

Communication :

37^{EME} UNIVERSITE D'ETE DE L'INSTITUT INTERNATIONAL DE L'AUDIT SOCIAL (IAS)
AUDIT SOCIAL ET TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS»
12, 13 & 14 décembre 2019 – Yaoundé (Cameroun)

Enjeux stratégiques RSE : la QVT et la performance globale ; Analyse monographique du défi stratégique de la QVT (contenu et organisation du travail)

Statuts et coordonnées professionnelles des auteurs

Yahn MANGEMATIN

Doyen Honoraire de la Faculté de Droit, Economie et Administration de Metz – Université de Lorraine – CEREFIGE, Maître de conférences en économie – Consultant YZCF

Ile du Saulcy – F – 57045 METZ Cedex 01

yahn.mangematin@univ-lorraine.fr

Zoulika MANGEMATIN - dirigeante

Présidente SAS YZ Consulting et Formation – Consultante en ingénierie RH – QVT - Chargée de cours - Master en Gestion et SI – 6 rue Georges Clémenceau F – 57130 Ars sur Moselle – zoulika.mangematin@yzconsulting-formation.com

Résumé

La RSE devient un facteur clef de succès stratégique au sein des entreprises et de leurs enjeux socio-économiques et environnementaux. Ceci d'autant plus que le diktat « gestionnaire » se généralisant, le climat et le dialogue social peuvent en pâtir. A cela s'ajoute une réglementation sociale durcie ou assouplie (c'est selon).

Des entreprises tentent d'intégrer ce volet dans leur stratégie globale et faire du volet RSE et plus particulièrement de la QVT un levier de performance globale.

Les rapports récents rapportent que l'enjeu QVT constitue non seulement un formidable levier de performance sociale mais plus globalement un levier stratégique de performance globale (1 euro investi en QVT peut générer jusqu'à 13 euros de ROI !)

Nous relatons ici les avancées d'une grande étude monographique d'accompagnement d'un projet d'intégration QVT dans le cadre d'une grande entreprise dans le domaine médico-social en France. Nous abordons une démarche proactive et non réactive : comment définir et mesurer le plus objectivement possible la QVT afin d'en faire à terme un processus généralisable de management (modèle PERDURE d'accompagnement des gains de QVT ET de Performance globale) ?

Mots clefs :

QVT - Développement durable, analyse juridique RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), NRE (Nouvelle Régulation Economique), gouvernance, Stratégie d'entreprise, management éthique, entreprise citoyenne, environnement, audit social.

Résumé anglais

Corporate social responsibility (CSR) becomes a key factor for strategic success within companies and their socio-economic and environmental issues. This is especially true as the "managerial" diktat becomes more widespread, climate and social dialogue can suffer. Added to this a hardened or relaxed social regulation (it depends).

Companies are trying to integrate this component into their overall strategy and make the CSR component and especially Quality of Working Life (QWL) a performance lever.

Recent reports report that the QWL issue is not only a formidable lever for social performance but more generally a strategic lever for overall performance (1 euro invested in QWL generates up to 13 euros of ROI!)

We report here the progress of a large monographic study accompanying a QWL integration project within the framework of a large company in the medico-social field in France. We are approaching a proactive and non-reactive approach: how to define and measure as objectively as possible the QWL in order to make it a generalizable management process (PERDURE model of QWL earnings and global performance)?

1 - Introduction

Selon le Ministère des Solidarités et de la Santé, la Qualité de vie au travail (QVT) « désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier **amélioration des conditions de travail** pour les salariés et **performance globale** des établissements de santé.

Le Droit de la Santé Sécurité au travail insiste sur l'obligation de sécurité qu'a l'employeur vis-à-vis de son personnel : à propos de la Directive 89/391/CEE du Conseil du 12 juin 1989 concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail, les juges français en ont fait une interprétation extensive qui lui confère une obligation de résultat. Ainsi en matière de sécurité, l'employeur n'a pas qu'une obligation de moyens mais bel et bien une obligation de résultats.

