



AUDIT SOCIAL
RSE
QVT
Notre démarche à votre service

YZ Consulting & Formation SAS – 6 rue Georges Clémenceau - 57130 ARS SUR MOSELLE

Tél. : +33 6 42 69 26 72 - Courriel : contact@yzconsulting-formation.com

SIRET : 790 742 449 00016 - APE : 8559A

Organisme de formation professionnelle : n° d'agrément 41 57 03233 57 Préfecture de la Région lorraine- Démarche certification en cours-
Accréditation COFRAC RNQ-RNCP en cours - DATA DOCK

Notre équipe a développé une méthode d'audit organisationnel plus particulièrement orientée QVT (RSE).

Cette méthode accompagne la volonté stratégique des dirigeants de dynamiser une véritable culture RSE et QVT. Il s'agit de valider la contribution des encadrants pour dynamiser une démarche QVT tant descendante (dite top-down) qu'ascendante (dite bottom-up) ou encore transversale.

La démarche de par sa neutralité et notre expérience permet de proposer un audit unanimement salué tant par la hiérarchie que les partenaires sociaux en encore les parties prenantes.

La RSE devient un facteur clef de succès stratégique au sein des entreprises et de leurs enjeux socio-économiques et environnementaux. Ceci d'autant plus que le diktat « gestionnaire » se généralisant, le climat et le dialogue social peuvent en pâtir. A cela s'ajoute une réglementation sociale durcie.

Nous accompagnons les entreprises désireuses d'intégrer ce volet dans leur stratégie globale et faire du volet RSE et plus particulièrement de la QVT un levier de performance globale.

Les rapports récents rapportent que l'enjeu QVT constitue non seulement un formidable levier de performance sociale mais plus globalement un levier stratégique de performance globale (1 euro investi en QVT peut générer jusqu'à 13 euros de ROI !)

Nous poursuivons une démarche proactive et non réactive : comment définir et mesurer le plus objectivement possible la QVT afin d'en faire à terme un processus généralisable de management (modèle PERDURE d'accompagnement des gains de QVT ET de Performance globale) ?

Et ce modèle, nous l'avons bâti dans des entreprises de secteurs multiples (industriel, tertiaire, santé, social, ...) et de toutes tailles (de la PME de 50 à 500 salariés à la grande entreprise de plusieurs centaines de salariés).

La qualité de vie au travail (QVT) représente un thème stratégique de la politique sociale et donc de la RSE plus globalement.





La QVT renvoie à des réalités très multiples et les facteurs d'amélioration de la QVT sont très nombreux : maîtriser ses missions, ses tâches, en comprendre le sens, comprendre son utilité, se sentir utile, être reconnu, soutenu, écouté, entendu, etc. La QVT n'a de sens et d'efficacité que si elle est partagée, collaborative, participative ; l'expérimentation et le partage en temps réel des axes de progrès (même marginal en apparence) sont des conditions majeures de réussite et de pérennité. La démarche QVT ne peut être que systémique (un progrès même ponctuel a toujours des répercussions sur d'autres axes qu'il faut intégrer aussi) : il ne s'agit pas de vouloir tout mener de front dès le départ mais de bien relier toutes les données les unes aux autres. La QVT nécessite un suivi quasi en temps réel, l'évaluation étant « participante » c'est-à-dire qu'elle repose sur une validation continue permettant les ajustements nécessaires et la prise en compte concrète des avis des salariés (visites, entretiens, diagnostic).

Nous réalisons un diagnostic en deux temps : tout d'abord nous élaborons un baromètre de la QVT auprès de toute la population salariée puis nous approfondissons ce baromètre par un audit terrain suivi de propositions de progrès. Le diagnostic renvoie à au moins 2 familles d'évaluation : l'amélioration ressentie et perçue de la QVT mais aussi les facteurs de progrès systémiques (le fonctionnement, et le progrès plus global de l'organisation). La démarche débute par la mesure de la QVT par le baromètre approprié, ce même baromètre sert ensuite d'instrument d'évaluation du progrès de QVT au bout de 12 à 18 mois.

La performance durable de la firme passe par une conjonction d'une bonne QVT et d'une bonne santé économique. La QVT repose d'abord à un premier niveau sur la bonne organisation claire et efficace. Au second niveau on peut citer l'engagement collectif performant, le relationnel nécessaire aussi à la performance et le ressenti positif. A un troisième niveau, la santé tant psychique que physique des salariés en est le tenant et l'aboutissant.

La démarche QVT bute forcément sur des paradoxes, tels que la nécessaire rigueur budgétaire qui s'oppose bien souvent à la faisabilité de certaines politiques sociales moins immédiatement « rentables ». Certaines transformations imposées ont aussi souvent tendance à rigidifier le dialogue social et en cela rendre une démarche QVT plus complexe à piloter (méfiance, démarche jugée alibi voire manipulateur...remise en cause des transformations accusées d'avoir dégradé la QVT...). L'auditeur doit en tenir compte.

