LU POUR VOUS :
PAS DE PERFORMANCE SANS SALARIÉS HEUREUX

PAR BRICE ANCELIN
PUBLIE LE 02/12/2013

Le bonheur de vos collaborateurs pourrait bien être la condition sine qua non de la performance de votre entreprise. C'est du moins le pari engagé par les participants à la 5e édition du congrès Objectif mieux vivre en entreprise, organisé par RH&M les 27 et 28 novembre derniers.

« *La crise est là, personne ne peut le nier, commence Bernard Lemaire, président de l'institut Mieux vivre en entreprise et DRH de Chronopost. Les entreprises se remettent en question, et la première chose qu'elles recherchent, c'est créer des résultats. Pour ce faire, elles se tournent vers le client.* » Le problème pourrait alors se résumer simplement : pas de clients heureux sans salariés heureux!

Vous en doutez? Outre le désormais célèbre ouvrage de Vineet Nayar[i], l'édition 2013 de l'enquête Malakoff Mederic menée sur le sujet[ii], rappelle que la performance se mesure à l'aune du taux d'absentéisme (et de présence), de l'engagement des salariés et de la perception que ceux-ci ont des engagements de l'entreprise en matière de qualité de vie au travail (QVT).

À titre d'exemple, 36 % des salariés interrogés affirment avoir des conditions de travail suffisamment difficiles pour que cela impacte la performance de leur entreprise.

Une règle d'or s'impose : « *La QVT ne se décrète pas et la motivation est le résultat fragile de tout un écosystème qu'il faut cultiver chaque jour* », soutient Yann-Etienne le Gall, DRH du groupe Yves Rocher.

Tous droits réservés © François Gamonnet — Institut de Gestion du Temps Inc.
francois@gamonnet.com — www.gamonnet.com (Canada) – www.gamonnet.fr (France)

IDENTIFIER L'ADN DU GROUPE

Et le DRH sait de quoi il parle. « *Le dernier baromètre interne Yves Rocher France a battu tous les records, avec 80 % de salariés qui affichent un sentiment de fierté d'appartenance à l'enseigne* », rappelle-t-il. « *Est-ce notre secteur d'activité? Le fait que nous soyons une entreprise familiale? Nos valeurs?, s'interroge le lauréat des Trophées du binôme PDG/DRH 2013. Sans doute, mais pas uniquement.* » Celui-ci tient surtout à souligner le trésor individuel et collectif que représentent les métiers du groupe : botaniste, récoltant, distributeur viennent compléter l'existence de fonctions plus classiques. La qualité du lien managérial et l'intégration systématique d'une semaine de chaque salarié y sont pour beaucoup et constituent ce fameux écosystème, selon lui.

La difficulté de parler de motivation et de bien-être au travail, surtout en période de trouble, est liée au fait que « *la France est marquée par le sujet de la compétence essentiellement, et que les dirigeants se focalisent sur la formation en cas de difficulté* », avance Yann-Etienne le Gall. Pour emporter l'aval de la direction, le sujet de la QVT devra faire la preuve de son retour sur investissement (ROI).

ABANDONNER SES VIEUX REFLEXES

Un ROI possible si l'on hisse la QVT en véritable levier de performance, si elle permet d'accompagner le changement, d'anticiper et d'accompagner la transformation du travail, pour reprendre les termes d'Alain Benlezar, responsable corporate qualité de vie au travail chez Air France. En ce sens, la QVT demande de revoir ses vieux réflexes. « *Un réflexe humain, reptilien, en période de crise, consiste à durcir la ligne, appuie Patrick Morgon, DRH Europe chez Veolia Water STI. Au début, cela fonctionne, ça va mieux. Mais une crise, c'est un moment où cela ne va pas se passer comme avant. On a alors besoin de collaborateurs plus intelligents, plus agiles, plus à même de comprendre ce qui se passe, d'avoir la bonne analyse et le bon geste.* » Pour ce faire, l'entreprise doit identifier les ressources dont disposent ses salariés et leur donner la possibilité de les exprimer. « *Une question de posture, de changement de référentiel de management* », selon Patrick Morgon.

Tous droits réservés © François Gamonnet — Institut de Gestion du Temps Inc.
francois@gamonnet.com — www.gamonnet.com (Canada) – www.gamonnet.fr (France)

NE PAS MULTIPLIER LES SERVICES

Le DRH Europe ajoute : « *Améliorer la QVT, ce n'est pas multiplier les services. J'ai mis en place une crèche d'entreprise et cela n'a rien changé ; il s'agissait d'une attente évidente, implicite des collaborateurs. En revanche, la mise en place dans certaines sociétés des journées de congé pour enfant malade, ce n'était pas une attente explicite (liée aux attendus du contrat de travail) ou implicite (issue de la culture et de l'image de l'entreprise).* » L'attente de reconnaissance manifeste des salariés n'est pas exclusivement pécuniaire. « *Il existe 10 000 autres formes de reconnaissance* », ajoute Alain Benlezar. Et de citer les éléments constitutifs de l'accord national sur la QVT chez Air France (juin 2013) : « *La qualité de l'engagement à tous les niveaux de l'entreprise, la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise, la qualité des relations sociales, celle de l'environnement physique, etc.* »

---

[i] *Les employés d'abord, les clients ensuite : Comment renverser les règles du management*, aux éditions Diateino – 13 mai 2011

[ii] Cinquième enquête annuelle Santé et Bien-être au travail menée par Malakoff Médéric.

Tous droits réservés © François Gamonnet — Institut de Gestion du Temps Inc.
francois@gamonnet.com — www.gamonnet.com (Canada) – www.gamonnet.fr (France)