Dans le cadre d'une étude monographique sur un établissement de 700 personnes désirant valoriser la QVT, le but a été de travailler sur le processus de mise en place d'une démarche QVT visant tant l'amélioration managériale que la performance globale pour à terme préparer une démarche reproductible. La première étape a consisté à définir la façon de mesurer la QVT inscrite dans un processus continu d'amélioration. Le pari pris est de valoriser la QVT afin d'en faire non seulement une source de mieux être mais aussi un levier de performance mesurable. Le deuxième enjeu a consisté à imaginer les leviers d'amélioration de la QVT, puis d'en mesurer les effets afin de tenter de mettre en lien la QVT et la performance de façon mesurable, puis à terme d'en tirer sinon une certification au moins un processus normé d'évaluation.

Cette communication repose sur nos recherches et questionnements précédents sur la RSE et la QVT (mise au point d'un modèle de réflexion en 2017-2018) puis la mise en situation d'abord sur des groupes tests dans des organisations médico-sociales, industrielles ou du secteur tertiaire, puis enfin en 2018 – 2019 une mise en chantier de grande ampleur (Audit QVT) dans une organisation dans le cadre d'un grand établissement médico social (700 salariés).

Le support de travail est constitué d'une enquête en immersion organisationnelle alternant des phases d'audit à partir d'un questionnaire QVT systémique, mesure évolutive à partir de ce questionnaire, analyse des évolutions qualitatives sur un panel de la population (entretiens systématiques de tous les cadres de proximité et des cadres de direction complétés par des partages d'expériences et démarches réflexives plus globalement concernant les salariés mais aussi des parties prenantes (organisations syndicales, représentants institutionnels, sous-traitants...).

2 - Genèse de la RSE et rôle de la QVT

La QVT s'inscrit, comme nous le verrons, en filigrane dans un ensemble de textes qui s'imposent petit à petit à l'employeur. Mais il convient d'en tracer la genèse.

L'obligation de rendre compte de la « bonne » régulation économique de l'entreprise est une des premières véritables contraintes qui s'impose à elle. Dès 1673, en France, Jean-Baptiste

Colbert impose la tenue de livres comptables¹ alors que le reporting social apparaît bien plus tardivement comme par exemple l'obligation d'établir un « bilan social »² qui n'a été introduit en droit français qu'en 1977, soit 300 ans après, par un texte de loi qui le rend obligatoire pour les entreprises d'au moins 300 salariés uniquement. Le bilan social pourrait déjà être considéré comme un document traçant les prémisses de la QVT puisque ses 7 rubriques abor-dées³ sont corrélés à celle-ci.

Le « bilan comptable » constitue une des premières « hard-law » qui s'impose à l'entreprise sous peine de sanctions lourdes et elle garantit une présomption de bonnes pratiques auprès de l'ensemble des parties prenantes. Le « bilan social »⁴ n'a certes par le même caractère contraignant et s'apparente plutôt à une « soft-law » comparée à la législation économico-financière : force est de constater que cette « obligation » de régulation sociale est entourée de bien moins de contraintes que le formalisme des bilans comptables, mais il a le mérite d'exister !... Citons à présent d'autres textes qui sont de prêt ou de loin en lien avec l'évolution de la préoccupation « QVT ».

La loi relative aux nouvelles régulations économiques dite loi NRE⁵, adoptée le 15 mai 2001, instaure que les sociétés françaises cotées doivent présenter, dans le rapport de gestion annuel, parallèlement à leurs informations comptables et financières, des données sur les consé-quences environnementales et sociales de leurs activités. Le volet social réfère clairement à une préoccupation de respect de la QVT !

Cette obligation est reprise et amplifiée par la loi n° 2010-788 promulguée en 2010 « portant engagement national pour l'environnement » vient renforcer et élargir le champ des entre-prises⁶ concernées par l'obligation d'actions et de communication sur leur politique en ma-tière de développement durable. Obligation leur est faite de publier un Rapport de Dévelop-pement Durable présentant les valeurs et règles de conduite de l'entreprise dans les do-maines *économiques* (développer la croissance pour créer de la richesse pour tous, par l'intermédiaire de productions durables), *sociaux* (satisfaire les besoins humains et répondre aux exigences d'équité sociale) et *environnementaux* (préserver et favoriser l'environnement et les ressources naturelles).