La QVT suscite inévitablement des avis critiques ou suspicieux de la part notamment des IRP¹. En fait cela renvoie aussi à l'ambiguïté de passer de la notion de RPS à celle de QVT. Etymologiquement parlant il est vrai que la notion de RPS comparée à celle de QVT nous fait

¹ Instances Représentatives du Personnel





penser un peu à l'approche de l'absentéisme comparée à celle du présentéisme. « RPS » renvoie à une vision négative de la situation alors que « QVT » renvoie au positif.

Les représentants du personnel et syndicaux (mais aussi certains cadres) y voient là une forme de « dissolution » des problèmes réels par l'approche QVT reléguant les RPS au second plan, une vision limitative du « bien être » en fait masquant les difficultés quotidiennes et les souffrances en lien avec le travail...

Il nous semble cependant que le débat est faussé : il est tout autant illusoire de limiter la QVT au bien être que de limiter les RPS à la prévention... La QVT intègre et dépasse les RPS tout comme les démarches RPS bien pensées développent bien des actions concernant le management, la participation des agents et la gestion anticipée de projet.

Ainsi l'objet QVT est polysémique et objet inévitable de controverses vives. La QVT doit faire sens aux agents, faire appel à leur inventivité, leur permettre de piloter leur propre QVT, la co-construire, au quotidien et ne pas déboucher sur des postures caricaturales comme l'installation d'un babyfoot ou de quelques plantes vertes sensées dynamiser la QVT !

QVT et ROI

D'un point de vue « retour sur investissement », la QVT ne génère pas que des retombées « immatérielles » (mieux être) mais aussi des retombées palpables. Une publication² de European Agency for Safety and Health at Work affirme, à partir d'une synthèse d'études s'intéressant aux coûts des risques psychosociaux, qu'une démarche de type QVT peut rapporter plus de 13 € par euro investi ! Reprenons les termes exacts de l'étude : « **1 euro investi par une organisation dans un programme de prévention et de promotion de la santé mentale conduit à un bénéfice net qui peut atteindre voire dépasser 13 euros** ».

La mauvaise QVT outre son coût psychique entraîne des coûts économiques estimés par cette étude pour l'Europe des 15 à **617 milliards d'euros par an**, qui se décompose de la manière suivante :

- absentéisme et présentéisme (ou surprésentéisme) : 272 milliards d'euros
- perte de productivité : 242 milliards d'euros
- frais de santé : 63 milliards d'euros
- allocations pour inaptitudes : 39 milliards d'euros

² « Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks », European Risk Observatory, ISSN: 1831-9351, <http://osha.europa.eu>, Spain, Luxembourg: Publications Office of the European Union, ISBN: 978-92-9240-420-8, doi: 10.2802/20493, © European Agency for Safety and Health at Work, 2014

Extrait page 14 **2.4 Economic evaluation of interventions**

A report prepared by Matrix (2013) examined the cost-effectiveness of different types of interventions focusing on mental health promotion and mental disorder prevention in the workplace, including improvements in the work environment, stress management and psychological treatment. The findings based on figures obtained in selected European countries show that every €1 of expenditure in promotion and prevention programme generates net economic benefits over a one-year period of up to €13.62.





Pour comparer aux Etats-Unis d'Amérique, le chiffrage est moins homogène mais les études datant de plus de 20 ans font état d'un coût global de 300 milliards de dollars et il est estimé que ce coût a bien dû doubler depuis.

Tous les secteurs sont concernés. Une étude³ intéressante concernant l'Australie fait état de degrés variables d'importance mesurée en nombre de cas recensés ayant débouché sur une évaluation des effets d'une QVT dégradée (chaque cas équivaut à un coût de 8000 euros liés à une QVT défailante). Le secteur le plus « couteux » en ce sens est, en Australie, le secteur de la santé (3480 cas) suivi par le secteur de l'éducation (3065 cas), puis l'administration publique (1450 cas), le tourisme (630 cas) et enfin le bâtiment (285 cas).

Une étude menée en 2018 par Great Place To Work® France*⁴ montre que les Français interrogés se montrent globalement sceptiques quant aux réformes lancées par le gouvernement de l'actuel Président Macron en matière de qualité de vie au travail. Si 20 % d'entre eux jugent qu'elles ont eu « un impact positif sur la qualité de vie au travail », 27 % pensent le contraire. Et 77 % considèrent que les pouvoirs publics « ne prennent pas suffisamment en main l'enjeu de la qualité de vie au travail ».

En France, le réseau Anact et les partenaires sociaux soutiennent la promotion de la santé psychique par le biais de l'approche Qualité de Vie au Travail (QVT). Performance et QVT sont mis clairement en lien : la performance se construit aussi par le bien-être des individus au travail.

Ces chiffres mettent clairement en évidence que la promotion de la santé psychique n'est pas une dépense sans retour pour les organisations mais un **investissement dont l'organisation et les individus en retirent des bénéfices**.

Une façon pour nous d'évoquer à nouveau **l'esprit gagnant-gagnant de l'approche QVT**.

