

Résumé exécutif

Risques psychosociaux, stress, santé au travail, qualité de vie au travail (QVT), bien-être ou bonheur au travail... Ce qui frappe dès lors qu'on examine la vie au travail, c'est la diversité des termes utilisés¹ (et des visions que ceux-ci recouvrent), que ce soit au sein des entreprises, au cours des négociations sociales, dans les débats publics et médiatiques ou même dans la sphère académique.

1. Pourquoi s'intéresser à la QVT ?

En dépit de son caractère souple et polysémique, la QVT est sans doute le terme le plus englobant pour aborder un grand nombre d'aspects de la vie au travail : le travail lui-même, son contenu, ses conditions matérielles d'exercice, son organisation, le système de relations sociales dans lequel il s'insère, le pouvoir d'agir des individus et de donner du sens à leurs actions, c'est-à-dire la capacité qui leur est donnée de faire du bon travail dans de bonnes conditions. Dès lors, ce concept dépasse (et de loin) la question traditionnelle des conditions de travail, chères aux syndicats, ou de l'environnement de travail, cher aux start-up. Il permet également de donner une valeur positive au travail, en écartant les conceptions exclusivement doloristes du travail. Le travail est une dimension essentielle de la qualité de vie en général, le droit au travail est d'ailleurs inscrit dans notre Constitution.

Ce concept embrasse-t-il trop large pour être véritablement opérant ou au contraire permet-il d'ouvrir le débat et de faire dialoguer les parties prenantes, en mettant le travail au cœur de l'entreprise ? Nous défendons dans cette étude la thèse selon laquelle la qualité de vie au travail commence par une réflexion sur la qualité du travail. Les salariés ne demandent pas aux entreprises de faire leur bonheur, mais d'agir sur ce sur quoi elles ont prise : le travail et son organisation.

1. Cette étude mobilise des notions et concepts définis dans le glossaire situé à la fin de ce document (voir p.163). Les mots ou expressions avec un astérisque dans le texte y renvoient.

2. La QVT a des effets sur la performance économique

Les doutes des équipes dirigeantes sur les retombées économiques de la QVT persistent alors même que de très nombreux travaux de recherche mettent en évidence des liens entre cette dernière et la performance économique des entreprises.

Premièrement, la qualité de vie au travail facilite le recrutement des employés dans l'entreprise. Alors que l'industrie peine à recruter des collaborateurs, elle peut constituer un réel facteur d'attractivité, notamment auprès des jeunes², alors même que la notation des entreprises par leurs salariés tend à prendre de l'importance³. Elle est aussi et surtout un déterminant de l'engagement des salariés. Il existe sur cet aspect une littérature scientifique foisonnante. Il en ressort que des salariés engagés⁴ dans l'entreprise sont moins souvent absents, moins stressés, changent moins souvent de poste ou d'entreprise, fournissent plus d'efforts, font un travail de meilleure qualité et prennent plus d'initiatives. Les gains espérés de l'engagement sont donc potentiellement importants.

La corrélation entre QVT et performance économique est établie dans la littérature, le débat qui subsiste porte sur le sens de la relation (causalité). Il faut plutôt voir cette interaction comme un cercle vertueux à enclencher. D'une part, la qualité de vie au travail est un levier de compétitivité pour les entreprises car elle permet de mobiliser pleinement le potentiel des employés et de l'organisation. D'autre part, la performance est un signe et une condition de la santé des salariés, ainsi qu'un moyen de trouver des ressources qui peuvent être consacrées à l'amélioration des conditions d'exercice du travail. QVT et performances peuvent donc se renforcer mutuellement.

3. La QVT pour accompagner la montée en gamme de l'industrie française et la révolution numérique

Les caractéristiques de l'appareil productif français, trop concentré sur des productions de moyenne gamme, se lisent dans les conditions de travail. Pour ne prendre qu'un exemple, la Commission européenne (2014)⁵ indique que la proportion de salariés qui signalent

2. Une chronique postée sur le site du *Harvard Business Review* soulignait par exemple que les jeunes accordaient beaucoup d'importance à l'ambiance de travail et à la reconnaissance lorsqu'ils choisissent leur emploi.