Le Développement durable introduit des valeurs supérieures notamment pour ce qui rap-proche de la QVT à savoir des valeurs de dialogue, de solidarité.

Après 5 années de travail⁷, le 13 mai 2010, 72 Etats sur 77 votants ont ratifié le principe de la norme ISO 26000 qui a été adoptée le 12 septembre 2010. Cette norme fixe le champ

¹ Dès 1494, le moine italien Luca Pacioli édite à Venise son traité sur la comptabilité en « partie double ».

² Loi 77-769 du 12 juillet 1977. Un décret du 7 octobre 1988 l'impose également dans les établissements publics hospitaliers, et la loi « Hoeffel » du 27 décembre 1994 impose un « rapport sur l'état de la collectivité » dans la fonction publique territoriale.

³ 1. L'emploi 2. La rémunération 3. L'hygiène et la sécurité 4. Les conditions de travail 5. La formation 6. Les relations professionnelles 7. Les conditions de vie dans l'entreprise

⁴ Loi 77-769 du 12 juillet 1977. Un décret du 7 octobre 1988 l'impose également dans les établissements publics hospitaliers, et la loi « Hoeffel » du 27 décembre 1994 impose un « rapport sur l'état de la collectivité » dans la fonction publique territoriale.

⁵ Loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) 2001-420 du 15 mai 2001 NRE, et notamment son article 116. La loi NRE est entrée en vigueur par un décret en date du 20 février 2002 et s'applique à partir du 1er janvier 2003, depuis les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2002.

⁶ Champ applicatif applicable aux entreprises cumulant un double seuil (plus 500 salariés et 100 millions d'euros de CA HT ou de total de bilan)

⁷ Le Monde cahier du « Monde » N°20422 daté Mardi 21 septembre 2010 ainsi que Christian Brodhag in <http://www.mediaterrre.org/international/act>.

d'application de la « responsabilité sociétale » de l'entreprise. Le texte s'intéresse aux résultats et aux performances sociales et environnementales des entreprises et à leur impact sur le développement durable, le but étant d'amener les entreprises à faire mieux que le simple respect de la réglementation. Par ailleurs, l'accord introduit le respect de procédures, de pratiques éthiques et de relations respectueuses avec les parties prenantes.

Pour définir le périmètre de responsabilité sociétale, la norme ISO 26000 invite les organisations à articuler leurs démarches autour de 7 questions centrales : la gouvernance, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et la contribution au développement local.

Le texte ne peut pas par contre s'apparenter à une procédure stricte pouvant servir de base à une action en justice en cas de manquement. Il apparaît plutôt comme une norme globale qui devrait notamment permettre une harmonisation plus pertinente des référentiels des agences de notation et en ce sens un vecteur facilitant la mise en place d'une stratégie de développement durable claire, pertinente et exhaustive. La norme ISO 26000:2010 n'est ainsi pas destinée à des fins de certification comme le sont les normes ISO 9001:2008 (management de la qualité) et ISO 14001:2004 (management environnemental). Cette norme s'apparente donc davantage à un ensemble de lignes directrices incitant les entreprises à une vision stratégique incluant le développement durable comme véritable vecteur intégré de gouvernance plus respectueuse de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

La responsabilité sociétale des entreprises est un concept qui tend à s'affirmer. La RSE a reposé initialement sur une base de volontariat et s'impose peu à peu par certaines lois, voire des conventions internationales, qui participent à la naissance d'un véritable « droit de la RSE⁸ » ; un droit plus impératif. Des sanctions pénales sont même possibles pour les dirigeants ayant transmis au comité d'entreprise un rapport volontairement tronqué et perturbant l'exercice des attributions du comité (délict d'entrave art. 483-1 du code de travail et art. 432-4 de ce même code).