Notons que les projets politiques (en France) et notamment le « Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises (loi PACTE Janvier 2019) » reconnaissent implicitement l'enjeu stratégique de la préoccupation QVT

Citons Nicole Notat qui y déclare⁵ : « Beaucoup d'investisseurs et d'entreprises sont convaincus que la conciliation est possible entre le profit et l'impact positif. De leur côté, les

³ Sources: Australia Safety and Compensation Council (2007), Safe Work Australia (2012b) in « Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks », European Risk Observatory, ISSN: 1831-9351, <http://osha.europa.eu>, Spain, Luxembourg; Publications Office of the European Union, ISBN: 978-92-9240-420-8, doi: 10.2802/20493, © European Agency for Safety and Health at Work, 2014 p.13

⁴ <https://mieux-lemag.fr/qvt-francais-impact-reformes/> - 2866 salariés interrogés autour de 24 questions

⁵ Nicole Notat - Fondatrice de l'agence d'évaluation sociale et environnementale d'entreprises, Vigeo. Jean-Dominique Sénard - Président du groupe Michelin. Auteurs du rapport L'entreprise, objet d'intérêt collectif, remis le 9 mars 2018. Dans le cadre de ce rapport, 200 personnes ont été consultées : chefs d'entreprises, organisations représentatives, chercheurs, investisseurs, ONG, administrations et élus.





Français expriment une aspiration à placer la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au cœur de la stratégie de l'entreprise, et au cœur du droit des sociétés ».

L'idée est de réformer par exemple en partie le Code civil et par exemple son article 1833 qui voit essentiellement l'entreprise comme étant la propriété de ses actionnaires en vue de réaliser un profit alors qu'il conviendrait de reconnaître qu'elle est un agent économique qui sert aussi ses salariés et plus globalement ses parties prenantes ou partenaires. La QVT en serait à ce titre « sanctuarisé » indirectement... Soulignons aussi par exemple diverses suppressions ou réductions des forfaits sociaux prévus par cette loi sous conditions et qui traduit une volonté des pouvoirs publics de soutenir les efforts faits par l'entreprise vers les salariés en matière de progrès social. Le forfait social est un prélèvement de l'ordre de 20% sur certaines primes versées aux salariés – intéressement, participation, abondement... primes qui reconnaissent l'engagement du salarié, ces signes de reconnaissance qui participent de ce fait à la QVT aussi.

Un cas applicatif :

Comment intégrer la QVT dans le cadre d'une politique RSE ?

Nous avons conçu un outil de diagnostic QVT normé. Nous y avons travaillé plus d'un an avec l'aide de psychologues, de dirigeants et de spécialistes en management sur des terrains suffisamment variés pour « calibrer » nos outils.⁶

Ce baromètre consiste à proposer un « questionnaire » non manichéen de 51 items qui sont autant d'affirmations sur lesquelles chaque salarié est invité à donner son degré d'approbation. Après de multiples essais portant tant sur le fond que la forme et le traitement de ces items, nous sommes parvenus à un questionnaire qui se solde systématiquement par un taux de réponse très important pour ce type de démarche⁷.

Chaque axe est subdivisé en items proposant des affirmations toujours positives d'une QVT potentielle sur laquelle le salarié prend une position d'accord plus ou moins marqué ou de désaccord (par exemple : « je recommanderai à mon meilleur ami de travailler dans mon établissement ».)

L'ensemble représente ainsi une cinquantaine d'opinions exprimées par chaque salarié. Le dépouillement permet ainsi d'avoir un aperçu de centaines d'avis qui traduisent le baromètre QVT.

La QVT est résumée en 6 axes ou rubriques et 51 items en tout, chacun des axes comporte entre 7 et 11 items illustratifs de la rubrique.

⁶ Il s'est agi d'expérimenter les outils dans des environnements divers (une société de service en finance de taille moyenne – moins de 50 salariés, deux établissements dans le secteur sanitaire et social de plusieurs centaines de salariés et un établissement industriel filiale d'une multinationale.

⁷ Nous avons atteint dans le dernier cas un taux de 60% de taux de réponse par rapport au nombre de questionnaires distribués -





L'outil de mesure de la QVT : les 6 grands axes de la QVT

- L'attachement à l'entreprise
- Le travail réalisé
- La charge émotionnelle
- Les conditions physiques et immatérielles de travail
- Relations de travail - Respect et Cohésion
- La performance ressentie

Il s'en suit un traitement des réponses faisant apparaître le degré de satisfaction des axes et items recensés.

A ce stade il convient de rechercher à la fois des précisions concernant les thèmes et avis globalement exprimés ainsi que les interprétations par les acteurs du terrain.

Il s'agit d'une analyse systématique de l'ensemble des services par des entretiens individuels et collectifs, des ateliers d'échanges mais aussi de partages d'expériences, des démarches réflexives et analyses des pratiques professionnelles en ateliers permettent de dégager les grands axes d'amélioration continue à poursuivre, notamment pour affiner les axes de performance, les moyens et processus à améliorer, les objectifs à clarifier.

