LES RH, ACTEURS ET CIBLES DE LA POLITIQUE QVT DANS L'ORGANISATION

Pour la 3ème année consécutive, AXIS MUNDI (www.axismundi.fr), cabinet de référence en France sur la santé et la performance au travail, a réalisé son enquête ASSET© de satisfaction et d'engagement auprès d'un échantillon représentatif de salariés en France. AXIS MUNDI nous livre ici un focus particulier sur les acteurs RH et leurs ressentis sur ces thématiques. Entretien avec Patrick Amar, co-fondateur et dirigeant d'AXIS MUNDI.

Patrick Amar

« Charité bien ordonnée commence par soi-même »

Les professionnels RH sont les acteurs qui, le plus souvent, sont au cœur et impulsent une politique de qualité de vie au travail (« QVT ») et qui veillent au bien-être des collaborateurs dans leurs organisations. Mais qu'en est-il pour eux dans un contexte devenu tendanciellement plus difficile ? En tant que vecteurs clé de cette politique de QVT, il est tout aussi important qu'ils prennent le temps d'une pause et d'une réflexion sur leurs propres facteurs de risques mais aussi d'engagement afin de se préserver, mieux vivre le travail et de contribuer à une dynamique vertueuse auprès de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Au travers de ses diagnostics, AXIS MUNDI a ainsi trouvé important de réaliser des focus spécifiques sur la population RH, témoins, acteurs ou/et auteurs de la politique de prévention des risques psychosociaux et de qualité de vie au travail.

Un de nos outils, l'Audit de Satisfaction, Santé et Engagement au Travail, ASSET© va au-delà des risques psychosociaux en explorant différents facteurs de satisfaction et d'engagement des salariés au travers de 48 items représentant six dimensions (cf. diagramme ci-dessous) : Contenu et conditions de travail, relations entre collègues et avec leur management, vision du projet d'entreprise et de la politique RH dans son ensemble.

Une satisfaction globale forte

L'enquête de 2015 montre un positionnement toujours largement favorable des professionnels RH sur leur niveau de **satisfaction globale** avec **72 % de répondants « plutôt » ou « très satisfaits », et une satisfaction concernant « le contenu de leur travail » remportant l'adhésion de 81 % des répondants.**

Par rapport à 2014, **les résultats sont assez stables** avec la plupart des facteurs représentés qui ont connu des améliorations, ou des détériorations assez faibles (comprises entre 0 et 5 points).

Une satisfaction supérieure sur les sujets de politique organisationnelle

« L'entreprise et son projet » et « la politique RH » sont deux dimensions qui ressortent de manière nettement plus favorable chez les acteurs RH par rapport à la population générale (63,8 % versus 60,7 % pour la première dimension et 69,6 % versus 57,2 % pour la seconde). Cela peut paraitre assez logique, mais un tel écart auprès de salariés d'une même entreprise demande explication. Une des clés est probablement à chercher dans la **détention de l'information.** Les professionnels RH sont en effet, en première ligne dans l'anticipation et la gestion des changements organisationnels ou des politiques de rémunérations par exemple (à noter un taux de satisfaction de 82,6 % pour le sentiment de « justice organisationnelle » contre 43 % pour le reste de l'entreprise...). **Ce qui peut sembler parfois opaque et donc être moins accepté ou compris par les salariés d'une organisation est plus transparent pour les populations RH.** Il est souvent utile pour les organisations d'améliorer la satisfaction de leurs salariés sur ces dimensions en améliorant la communication sur ces sujets.

