

SOCIÉTÉ Semaine pour la qualité de vie au travail

Le casse-tête du bien-être au travail

Dans un monde régi par une compétition économique acharnée, la qualité de vie au travail est trop souvent négligée. Le mal-être des salariés a pourtant un coût, humain et financier.

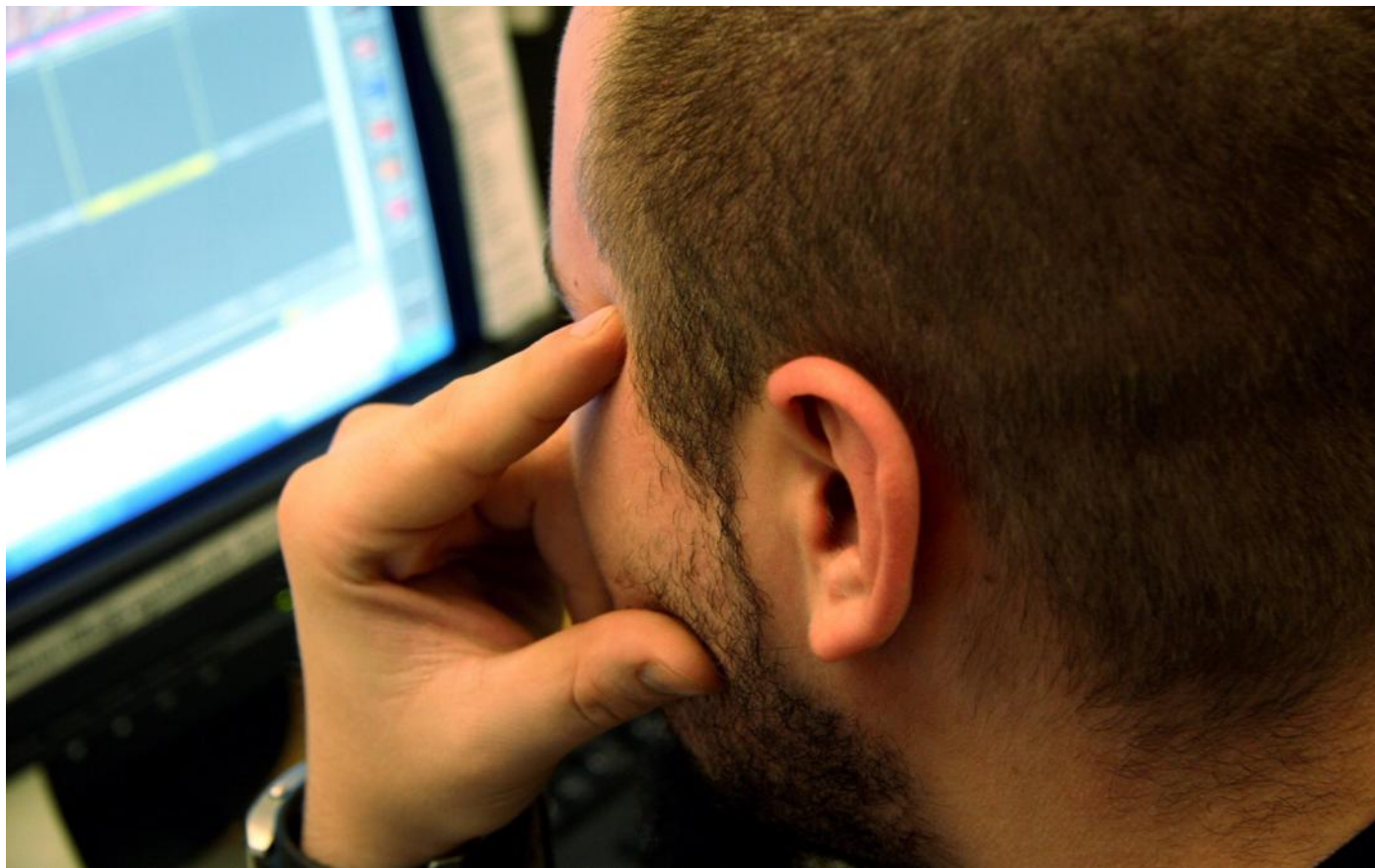
Le bien-être au travail. Pour qui connaît l'origine du mot (*), l'expression peut faire sourire. Elle est pourtant de plus en plus en vogue. Y compris parmi les managers : selon un sondage publié ce matin (**), 85 % des « top managers » français estiment qu'ils devraient prendre davantage en compte la qualité de vie au travail. Et ils sont 92 % à concéder que les pratiques managériales doivent changer. Autre temps, autres mœurs. Le management à la française, lui, semble parfois dater d'une autre époque – surtout vu à travers les yeux de la génération Y, moins encline que les précédentes à se fonder dans un moule auquel elle n'adhère pas.