La phase suivante consiste à partir de ces résultats de rechercher les actions, moyens, outils indispensables pour améliorer la QVT tout en accompagnant la performance globale. Ce pilotage permet de rechercher les axes de progrès en lien avec le diagnostic approfondi et l'implication de la Direction ainsi que des acteurs concernés (IRP ...). Le tout est d'accompagner à la fois la QVT et la performance globale.

Ce pilotage peut être résumé par la figure 2 (plan de route QVT⁸) qui permet de dégager consensuellement les axes de progrès. Le croisement des constats et des axes de progrès permet de définir des solutions en termes d'actions ayant des effets positifs en termes de QVT et de performance globale.

Ces effets peuvent être visualisés tant sur le plan humain que sur celui de la performance globale par le « modèle PERDURE ».

Le modèle PERDURE :

- P: PERFORMANCE DE L'ORGANISATION DE TRAVAIL, ET DE MON TRAVAIL, ET DONC DE MON ÉTABLISSEMENT
E: ENVIRONNEMENT FAVORABLE DE MON TRAVAIL
R: RECONNAISSANCE DE MON TRAVAIL ACCOMPLI

⁸ Inspiré en partie de la matrice d'Eisenhower





- D: DYNAMIQUES DE L'ENGAGEMENT COLLABORATIF ET PARTICIPATIF
- U: UTILITÉ DE MON TRAVAIL
- R: RENTABILITÉ DE MON ÉTABLISSEMENT
- E: ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL

Et pour apporter quelques précisions :

- P: PERFORMANCE DE L'ORGANISATION DE TRAVAIL, ET DE MON TRAVAIL, ET DONC DE MON ÉTABLISSEMENT
QVT et performance sont liées. L'un engendre et soutient l'autre. Quels leviers mettre en action ?
- E: ENVIRONNEMENT FAVORABLE DE MON TRAVAIL
Le diable est dans le détail. De nombreux salariés ne comprennent pas qu'il ne soit pas porté plus d'attention à des choses simples à améliorer dans leur quotidien, cela ne coûte guère mais c'est tellement loin des préoccupations hiérarchiques que rien n'avance trop souvent (un rideau mal positionné et le travail devient pénible en pleine journée, un siège pas adapté, un trou dans le mur depuis des mois sans réaction des techniciens...)
- R: RECONNAISSANCE DE MON TRAVAIL ACCOMPLI
On le sait depuis très longtemps mais le management ne l'intègre guère, pris par les enjeux du quotidien. Reconnaître sans faux enthousiasme un travail bien réalisé, même accessoire, reconnaître l'existence tout simplement de l'autre... mais le négatif l'emportant sur le positif, il ne reste bien souvent que les remarques négatives...
- D: DYNAMIQUES DE L'ENGAGEMENT COLLABORATIF ET PARTICIPATIF
Les enquêtes le montrent, bien souvent pour ne pas dire toujours, c'est la cohésion du groupe de proximité, l'entraide, le soutien interne à l'équipe qui permet encore de préserver une QVT malgré les tourments par ailleurs.
- U: UTILITÉ DE MON TRAVAIL
Donner du sens
- R: RENTABILITÉ DE MON ÉTABLISSEMENT
Accompagner à piloter aussi la performance même de proximité
- E: ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL
Ne pas craindre d'anticiper et de soutenir les moments d'épanouissement au travail, sachant qu'il s'agit là d'une source majeure d'insatisfaction, que les salariés ne se souviennent souvent même plus la dernière fois où ils sont



rentrés chez eux avec un sentiment de bien-être, de l'accomplissement voire de l'épanouissement...

Globalement, la démarche peut être visualisée selon les deux figures suivantes.

La « roue » QVT ci-dessous s'étale sur 12 à 18 mois. Après l'étape de diagnostic QVT, l'audit terrain affine les constats et permet de dynamiser une mise en forme partagée des axes de progrès. Une fois définis les axes cibles du mix social (repris en ligne sur la figure 2) on peut fixer les actions QVT et suivre les effets « PERDURE » tout en suivant les zones de progrès sur les 6 rubriques QVT (en colonnes sur la figure 2).