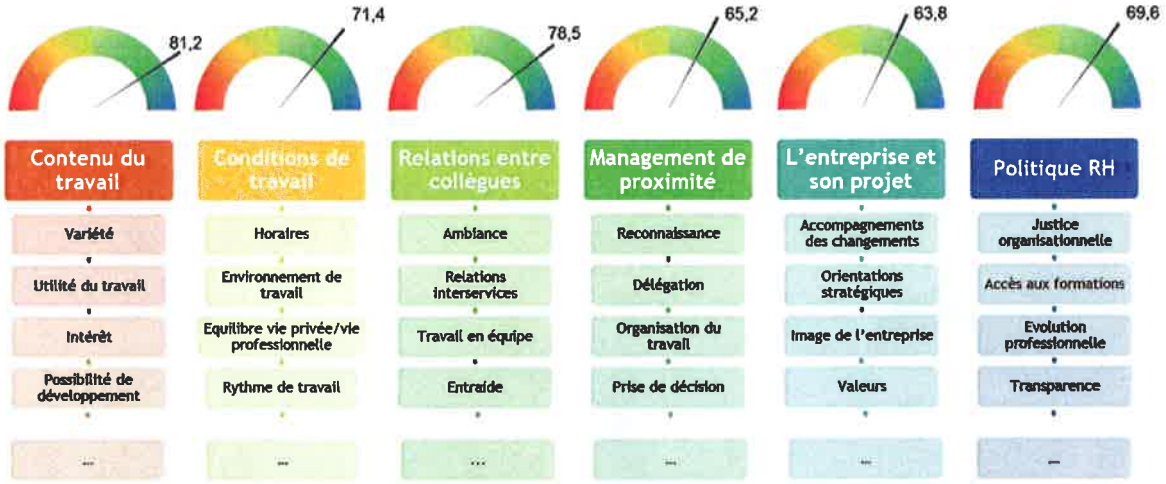
A contrario, cette meilleure connaissance des sujets ou problématiques internes peut avoir un effet délétère avec une **perception de « l'image de l'entreprise » plus négative** que pour l'ensemble des salariés (49.0 % contre 77,4 %).

Une motivation intrinsèque notable...

L'étude des corrélations entre les facteurs de satisfaction, la santé globale perçue et la motivation

Synthèse des résultats AXIS MUNDI ASSET©

L'audit ASSET© a été réalisé en ligne en fin d'année 2015 auprès d'un échantillon de plus de 200 acteurs RH représentatifs de différents secteurs d'activités. Une synthèse des résultats est indiquée ci-dessous sous la forme de % de satisfaction pour chacune des dimensions de l'enquête :



illustre bien certaines théories (cf. notamment celle des deux facteurs de Herzberg sur la motivation au travail) sur les vecteurs de motivation, avec des **facteurs de motivation intrinsèques** (relatifs au « contenu du travail » comme la variété des missions, l'intérêt ou l'utilité de la tache...) qui influencent quasiment tous fortement l'engagement dans l'entreprise, tandis que les facteurs plus **extrinsèques** (ou « facteurs d'hygiène », pour reprendre Herzberg, relatifs aux « conditions de travail » comme le rythme, les horaires ou l'environnement de travail) ont plus d'impact sur le bien-être.

Ce qui est notable est l'importance plus grande de la motivation intrinsèque chez les professionnels RH par rapport au reste des salariés. **Les professionnels RH semblent ainsi plus motivés par l'intérêt qu'ils portent à leur travail et à son contenu** que par des facteurs plus extérieurs.

... à préserver

Bien qu'ayant des sentiments d'utilité et d'intérêt pour le travail forts, il est important de veiller à préserver ces bons niveaux de satisfaction en ne les laissant pas être impactés par des aspects plus préoccupants pour les RH. Ainsi **le facteur le plus notablement dégradé est la possibilité d'apprentissage** de nouvelles choses dans son travail. Ainsi fin 2015, les acteurs RH sont 56,3 % à être satisfaits de leurs possibilités de développement, alors qu'ils étaient 72,5 % en 2014 ; Cette situation est beaucoup plus défavorable pour les responsables RH que dans la population générale. Une différence aussi significative pourrait s'expliquer par un **cloisonnement** qui peut être important dans certaines fonctions RH, ce qui éclairerait également **les résultats nettement plus faibles quant à la facilité de travailler en équipe** (70,2 % des RH en sont satisfaits contre 84,9 % des autres salariés) **et l'entraide** existante entre collègues (76,3 % contre 79,8 %) ; qui feraient de certains métiers RH des métiers plus « solitaires » et plus cloisonnés en termes de tâches.

Ce facteur a un impact plus important que la moyenne sur le sentiment de bien-être et d'engagement sans, pour le moment, pénaliser le niveau de motivation. Il est cependant important à prendre en compte pour éviter l'apparition de signes de démotivation.

Les préoccupations RH actuelles

Via cette enquête, de nouvelles problématiques spécifiques aux RH ont été soulevées avec notamment la nécessité de prendre en compte, de plus en plus, les rapports avec les partenaires sociaux (contextes de tension croissante, réflexions conjointes sur la QVT,...), mais également avec les métiers, les possibilités de mobilités internes et les outils informatiques RH ; ainsi que l'externalisation ou non d'une partie de la fonction RH qui a également un impact important sur le quotidien de travail.

La prochaine édition du baromètre ASSET© fin 2016 suivra ces évolutions. ■