3. Les sites de notations en ligne prennent de l'ampleur tout comme les classements d'entreprises à l'image de « Great place to work ». Voir talenteo.fr ou le rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi (2015).

4. La littérature scientifique distingue trois formes d'engagement qui n'ont pas les mêmes implications pour la performance de l'entreprise, ni les mêmes liens avec la qualité de vie au travail des salariés (voir p.55).

5. Eurobaromètre publié par la Commission européenne en 2014.

des mouvements répétitifs et des positions fatigantes ou douloureuses est la plus forte en France et en Espagne (40%), soit un niveau très supérieur à la moyenne européenne (28%) ou au score de l'Allemagne (21%). Les enquêtes européennes nous alertent ainsi sur la nécessité pour notre pays de reprendre l'offensive pour améliorer notre outil de production, et partant la qualité du travail.

Si nos usines deviennent plus robotisées et font plus appel aux technologies numériques⁶, la nature du travail se modifie, de même que le niveau des compétences requises. C'est dès lors tout le regard sur le travail qui doit changer. Et l'approche par la QVT s'impose alors comme un levier d'efficacité indispensable. La QVT devient un moyen d'accompagner une politique industrielle ambitieuse en matière de qualité des produits et services, d'élévation des compétences, de capital humain et de conditions de travail. Dans ce contexte, point n'est besoin de choisir entre une posture idéologique ou morale, et une logique de l'efficacité. Les deux se rejoignent. Inexorablement.

De nombreux témoignages vont dans ce sens ; certains de nos interlocuteurs relèvent qu'il n'est pas possible de fournir des biens et services de qualité, d'apporter de la satisfaction aux clients, si une attention n'est pas portée à la qualité du travail et des conditions de travail des collaborateurs dans l'entreprise. Il est désormais nécessaire d'accompagner les mutations de l'économie, en envisageant le travail comme un investissement, source de créativité, d'innovation, de richesse plutôt que comme un coût qu'il s'agirait à tout prix de diminuer⁷. Relevons enfin que dans le cadre des réflexions en cours sur l'usine du futur, les conditions de travail, la qualité du travail, le développement des compétences, la qualité du management tiennent une place tout aussi importante que l'organisation des process industriels et les technologies pour le développement de la compétitivité industrielle⁸.

6. Cette étude ne traite pas de l'impact des technologies numériques sur la qualité de vie au travail. Pour des développements sur ce thème, se référer au rapport de Bruno Mettling (2015).

7. Voir à ce sujet la contribution de Bruno Palier (2016) au débat « Compétitivité que reste-t-il à faire ? » de France Stratégie (2016a).

8. Joseph Puzo (PDG d'AxonCable), en réaction à une première version de cette étude, relève que les changements technologiques des quatre révolutions industrielles ont fourni à chaque fois des opportunités pour perfectionner les organisations d'entreprise. L'industrie du futur, le « 4.0 », avec ses innovations accélérées est actuellement une superbe opportunité. La rapidité des changements et la nécessité de monter en gamme imposent de donner plus d'autonomie aux salariés et de répartir tout grand projet entre de « petites équipes apprenantes ».

4. Les leviers de la QVT et de la performance

L'étude permet d'identifier les principaux leviers de la QVT et de la performance. Susciter l'engagement des collaborateurs est possible pour peu que les entreprises se préoccupent des besoins fondamentaux des individus au travail, qui stimulent leur engagement : reconnaissance, compétence, relation à autrui, contribution, soutien social, autonomie, sens, en les intégrant dans un système cohérent (mais pas forcément normatif).