Figure 1: la roue de la QVT

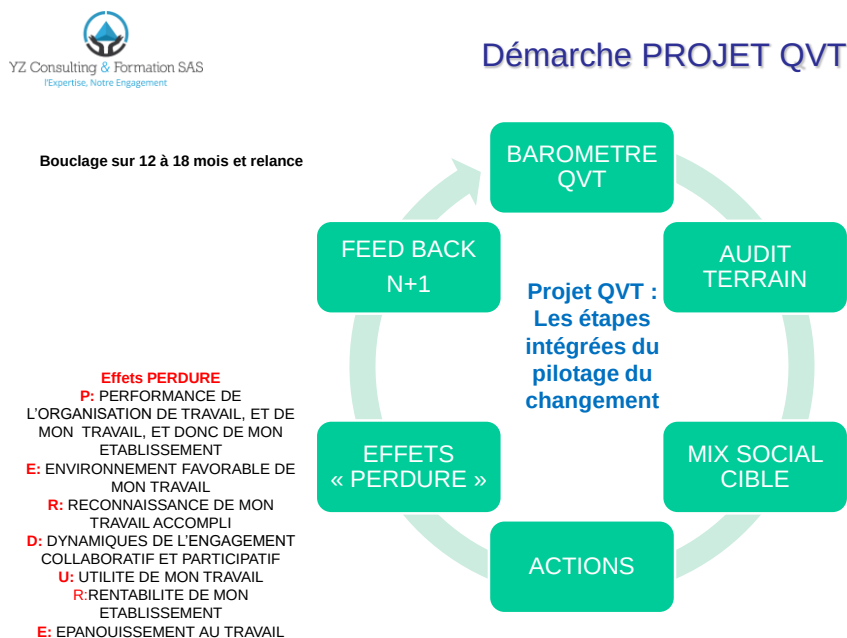


Figure 2: plan de route QVT





 YZ Consulting & Formation SAS <i>l'Expertise, Notre Engagement</i> SERVICE CONCERNÉ ?: tous ☐ ou ☐		RUBRIQUES					Perception de l'action		Degré d'engagement	Qualité du dialogue			PLANIFICATION													
		relations de travail - Respect et cohésion	mon travail	Performances	Emotions	cadre de travail	ETABLISSEMENT	URGENT	IMPORTANT	FAISABLE	A-t-on les MOYENS	AXE STRATEGIQUE QVT	Mise en conformité	pas la priorité ou reporté	SANS DISCUSSION	CONSULTATION DES IRP	CONCERTATION AVEC LES IRP	PARTICIPATION DES SALARIES	OBJET DE NEGOCIATION D'ACCORD	A VALORISER	A AMELIORER > COMMUNICATION	A AMELIORER > ESPACES DE DISCUSSION	A DEPLOYER > BONNES PRATIQUES	A EXPERIMENTER > INNOVATION	2019	2020
THEMES ACTIONS QVT 2019 2020	AXES du mix social	ACTIONS / CHANTIERS / ACTEURS																								
Emploi		Moyens humains																								
		Carrières compétences, entretiens																								
Valorisation		Moyens matériels - locaux																								
		Organisation du travail – charge de travail - logiciels																								
		Formation: Droit de la santé appliqué à l'encadrement de proximité																								
		Formation: Le rôle du cadre de proximité																								
		Formation: Droit du travail																								
Participation		Communication: retour mail																								
		Communication: retour FSEI																								
		Communication: connaître les nouveaux mais aussi les anciens (Direction)																								
		Information: base donnée interne à améliorer																								
		Reconnaissance																								
		Management – relations hiérarchie: Davantage de visites descendantes																								
Rémunération		Réunion partages, soutiens - cellule de veille: partage d'expériences + démarche réflexive accompagnée																								
		Equité: fixation des primes à clarifier																								
		Equité: expliciter les différences de dotation en personnel et en moyens																								

PERDURE consiste à inscrire la QVT comme critère objectif (dans la mission, le poste, les objectifs...) d'analyse et de performance, comme levier d'efficacité, d'efficacité, de performance...

La performance est la résultante de choix :

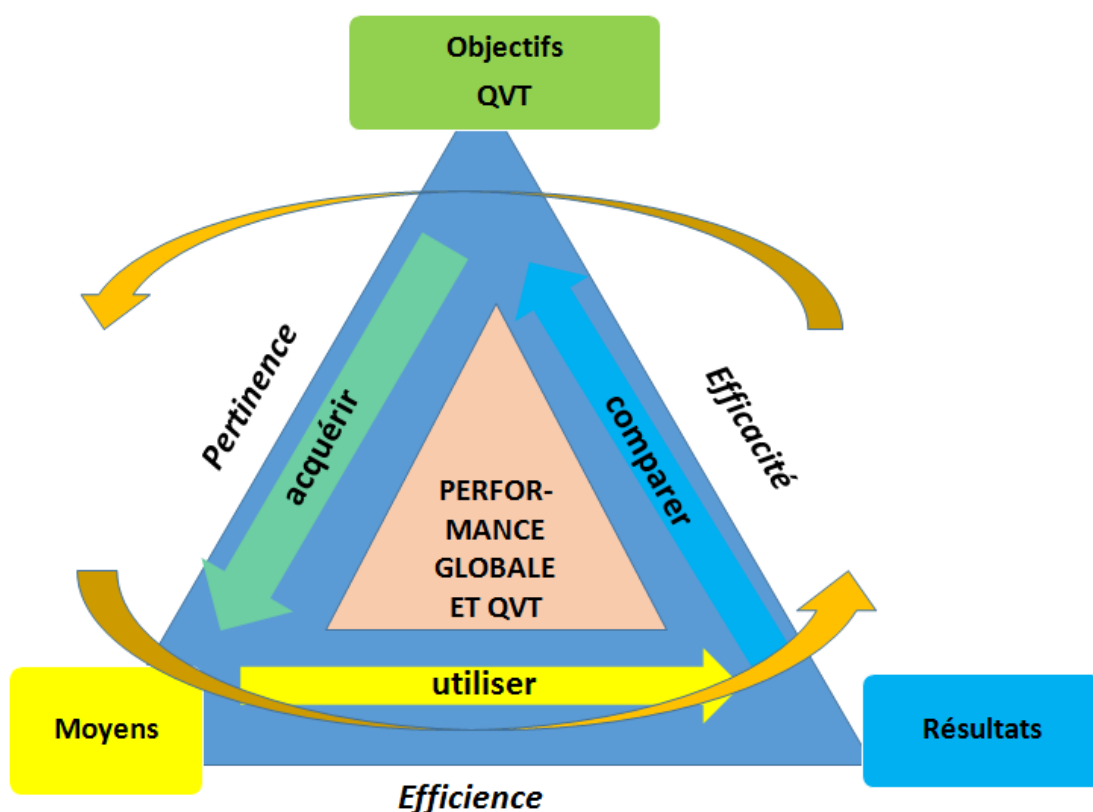
- Pertinents (faire les choses appropriées)
- Efficaces (en optimisant les moyens, en temps voulu et dans un délai optimal, avec la qualité requise, au coût acceptable ou prévu)
- Efficaces (que les résultats produits soient conformes à l'objectif – aux besoins et aux attentes du « client » interne (un collègue en lien fonctionnel ou hiérarchique)...ou externe (le « client »...) voire une partie prenante...



