



Luc LALOUM
(LY-IF 1982)

Directeur Général
d'Amplitude.



L'HUMAIN AU CŒUR DE LA GESTION DES RISQUES

Dossier :

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : L'ÉTUDE QUI EN PARLE

L'amélioration de la qualité de vie des salariés passe par la déculpabilisation des managers qui ne doivent plus « prévenir les RPS » mais tout simplement Manager, dans le sens noble et essentiel du terme.

Imaginez-vous à la place d'un collaborateur à qui son manager propose une formation « Mieux gérer son stress ». Vous pouvez lui répondre : « oui, pourquoi pas, c'est toujours intéressant ». Vous pourriez aussi vous dire : « Il doit penser que je me noie dans un verre d'eau, il a dû avoir des retours négatifs sur moi, il veut m'aider à mieux gérer ma charge de travail car je ne m'en sors pas assez bien ».

Imaginez maintenant que ce même manager vous propose de participer à une formation « Développer ma qualité de vie au travail », je parie que vous aurez moins de réticences intérieures et que vous allez vous investir pleinement dans cette formation qui vous place au cœur de la réussite de l'entreprise.

La dialectique révèle parfois le volontarisme d'une politique RH en matière de responsabilité sociale. Dans le premier exemple, le titre induit une formation centrée sur une boîte à outils pour traiter les effets du stress. Dans le deuxième, le titre de la formation traduit un investissement qui vise à développer les ressources des salariés et de leurs managers pour améliorer la performance au travail.

Cela ne veut pas dire que seul le titre d'une formation améliore la qualité de vie ressentie par un collaborateur. Au-delà des mots et des modes, c'est la démarche et le fond qui comptent.

Chacun peut influencer positivement son écosystème

Développer les ressources des salariés pour faire face aux exigences émotionnelles et relationnelles de leur métier peut leur permettre d'influencer positivement leur environnement, leur vision de leur métier et de leur entreprise. L'objectif est qu'ils se donnent accès à la parole, de façon assertive et non violente et qu'ils puissent se faire comprendre de leur manager, de leurs clients, de leurs collègues, de leurs pairs. L'accès à la parole pour tout salarié est la base de sa propre reconnaissance dans son travail. Cette reconnaissance intrinsèque doit coexister avec la reconnaissance managériale afin que cette dernière porte pleinement ses fruits.

La clé d'action prioritaire sur la QVT est donc le management

Notre constat rejoint la dernière enquête de l'OVAT (Observatoire de la vie au travail) qui révèle que la famille de stressés la plus activée négativement en France est le sentiment de manque de reconnaissance et l'absence de régulation managériale dans l'équipe. L'étude démontre également que c'est l'idéalisation du travail qui crée la plus grande frustration. Rendre le salarié acteur de son mieux être lui permet de se responsabiliser pour « humaniser » l'entreprise.

Parallèlement, l'entreprise doit transmettre aux managers une vision positive de ce qu'ils peuvent faire au quotidien, pour favoriser le bien-être de leurs collaborateurs (et par là même le leur). La mise en place d'une démarche de prévention devient alors plus accessible, grâce à des notions comme l'accès individuel à la parole, l'empathie, la reconnaissance et l'instauration de valeurs d'équipe (solidarité, bienveillance).

Un environnement réglementaire qui vise à la mise en place de politiques structurées

L'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 place la Qualité de vie au travail au centre du consensus social et des politiques RH de toutes les entreprises. Ma conviction est que chaque DRH doit s'en inspirer pour rendre chaque euro investi sur la QVT porteur d'une véritable valeur sociale et économique.

FIDAL, premier cabinet d'avocats d'affaires en France, l'Anact (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) et Amplitude ont publié une enquête inédite sur la reconnaissance au travail en France fin 2016

L'enquête, réalisée auprès de plus de 400 acteurs des ressources humaines, fait le point sur les usages des entreprises françaises et apporte un éclairage sur une pratique multidimensionnelle et difficile à appréhender. Elle répond ainsi à plusieurs objectifs : déterminer si la politique de reconnaissance au sein de l'entreprise est jugée satisfaisante, en identifier les principaux critères, connaître les pratiques existantes, définir les priorités de l'entreprise en matière de reconnaissance et apprécier la qualité des débats existants dans l'entreprise.

Principaux enseignements :

- **Des politiques de reconnaissance insatisfaisantes pour la majorité des RH.** 54 % des répondants estiment que la politique de reconnaissance menée au sein de leur entreprise n'est pas satisfaisante. Seuls 9 % considèrent que leur entreprise « fait ce qu'il faut ».
- **Une politique de reconnaissance davantage axée sur les résultats que sur les efforts.** Alors que les sources de reconnaissance sont très variées (à 72 % issue des collègues du service, à 68 % du client et à 50 % de la direction), la plupart des entreprises dispose d'un système permettant de reconnaître différents types d'apports du salarié. Ainsi, 78 % des professionnels des ressources humaines estiment qu'au sein de leur entreprise, la reconnaissance du salarié s'exprime à travers les résultats obtenus contre 46 % pour l'effort (pénibilité, charge de travail, ...). Selon 52 % d'entre eux, cette reconnaissance est liée à l'ancienneté et l'expérience.
- **Un système de reconnaissance au stade des balbutiements et amené à évoluer vers plus de subjectivité.** Si une majorité des répondants se déclare insatisfaite de la politique de reconnaissance (54 %) et pense qu'elle

peut être améliorée (57 %), seuls 13 % anticipent un profond changement de cette politique dans un avenir proche. Un peu plus d'un tiers (36 %) envisage un changement à la marge. Ce changement se traduirait par une diminution de la valeur relative accordée aux résultats et aux compétences, au profit d'un accent plus prononcé sur les comportements et les personnes, des critères plus difficiles à évaluer objectivement.