Dans ce cadre, les pratiques organisationnelles et managériales jouent un rôle clé. Ces dernières peuvent en effet dégrader ou améliorer la qualité de vie au travail des salariés. Une étude d'Eurofound (2013) montre que certaines pratiques dites innovantes (degré élevé de formation des employés, autonomie importante, concertations fréquentes, etc.), participent de la qualité du management et conduisent à une double performance économique et sociale⁹. Or, il s'avère que la France a des marges de progression pour parvenir au meilleur niveau de ses voisins européens en la matière¹⁰. Il s'agit donc de progresser pour celles des entreprises qui seraient engluées dans des modes de relations trop hiérarchiques, descendants, pauvres en échanges. Les entreprises françaises laissent encore trop peu de place au dialogue professionnel et au dialogue social. La question est de savoir comment les équipes dirigeantes et d'encadrement prendront le virage de la confiance, de l'autonomie et de la responsabilisation des collaborateurs.

5. La place centrale de l'autonomie et du dialogue professionnel

Les responsables des entreprises auditionnées s'appuient sur un levier central dans le concept de QVT : la latitude donnée aux salariés, qu'ils soient opérateurs dans l'industrie ou collaborateurs d'une entreprise du numérique, pour s'exprimer et agir sur leur travail. Leurs expériences se structurent autour de modes d'organisation destinés à développer l'autonomie, la capacité à prendre des décisions, le dialogue entre les salariés et avec leur hiérarchie. C'est le creuset de toutes les démarches.

9. L'étude de la Fondation de Dublin (Eurofound) a été menée à partir de données récoltées en 2012 auprès de 44 000 employés situés dans 34 pays (voir pp.80-81).

10. Voir France stratégie (2016a) qui relève que l'indicateur synthétique du *World Management Survey* place la France assez loin derrière les pays anglo-saxons, nordiques et l'Allemagne. Le *World Management Survey* est un projet collaboratif qui regroupe des chercheurs de la *London School of Economics*, des universités de Stanford, Harvard Business School, Oxford et Cambridge. Il étudie les pratiques de management dans l'industrie à partir d'enquêtes faites auprès des managers de 20 000 entreprises dans 35 pays.

Comme le promouvaient les pionniers du *lean* et du toyotisme (dans sa version originelle, non celle qui est souvent déployée et dévoyée aujourd'hui), et comme l'ont constaté nos interlocuteurs, il est en effet plus efficace de demander aux opérateurs et aux employés en contact avec les clients de proposer des solutions aux problèmes professionnels qu'ils rencontrent que de faire élaborer celles-ci par des techniciens éloignés du terrain. C'est le principe de subsidiarité (faire prendre les décisions au bon niveau) que cherchent à mettre en œuvre tous ceux que nous avons rencontrés.

L'autonomie peut porter sur différents niveaux, l'opérateur pouvant avoir son mot à dire sur la tâche individuelle qu'il réalise (le poste de travail), son environnement immédiat (l'organisation de son équipe) ou les objectifs, les priorités et les modes d'organisation de l'entreprise (la gouvernance). Diverses approches dont nous discutons les présupposés et l'impact en termes de QVT et de performance – *lean*, entreprise libérée, entreprise responsable – se concentrent souvent sur une partie seulement de ces niveaux.

Mais ces démarches de responsabilisation n'ont rien de « naturel ». Elles peuvent susciter autant de méfiance que d'adhésion chez les opérateurs comme chez les managers. Elles présupposent une maturité organisationnelle préalable, souvent fondée sur la confiance, sur des modes d'organisations du travail et de relations déjà éprouvés, qui conditionnent le choix des terrains d'expérimentation de ces méthodes. Car accepter la controverse sur le travail, animer le dialogue professionnel, est un exercice exigeant : il demande formation, expérimentation, retours d'expérience, changements jusqu'au plus haut niveau de l'entreprise et pour toutes les parties prenantes... Les dirigeants et managers ont un rôle essentiel à jouer dans ce cadre, et il est nécessaire d'accompagner ces derniers car ils ne sont pas spontanément formés à cela. Les syndicats peuvent également y trouver une occasion de renouer avec le thème du travail et ainsi avec les préoccupations concrètes des travailleurs.