

Management dédié au mieux vivre

Les transformations actuelles du travail et la perception toujours plus nette des liens existant entre l'engagement des salariés et performance économique font de la qualité de vie au travail un sujet majeur dans les entreprises.

Les services aux salariés proposés par les entreprises tels les conciergeries, les crèches, les salles de sport sont assurément des leviers de management pour améliorer la qualité de vie et le climat social au sein de l'entreprise entraînant meilleures fidélisation, implication et productivité des salariés. Stéphane Saba, DRH de PepsiCo France en est convaincu : « Notre croissance va trois fois plus vite que le marché et cela s'explique parce que nos collaborateurs se sentent bien dans l'organisation. »



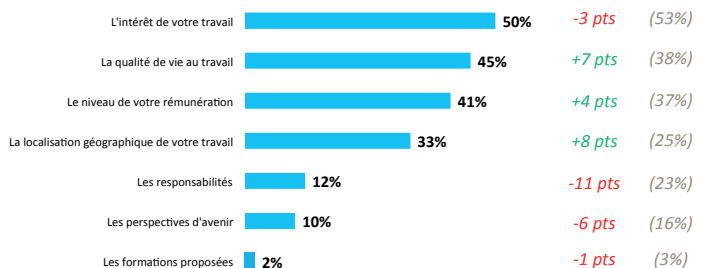
Traiter les salariés comme des clients
Afin d'attirer et surtout garder leurs salariés les plus compétents, les entreprises ont aujourd'hui tendance à les considé-

rer comme des « clients ». Cela revient à prendre en compte la satisfaction du service rendu, à personnaliser davantage la relation et même à devancer les attentes des salariés. Le rôle du management vise à différencier l'entreprise, la rendre plus attractive pour séduire ses futurs salariés et fidéliser les compétences. Le capital de chaque entreprise est la somme de savoir-faire de ses salariés. Il faut le préserver et le maintenir à travers la mise en place de services accompagnant les salariés. D'autant que les jeunes cadres de la « génération Y » connus pour leur volatilité veulent de plus en plus de pro-activité et de prestations personnalisées, il est significatif de voir que depuis 4 ans PepsiCo se classe dans la tête du palmarès « Great Place to Work France » des sociétés de + de 500 salariés où il fait bon travailler, pour le cadre de vie proposé et les nombreux équipements accessibles aux salariés : salle de sport, ateliers culturels, restaurant... De grandes structures comme Google et Microsoft, mais aussi des moyennes entreprises montantes rivalisent d'ingéniosité pour satisfaire leurs salariés. Elles proposent des avantages inédits comme un chef cuisinier sur site, massages ou encore happy hours chaque semaine.

QUALITÉ DE VIE AU BUREAU : UN ENJEU QUI GAGNE DU TERRAIN

L'intérêt du travail d'abord, mais de moins en moins au détriment de la qualité de vie.

Parmi les éléments suivants, quels sont les deux les plus importants dans votre travail ?
Base : ensemble des actifs travaillant dans un bureau (n = 1208) – Deux réponses possibles



Hommes 41% citent la qualité de vie au travail, contre 31% en 2011
Femmes 46% citent la qualité de vie au travail, contre 45% en 2011

Mesures déjà mises en place dans les entreprises

	2010	2011	2012	2013
	France	France	France	France
Intégration dans l'entretien annuel, avec le responsable hiérarchique, d'un temps d'échange sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale	14%	14%	13%	15%
Accès à des services facilitant la vie quotidienne de votre famille (travaux à domicile, pressing)	6%	8%	10%	7%
Solutions permanentes de garde des enfants (crèches d'entreprise)	8%	8%	9%	7%
Solutions ponctuelles de garde des enfants (système d'urgence en cas de problème, réseau de baby sitting, centres aérés, colonies de vacances, etc.)	7%	8%	9%	7%
Formation spécifique des responsables hiérarchiques à la prise en compte de la situation familiale de leurs collaborateurs	7%	5%	8%	7%
Accès à des spécialistes de l'éducation et de la famille (permanences d'un pédiatre ou d'un conseiller)	6%	5%	6%	5%

Source : Observatoire de la parentalité en entreprise

Des attentes fortes en matière de bien-être

Dans une société où la qualité de vie est une valeur croissante, + 7 points par rapport à 2011 selon l'édition 2013 de l'observatoire Actineo de la qualité de vie au bureau (Cf. encadré), où la frontière entre la vie professionnelle et vie privée est de plus en plus perméable, du fait des outils de travail nomade, les attentes les plus fortes concernent la recherche d'un épanouissement personnel et professionnel, notamment à travers un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Cette tendance est confortée par le 5^{ème} baromètre santé et bien-être au travail de Malakoff Médéric selon lequel les arrêts maladie représentent en moyenne l'équivalent de 40 emplois à temps plein dans une entreprise de 1 000 salariés. A l'origine de ces absences, un salarié sur cinq souffre de maladie chronique mais un sur trois de difficultés à concilier vie professionnelle/vie privée, soit + 4 points qu'en 2009. Ce problème touche plus particulièrement les cadres (35 %), les 30-39 ans (34 %), notamment ceux avec de jeunes enfants et, fait nouveau, les salariés prenant en charge un proche dépendant ou malade (44 %). Mais quand des salariés n'hésitent pas à donner à leurs collègues des jours de RTT pour s'occuper de leurs enfants malades, on se dit que le bien-être au travail peut aussi favoriser la solidarité.

