



Sandrine NAHON
Directrice Générale

« Les salariés sont-ils performants quand ils sont heureux ? C'est complètement le contraire, ils sont heureux quand on leur donne la possibilité d'être performants. »

Julia De FUNÈS

La **qualité de vie au travail** suscite un regain d'intérêt pour les entreprises françaises et internationales qui ne fait que s'amplifier depuis ces 10 dernières années. Pourquoi ?

Trois constats majeurs sont susceptibles d'expliquer cette passion progressive. Traditionnellement gérée par les Directions des Ressources Humaines, la prise en compte de la QVT tend aujourd'hui à gagner les services opérationnels voire stratégiques des entreprises.

Le **premier constat** visible par tous est l'**accélération des changements** concernant bien-sûr le numérique(*), mais pas uniquement ... Pour s'adapter, de nouveaux apprentissages sont nécessaires, définissant nouvelles connexions, et nouveaux terrain de jeux. Ainsi, dans tout les secteurs, la quantité et la diversité de projets sont sans précédent en ce qui concerne leur nombre, leur vitesse et leur simultanéité.

Le **second constat** montre que les femmes et les hommes impliqués dans ces changements ont également des **exigences nouvelles**. Il ne s'agit pas uniquement de carrière ou de salaire, mais « du sens » qu'ils arrivent à donner à leur vie au travail et à leur engagement. La possibilité et les conditions qu'il leur est donné **d'être performant** sont centrales. Jamais les activités dites « servicielles », où il est impératif d'avoir des salariés impliqués pour rendre efficace la relation Client ou Usager, n'ont eu autant d'importance dans l'organisation du travail.

Plus encore qu'avant, se mettre d'accord sur la performance, qu'elle soit individuelle ou collective, compte pour les salariés.

Il **résulte des deux premiers constats** une distance qui s'est petit à petit installée entre d'un côté, les entreprises soumises à des contraintes d'adaptation rapide, et de l'autre côté l'exigence des salariés en quête de mieux vivre leur travail. Cette tension entre les contraintes externes et les exigences internes concerne de plus en plus de secteurs professionnels et **se reporte sur l'encadrement intermédiaire et le management**, souvent en difficulté pour gérer de tels écarts. Cette tension managériale constitue **le troisième constat**.

La QVT ne se décrète pas, elle se construit

Dans ce contexte, les baromètres et les tableaux de bord de QVT se sont développés, apportant aux Directions des indicateurs sur le phénomène, mais souvent orientés **davantage dans la mesure des effets que dans la compréhension des causes et des actions à mettre en place !**

Or, notre expérience est formelle, c'est bien **le terrain**, la connaissance approfondie des situations de travail, qui apporte des réponses. C'est au cœur des réalités, des « Zones de Bazar Ordinaire » que s'appréhendent les **vrais leviers** de la Qualité de vie au travail : Ce qui se passe dans la « vraie vie », comment cela fonctionne, comment cela tient et permet de rendre un service de qualité, de respecter un délai, et de rendre une entreprise compétitive.

Le bien-vivre par le bien faire

Le bien faire, au delà de l'individu est avant tout **affaire d'un collectif**. C'est bien pour cette raison, dans un environnement de plus en plus mouvant, mobile et parfois instable et en perpétuel compétition que la performance est fragile, se dérègle et doit en permanence faire l'objet d'ajustements. **La QVT ne représente alors que l'écho de cette performance, renvoyé par les parois constituées par l'organisation du travail.**

C'est la raison pour laquelle la QVT se construit sur-mesure :

- à partir du **terrain** et donc de la « **vraie vie** »,
- autour de la **performance** et de la **capacité** de la réaliser,
- dans la **projection du futur**, en expérimentant les nouvelles situations, autour des nouveaux projets,
- grâce à un **management** développant le débat sur les conditions de la performance.

Ainsi seul un dispositif capable de tenir ces **4 conditions** peut se prévaloir de fabriquer de la QVT.

Novembre 2018