Des maux connus

Lourdeur hiérarchique, absence d'autonomie, manque de dialogue, valorisation du présentisme, perte de sens... Les maux sont connus – et peuvent venir en complément de problèmes personnels qui ne s'arrêtent pas forcément à la porte de l'entreprise.

En partie, ils expliquent sans doute pourquoi la France figure en queue de peloton des classements internationaux sur l'engagement des salariés.

Dans la dernière étude sur le sujet du cabinet Aon Hewitt, ce dernier culmine à 45 %, en chute libre. Pour 2016, seul le Japon fait pire.



Arrêts maladie, désengagement, burn-out : le mal-être au travail a un coût. PHOTO JULIO PELAEZ

La facture salée du « mal-être » au travail

Et un salarié démotivé, c'est aussi un salarié moins productif. Si le bien-être au travail est difficilement quantifiable, le mal-être, lui, l'est. Absentéisme, accidents du travail, maladies, turn-over et burn-out coûtent cher aux entreprises. En moyenne 10 080 € par salarié et par an, ont calculé le cabinet Mo-

zart Consulting et le groupe Apicil, créateurs d'un indice du bien-être au travail. C'est d'ailleurs cette facture invisible, davantage que l'altruisme, qui incite les managers à réagir. L'étude publiée par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) le montre : la performance de l'entreprise et l'engagement des salariés sont les principaux bénéfices attendus d'une meilleure prise en compte de la qualité de vie au travail.

Mieux former les managers

Reste à changer les choses, notamment en formant mieux managers et ingénieurs à cette problématique. Mais actuellement, malgré quelques initiatives, c'est trop rarement le cas, déplore l'Anact. Sans compter que subsiste encore en France l'idée tenace selon laquelle le management ne s'apprend pas. « Pour de nombreux dirigeants et DRH d'entreprises, le management est avant tout un talent personnel et au mieux s'apprend sur le terrain et l'expérience », résume

Florence Chappert, chargée de mission à l'Anact. ■

JML

► (*) Travail vient du mot latin tripalium, instrument de torture utilisé pour punir les esclaves.

► (**) Sondage Anact-Kantar/TNS/Conférence des grandes écoles réalisé du 12 juin au 13 juillet auprès de 302 managers et 203 étudiants appelés à le devenir.

« Le télétravail est une aspiration de 61 % des Français. C'est un élément de bien-être au travail. Nous allons le sécuriser. »

MURIEL PÉNICAUD
MINISTRE DU TRAVAIL

DES « HAPPY TECH » À LA RESCOURSE ?

C'est le dernier avatar des néologismes en « tech ». Une vingtaine de startups viennent de se rassembler sous le pavillon « HappyTech », avec pour objectif d'aider les entreprises à remettre du bonheur dans leurs équipes. Leurs armes ? Des solutions pour fédérer les salariés autour de leurs passions communes, des conciergeries d'entreprise pour aider à concilier vie privée et professionnelle, des ateliers « bien-être » accompagnés d'un suivi individuel de chaque salarié... Beaucoup d'entreprises n'ont toutefois pas attendu ce type de services pour innover. À Condé-sur-Vire, dans la Manche, le groupe alimentaire Savencia propose par exemple des cours de sport collectifs à ses salariés, avec l'aide de la Fédération française d'éducation physique. La qualité de vie au travail ne passe toutefois pas forcément par des cours de stretching ou des concerts entre collègues, qui ne remplaceront jamais une bonne évaluation des risques psychosociaux, une communication interne efficace ou la valorisation des salariés dans leur travail quotidien.