Qualité de vie au travail : un enjeu encore insuffisant

S'il est indéniable que ces services gagnent du terrain, il faut cependant relativiser leur essor. C'est un des enseignements du dernier baromètre de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise où l'on constate une diminution généralisée des services

offerts aux salariés-parents par leur entreprise (Cf. encadré). En période de difficultés économiques, pragmatiques les directions générales estiment que la priorité demeure la maîtrise des coûts et trouvent ces services trop onéreux alors que le nombre des insatisfaits augmente avec 76 % d'entre eux estimant que leur entreprise ne fait pas assez de choses pour eux (contre 75 % en 2012).

De même, les résultats concernant le télétravail restent encore décevants. En réponse aux problématiques de performance et de compétitivité, le télétravail apparaît à

la fois comme une solution organisationnelle, intégrée à l'entreprise et un facteur de qualité de vie au travail. Or 90 % des chefs d'entreprise français disent ne pas connaître les possibilités offertes par cette organisation du travail. L'Anact, partie prenante de l'accord Qualité de vie au travail signé en juillet dernier, a ainsi été missionnée pour faciliter sa mise en oeuvre.

Des salariés globalement satisfaits de leur qualité de vie au travail

D'après le 1^{er} baromètre national des Services Généraux (réalisé par Facilities/A-SC) évaluant la satisfaction des clients internes de l'entreprise, une majorité a attribué un indice de satisfaction NPS supérieur à 8 pour la qualité de leur environnement de travail malgré le contexte actuel de crise. Cela se traduit par des espaces de travail devenus des lieux de vie où sont proposés de nombreux services facilitant la vie professionnelle (restaurant d'entreprise, salle de sport, mini marché, cafétéria...). Une grande importance est donnée à l'espace détente : la cafétéria, un espace convivial où tout doit être mis en place comme remède au stress latent et apporter du bien-être. Ces lieux ne peuvent pas être uniformes, ils doivent offrir la flexibilité nécessaire à l'activité de l'entreprise et à ses modes de fonctionnement.

● Facilities

PARMI LES ISO... À CONNAÎTRE

■ **ISO 9001 : 2008** est la norme qui fournit un ensemble d'exigences normalisées pour un système de management de la qualité, indépendamment du domaine d'activité et de la taille de l'organisme utilisateur, qu'il soit dans le secteur privé ou dans le secteur public.

■ **La famille ISO 14000** traite de divers aspects du **management environnemental**. Les deux toutes premières normes, ISO 14001 : 2004 et ISO 14004 : 2004, traitent des systèmes de management environnemental (SME). ISO 14001 : 2004 définit les exigences relatives à un SME et ISO 14004 : 2004 donne des lignes directrices générales pour un SME.

■ **ISO 26000 : 2010** est la norme qui donne des lignes directrices relatives à la **responsabilité sociétale**. Elle aide les organisations dans leurs efforts visant à fonctionner sur le mode socialement responsable, à contribuer au développement durable. Il s'agit de lignes directrices et non d'exigences. Elle n'est donc pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 : 2008 et ISO 14001 : 2004.

■ **ISO 31000 : 2009** est la norme qui édicte des principes et les lignes directrices en matière de **management du risque**. L'ISO 31000 : 2009 n'a pas vocation à servir de base à une certification.

■ **ISO 50001 relative au management de l'énergie** définit un cadre pour que des installations industrielles et commerciales, mais aussi des organismes entiers puissent gérer l'énergie qu'elles utilisent. Cette norme, qui vise une applicabilité dans tous les secteurs économiques des pays, pourrait avoir un effet sur plus de 60 % de l'usage énergétique mondial. ISO 50001 s'appuie sur les éléments propres à toutes les normes ISO de système de management, ce qui assure un haut niveau de compatibilité avec ISO 9001 (management de la qualité) et ISO 14001 (management environnemental). ISO 50001 fournit un modèle qui aide les organismes à planifier et à gérer méthodiquement cet usage énergétique. En mettant l'accent sur l'amélioration de la performance énergétique et l'amélioration continue, cette norme aide à progresser en termes d'efficacité énergétique et d'usage énergétique prudent.