Figure 3: QVT et performance globale

LA QVT COMME VECTEUR DE PERFORMANCE GLOBALE

(Modélisation inspirée du modèle de Gilbert)



Il nous apparaît que la QVT peut s'inscrire dans la démarche managériale comme un puissant vecteur de réussite non seulement sous l'angle humain mais aussi sous l'angle globalement de la performance : notre démarche vise à concrétiser ce « modèle » de façon systématique et systémique à partir des expériences terrain que permet notre démarche impliquée.



La QVT devient un **investissement dont l'organisation** (absentéisme et présentéisme optimisés, gains de productivité, dépenses de santé maîtrisées...), et **les individus** (mieux être, optimisation, management, communication, motivation...) **en retirent des bénéfices**⁹.

Il est à noter que la phase de recueil d'informations QVT constitue déjà en soi une action QVT majeure : elle correspond non seulement à une écoute systématique des agents mais aussi à des phases d'échanges en proximité des terrains, de support aussi, cela constitue déjà en soi une démarche QVT auprès des agents. Les salariés apprécient l'écoute et renoue avec un sentiment de respect, de considération a minima.

Bien entendu, les conditions de pertinence et d'opérationnalité d'une démarche QVT supposent plusieurs conditions à respecter :

- Un engagement réel des acteurs concernés et notamment celui de la hiérarchie et des cadres de direction ! Savoir écouter et entendre les demandes ; l'audit constitue vis – à – vis de la direction une véritable évaluation à 360 degrés. Plusieurs parties prenantes participent à la démarche et l'expérience démontre qu'une grande partie de la difficulté porte sur le comportement de la direction. Les membres de la direction doivent non seulement accepter de regarder ce miroir qu'on leur tend, sans mettre en cause le supposé pouvoir déformant de l'image ainsi réfléchi mais aussi accepter les actions correctrices ! parfois l'image même est rejetée¹⁰, parfois elle est acceptée du bout des lèvres mais sans être suivie de volonté d'actions.¹¹ Dans l'un ou l'autre cas, il va sans dire que le travail des auditeurs en termes d'accompagnement du changement est ardu.
- Des pratiques de terrain, d'expérimentations innovantes.
- Parvenir à dépasser les éventuelles barrières hiérarchiques ou interpersonnelles.
- Assurer le passage de l'expression QVT à l'action QVT. Cette condition est indispensable même ! Quoi de plus sclérosant que d'avoir largement exprimé les problèmes de QVT sans parvenir à déboucher sur les actions concrètes¹². L'effet pervers est alors un repli sur soi, une perte totale de confiance ou a minima une vision manipulatrice de la démarche ! Le paradoxe est qu'alors la QVT se dégrade encore un peu davantage ! Seul des constats concrets permettent d'enraciner une démarche QVT. Au-delà de cela, il ne faut pas oublier qu'une démarche QVT efficace constitue aussi un moyen d'apprentissage collectif d'instaurer des moyens nouveaux de fonctionnement ensemble avec une meilleure QVT. Cet apprentissage pourra essaimer vers bien d'autres domaines d'analyse par la suite... Il s'agit d'une véritable évolution culturelle des pratiques managériales notamment.

Conclusion : QVT / RSE vers une gouvernance globale.

⁹ cf. étude EU-Osha op. cit.

¹⁰ « Ces ingrats invoquent les problèmes de communication alors qu'il n'y a pas plus grand communicant que moi ! » paroles rapportées d'un cadre dirigeant à l'issue de la phase d'audit.

¹¹ « Question management, j'ai mon quota de formation, je n'ai plus rien à apprendre ! »

¹² En particulier s'il s'agit d'actions parfaitement faisable financièrement et techniquement. Les salariés admettent très bien ceci dit que des priorités budgétaires repoussent d'autres actions...