27 % des salariés citent la surcharge de travail comme la principale source de stress au travail, selon une étude réalisée en juin dernier par Deloitte. Arrivent ensuite l'absence de reconnaissance (12 %) et la disproportion entre les efforts fournis et la récompense (11 %).

Déconnexion et télétravail : un droit pas forcément suivi d'effet

Le droit à la déconnexion a beau avoir été consacré l'an dernier par la loi Travail, les salariés ont encore du mal à couper le cordon. Selon une étude réalisée par le cabinet Eleas, durant leurs vacances d'été, un tiers de Français se sont connectés pour travailler. La proportion dépasse même les 50 % chez les cadres. Schizophrénie ? Selon une autre étude signée Eleas, publiée l'an dernier, les trois quarts de ces mêmes cadres souhaitaient pourtant une limitation des plages d'utilisation de leurs outils numériques professionnels... Messages plus ou moins « urgents » envoyés en pleine nuit,

coups de fil durant le week-end... La connexion permanente à l'entreprise est vécue par de nombreux salariés comme une source de stress, brouillant la frontière entre sphère professionnelle et sphère privée. C'est également un des risques posés par le télétravail. Mais cette fois, les salariés y sont massivement favorables – et les patrons beaucoup moins. Selon deux études réalisées l'an dernier (*), plus de 60 % des salariés éligibles au télétravail souhaiteraient le pratiquer, et une proportion presque équivalente d'entreprises ne veut pas en entendre parler... Et au diable toutes les études montrant

que les salariés sont plus productifs chez eux que dans un open space bourdonnant. Les ordonnances Macron prévoient certes d'encourager le télétravail. Pas certain toutefois que l'obligation de motiver son refus, une des principales innovations du texte, dissuade beaucoup de patrons réticents. Actuellement, environ 16 % des actifs pratiquent régulièrement le télétravail. ■

► (*) Sondage Ipsos Revolution@Work réalisé auprès de 1 274 salariés en octobre 2016, enquête TransferWise réalisée auprès de 1 000 salariés français.

QUESTIONS À

« On n'a pas su responsabiliser les employeurs »

Jean-Claude Delgenes

Économiste, directeur du cabinet Technologia

La qualité de vie au travail (QVT) est-elle une question suffisamment prise en compte aujourd'hui en France ?

Absolument pas. Les indemnités journalières pour cause d'absentéisme sont un bon indicateur. Or elles augmentent beaucoup plus vite que les autres dépenses de santé. Elles sont passées de 11 à 14 milliards, soit 30 % d'augmentation. Et pourquoi ? Tout simplement parce qu'on n'a pas su responsabiliser les employeurs sur des pratiques qui aboutissent à des arrêts. Il y a un vrai transfert des entreprises vers les comptes de la Sécurité sociale.

Des salariés heureux sont pourtant plus productifs ? Il y a des gisements de productivité énormes. Le problème de l'économie française n'est pas tant de coût du travail que de gamme. Le vrai sujet est comment on peut améliorer la créativité, l'engagement des salariés pour avoir des produits de meilleure qualité. Si on est simplement dans une logique de réduction des coûts, comme on l'est jusqu'à maintenant, on n'y arrivera pas. Il y a peut-être 20 à 30 % des entreprises seulement qui sont conscientes que la QVT est en corrélation forte avec la satisfaction, l'engagement donc la

productivité des salariés.

Que faudrait-il pour convertir les autres ?

Il faudrait que le « top management » s'engage. On en est encore loin : leur première urgence reste l'hyperconcurrency. Mais il y a aussi besoin d'une vraie continuité dans l'action. Trop souvent les gens passent, les réorganisations se succèdent, et c'est la QVT qui trinque. Globalement il y a de la volonté, sauf qu'il y a peu de plans qui bénéficient d'un suivi à long terme qui permette vraiment d'améliorer les conditions de travail.

PROPOS RECUEILLIS PAR JEAN-MICHEL LAHIRE

► Dernier ouvrage : Idées reçues sur le burn-out, avec Agnès Martineau-Arbes et Bernard Morat (éditions Le Cavalier Bleu)