- **Des modalités plurielles de reconnaissance des salariés.** Les entreprises mobilisent divers moyens de reconnaissance de leurs salariés. 60 % d'entre elles privilégient la dimension monétaire (rémunérations, primes, ...), à 59 % celle organisationnelle (responsabilité, autonomie, promotion, ...) et à 27 % symbolique (cadeaux, médailles, célébrations, ...).
- **La qualité de la politique de reconnaissance dépend de la capacité à en débattre au sein du comité directeur et des instances représentatives du personnel (IRP).** En majorité, les répondants se déclarent insatisfaits des débats au sujet de la reconnaissance aussi bien avec les représentants du personnel (59 %) qu'au sein du comité de direction (53 %). Cette insatisfaction

provient principalement d'un sentiment de frustration ou de lassitude qui se fait ressentir lors de débats jugés de mauvaise qualité, voire inexistant, que ce soit au sein de la direction ou bien avec les IRP. De plus, l'éloignement entre la réalité du terrain et les attentes du personnel figure parmi les critiques les plus présentes.

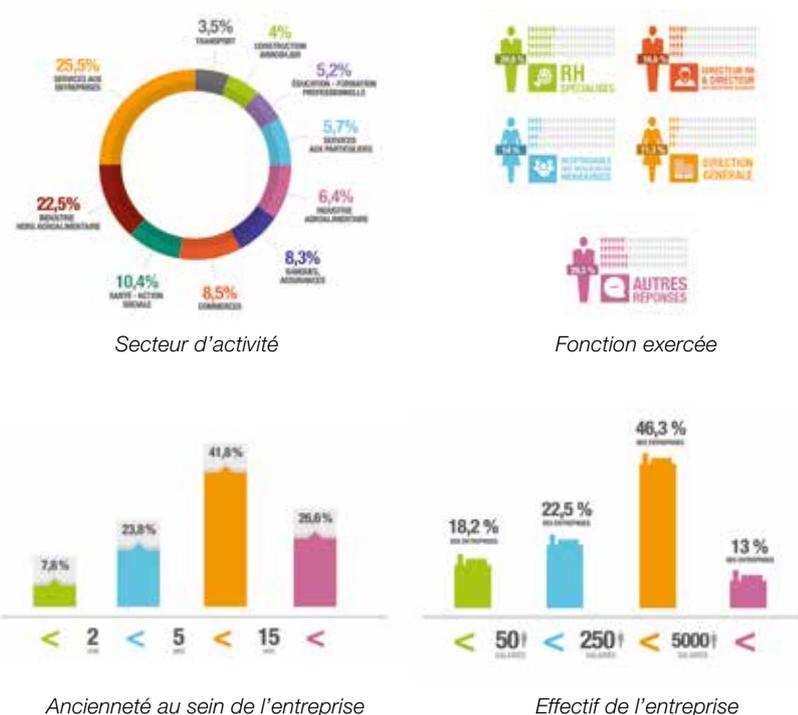
En conclusion, si le sujet de la reconnaissance est mal traité, ceci s'explique en premier lieu par un manque de moyen et d'outils mis à disposition des acteurs pour traiter d'un sujet complexe et porteur de nombreux dilemmes : reconnaissance individuelle ou collective ? Selon l'ancienneté ou la compétence ?

La pratique de la reconnaissance au travail est insuffisante, car trop majoritairement fondée sur la seule récompense des résultats. Ne pas prendre en compte l'investissement des personnes au motif que le résultat n'est pas atteint, souvent au demeurant pour des causes leur échappant, peut générer un sentiment d'injustice. De plus, en ne créant pas les conditions pour valoriser tous les critères de la reconnaissance, les employeurs se privent d'un levier de performance essentiel : l'engagement. |

A PROPOS DE L'ENQUÊTE

Plus de 400 décideurs d'entreprises françaises, membres à plus de 85 % d'instances représentatives du personnel, ont participé à cette enquête en répondant à une série de 9 questions.

Les graphiques ci-dessous présentent les caractéristiques des entreprises et de leurs décideurs ayant répondu.



Amplitude se distingue par une approche centrée sur la mobilisation des Hommes, l'optimisation des compétences et des talents, l'accompagnement au plus près des dirigeants, des managers et des salariés pour GÉNÉRER CONFIANCE & AGILITE.

Nous développons nos activités autour de 3 domaines d'intervention :

- **La formation :** Management / Développement personnel et professionnel / Qualité de vie-santé au travail / Pratiques RH / Vente et négociation.
- **L'accompagnement individuel :** Recrutement par approche directe / Diagnostic managérial / Evaluation de détection de potentiel / Mobilité interne et gestion de carrière / Coaching / ...
- **L'accompagnement collectif :** Diagnostic managérial / Coaching collectif / Séminaire de cohésion et de collaboration / ...

14 terrasse Bellini Paris La Défense
92807 Puteaux cedex
tél : 01 49 03 41 00
contacts@amplitude-consulting.com