« Dans ce contexte, il faut noter que plusieurs facteurs humains peuvent avoir un impact favorable sur la QVT : cohésion élevée des équipes, communication aisée, confiance et sens de l'écoute de la part des collègues et du management, équité de traitement entre les agents... »¹³

La RSE et la QVT : dans le cadre d'une démarche gestionnaire, les axes de progrès et de performance voient de plus en plus leur limite atteinte. A force de rationaliser en termes de gain de productivité, d'optimisation des moyens et d'économie, de réactivité, flexibilité et de démarche qualité intégrée, les gap de progrès semblent minces. Aussi l'enjeu QVT a le vent en poupe, non seulement cela procède d'une réelle avancée en terme de RSE (dans son volet social, managérial, motivationnel) mais le facteur humain peut alors agir comme levier supplémentaire de progrès (gains de productivité, gains en termes de coût d'absentéisme ou de surcoût de présentéisme, gains en termes de taux de rotation ou encore en accidents du travail...).

La mise en place concrète d'une démarche QVT / RSE ne supporte guère la langue de bois. La mise en place demande méthode afin de valider la QVT de façon systémique et évolutive, et ainsi dégager les leviers de changement. Il convient aussi de dépasser les positions parfois paradoxales des dirigeants et parties prenantes : la QVT ne peut être qu'un enjeu partagé, mais lorsqu'il s'agit de bousculer certaines « habitudes » cela ne va pas de soi, le « diktat » gestionnaire pouvant avoir favorisé la mise en place d'un management par la pression pas toujours compatible avec la mise en place d'une démarche QVT partagée et efficiente...

Il apparaît opportun de travailler sur la QVT et l'amélioration des conditions de travail au travers d'un cadre conventionnel reposant a minima sur une entente avec les parties prenantes (Direction, salariés, IRP, organisations syndicales, CE ou CSE « Comité Social et Economique », CHSCT ou CSSCT « commission santé sécurité et conditions de travail »). L'employeur pourra justifier ainsi lors d'un contentieux éventuel de son obligation de sécurité de résultat.¹⁴ La démarche QVT peut alors aller de pair avec une démarche RSE plus globale : « ces mesures misent sur le bon sens et l'intelligence collective et ne représentent pas forcément un coût élevé. En revanche, il doit être possible de parvenir à mesurer un certain retour sur investissement (ROI) »¹⁵, ce que démontrent les études QVT.

De plus en plus la RSE et la QVT se complètent et on peut constater sur le terrain que les services RSE et QVT se rapprochent de plus en plus dans les entreprises, au point parfois de fusionner¹⁶. Cela renforce encore un peu davantage le rôle de la QVT comme levier non

¹³ Éliane Garnier-Daujard - Ergonome et psychologue du travail – ANFH Champagne Ardennes 2017

¹⁴ <https://www.ellipse-avocats.com/2017/10/negocier-sur-la-prevention-des-risques-lamelioration-des-conditions-de-travail-et-la-qvt-de-nouvelles-perspectives-daccords-pour-les-entreprises/>

¹⁵ <https://www.ellipse-avocats.com/2017/10/negocier-sur-la-prevention-des-risques-lamelioration-des-conditions-de-travail-et-la-qvt-de-nouvelles-perspectives-daccords-pour-les-entreprises/>

¹⁶ Cité in <https://www.ateliersdurables.com/tendances-qualite-de-vie-au-travail-qvt-2020/>





seulement d'amélioration sociale et sociétale mais aussi comme levier de performance globale.

Bibliographie

Anact-Aract, « Les indicateurs de santé et qualité de vie au travail », 2016

ANACT ARACT, « Évaluation des démarches de prévention des risques psychosociaux dans dix établissements publics de sante » - RAPPORT DE SYNTHESE –Juin 2018.

ANACT ARACT, « Les enseignements des premiers clusters sociaux QVT dans les établissements de sante. », Synthèse du rapport d'évaluation De Cathel Kornig, Christophe Massot, Christian Revest, 2018

ANFH (Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier) CHAMPAGNE ARDENNE « Construire une démarche Qualité de Vie au Travail », Reims, septembre 2017

« Qualité de Vie au Travail dans l'ESS », septembre 2015 @ Chorum

ANFH Normandie, « Des risques psycho-sociaux à la qualité de vie au travail, Atome de Savoirs #1 », janvier 2015

Akrich M., Callon M., Latour B. (1988), « A qui tient le succès des innovations ? », Gérer et comprendre, n°11.

Baratin F et al, (2007), « Rapport de mission sur l'application de l'article 116 de la loi sur les nouvelles réglementations économiques, Mise en œuvre par les entreprises françaises cotées de l'obligation de publier des informations sociales et environnementales », IGAS/IGE/CGM.

Cardebat J.-M. (2002), « La mondialisation et l'emploi », Paris : Repères, La découverte

Cardot F. (2006), « L'éthique d'entreprise », Paris : PUF, coll. Que sais-je n° 3755

De Kerorguen Y. et Bouayad A. (2004), « La face cachée du management », Paris : Dunod

European Agency for Safety and Health at Work, EU-OSHA, « Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks », European Risk Observatory, ISSN: 1831-9351, <http://osha.europa.eu>, Spain, Luxembourg: Publications Office of the European Union, ISBN: 978-92-9240-420-8, doi: 10.2802/20493, © European Agency for Safety and Health at Work, 2014

L'Expansion (Nov. 2010), "La RSE est devenue un facteur clef de succès", Les cahiers du Management, pp. 139 – 142

Halimi Philippe Pr et Marescaux Christian Pr – « Hôpitaux en détresse, Patients en danger » – Flammarion 2018 Paris

Lecerf-Thomas Bernadette – « Neurosciences et management » – Erolles Ed Paris 2014

MANGEMATIN Yahn, et Zoulika MANGEMATIN (2019) – « **Enjeux stratégiques RSE : la QVT et la performance globale** ; Analyse monographique du défi stratégique de la QVT - (contenu et organisation du travail) » 37EME UNIVERSITE D'ETE DE L'INSTITUT INTERNATIONAL DE L'AUDIT





SOCIAL (IAS) - AUDIT SOCIAL ET TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS - 12, 13 & 14 décembre 2019 – Yaoundé (Cameroun)

Mangematin Yahn, (2013), « Management et lois RSE : vers un droit impératif et une opportunité stratégique », 31^{ème} journée de l'audit social « De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH ? » – IAS - Institut International de L'audit Social - Université de Mons (Belgique), partenariat ESSEC.

Mangematin Y., (2011), « RSE et management : influence de la loi (en France) sur l'évolution de la gouvernance des entreprises », 6^{ème} congrès du Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), CEPS/INSTEAD (Centre d'Etudes de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-économiques / International Network for Studies in Technology, Environment, Alternatives, Development - Luxembourg) et CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises - Université de Lorraine), (15-17 juin 2011), France, Luxembourg

Mangematin (Yahn), (2011), « Portée managériale de la reconnaissance non monétaire au travail – Redonner du sens au travail : essai de modélisation de la reconnaissance au travail », (coll. R. Fender, J. Husson et al.), 17^{ème} Conférence Projectis : « Intervenir dans les organisations : vers des approches transdisciplinaires et systémiques », ESTIA Recherche, Bidart et San Sebastian/Donostia, pp. 51-65, publié in « International Journal of Projectis », N°8 - 2011/2, Ed. de Boeck Université, Bruxelles.

Mangematin (Yahn), (2011), « Essai de modélisation de la reconnaissance au travail », (coll. R. Fender, J. Husson et al.), dossier management « Cadre un exercice pluriel », pp. 29-34, in « Soins Cadres » - n° 80 - novembre 2011.

Mangematin Y. (2010), « Développement durable : influence de la réglementation sur l'évolution de la gouvernance « sociétale » des entreprises. » - Colloque « Problèmes économiques et écologiques dans le monde en mutation » à l'Institut International de Finances, de Management et des Affaires, Université d'Etat de Tioumen (UET) - Russie, 25 et 26 novembre 2010.

Mangematin Y. (2009), "L'influence du « développement durable » sur le management et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) française", Colloque « Economie de la Nature et de l'Homme » : Actes du colloque international, Université d'Etat de Tioumen, Institut international de finances, gestion et business, Russie, Edition « Petchatnik », pp. 10-24

Motte M. (2003), "Le développement durable entre dans les rapports annuels", *Le Figaro économie*, 10 novembre 2003

Pérez R. (2003), « La gouvernance de l'entreprise », Paris : Editions La Découverte (Repères ; 358)

Quairel-Lanoizelée F., Capron M., Turcotte M.-F. (2010), « Iso 26000 : une Norme "hors norme" ? », Paris : Economica

Rossignol L. et Negre L. (23 janvier 2013), « Du Grenelle à la Conférence environnementale : à la recherche d'un nouveau souffle, rapport d'information », , <http://www.senat.fr/rap/>

Serres F. (2011) - Avec le concours de Julie Bardeche et de Natacha Fokoua, « Responsabilité sociale des entreprises : l'entreprise entre développement durable et droit au développement ou comment sortir de l'« éthique en toc » ? », 7 juillet 2011, <http://www.droits-libertes.org/>





YZ Consulting & Formation SAS
l'Expertise, Notre Engagement

Vegleris Eugénie – « Manager avec la philo » – Editions d'Organisation – Groupe Eyrolles – Paris
2006



YZ Consulting & Formation SAS – 6 rue Georges Clémenceau - 57130 ARS SUR MOSELLE

Tél. : +33 6 42 69 26 72 - Courriel : contact@yzconsulting-formation.com

SIRET : 790 742 449 00016 - APE : 8559A

Organisme de formation professionnelle : n° d'agrément 41 57 03233 57 Préfecture de la Région lorraine- En cours de certification AFNOR-
En cours Accréditation OF COFRAC- DATA DOCK- OPQF- RNQ-RNCP