Même si « l'obligation » de reporting sociétal n'atteint pas le caractère général et absolu du reporting financier et comptable, il n'en demeure pas moins avéré que les pratiques évoluent finalement relativement fondamentalement. La gouvernance des entreprises ira certainement vers une meilleure prise en compte de la portée réelle des politiques sociales et sociétales, trop souvent négligées par les dirigeants et les conseils d'administration⁹. La performance sociétale devient un argument stratégique sous l'impulsion de la préoccupation de Développement durable qui s'inscrit dans le cadre d'un droit de plus en plus impératif. Et, partant, engendre une préoccupation QVT grandissante.

La qualité de vie au travail (QVT) représente un thème stratégique de la politique sociale et donc de la RSE plus globalement comme nous venons de le mentionner.

On peut considérer que la préoccupation de QVT remonte aux années 1975, avec l'avènement de l'école de management dite socio-technique qui souligne toute l'importance de concilier la performance technique et le respect d'un certain équilibre social dans la firme. La « réflexion » QVT a ainsi d'abord émergé plutôt dans les pays scandinaves pour se propager ensuite et faire de cette démarche une réflexion qui dépassera petit à petit la seule acception médicale ou sécuritaire du processus.

⁸ SERRES F., (2011).

⁹ Jean-Marc Le Gall, *Le Monde cahier du « Monde »* N°20422 daté Mardi 21 septembre 2010 p.3

Plus près de nous, l'Article 1 de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) relatif à la Qualité de Vie au Travail (QVT)¹⁰ et l'égalité professionnelle du 19 juin 2013 définit la QVT comme « un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué ».

L'ANI ajoute que « les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la Qualité de Vie au Travail qui en résulte ». Au sens de l'ANI, donc, la Qualité de Vie au Travail est avant tout un ressenti, étroitement lié à un ensemble d'éléments

La QVT est ainsi une réalité perceptuelle qui repose selon l'ANACT sur les facteurs suivants :

- Les conditions réelles de travail,
- Le vécu managérial, la vie collective, la communication...,
- Le contenu du travail,
- Son vécu au travail (autonomie, maîtrise de ses tâches, le sens, la progression),
- Et enfin la performance globale.

Ainsi la QVT renvoie à une vision à la fois matérielle et immatérielle de l'environnement de travail du salarié, de son emploi et de sa vie quotidienne en rapport avec son travail (donc aussi sa vie privée impactée par le travail forcément !). Mais la QVT est bien entendu un objectif d'amélioration systémique visant la performance globale de la firme.

Actuellement, d'autres textes incitent l'employeur à une meilleure préoccupation relative à la QVT, même si les approches sont encore partielles. L'employeur a ainsi l'obligation au moins une fois tous les 4 ans de négocier sur l'égalité professionnelle et la QVT¹¹ à savoir une définition restreinte concernant l'articulation vie professionnelle-vie personnelle le droit d'expression et droit à la déconnexion¹². L'employeur est aussi tenu d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale des salariés. L'Art L 4121-1 du Code du Travail précise les mesures à prendre par l'employeur, il s'agit

- Des actions de **prévention** des risques,
- Des actions **d'information** et de **formation**,
- Et de la mise en place d'une **organisation** et de **moyens** adaptés.

Notons cependant que la QVT n'a pas de référentiel clair et que les cadres d'approche restent larges : certains n'y voient que la prise en compte des RPS¹³, ou de la sécurité, ou encore la

¹⁰ Cet Accord s'intitulait « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle. »

¹¹ Conformément à la réforme du Code du travail (ordonnances Macron), entrée en vigueur en 2018,

¹² Citons précisément les **THEMES DE NEGOCIATIONS OBLIGATOIRES QVT**

Egalité professionnelle F/H

L'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle

Les mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle

L'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés

Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion

L'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés, notamment au moyen des outils numériques disponibles dans l'entreprise

Optionnel : La prévention de certains risques professionnels

¹³ Risques Psycho-Sociaux

modernisation organisationnelle, ou la recherche d'un mieux-être. D'un point de vue certification, il existe des bribes d'approches telles que la certification V2014 comportant une fiche à renseigner sur la thématique QVT, la norme ISO 45001 centrée sur le management de la sécurité et la santé au travail et couvrant « le bien-être et la qualité de vie au travail. ». Il existe aussi des travaux de normalisation au Québec avec la BNQ-9700-800 qui proposent l'analyse de référentiels rejoignant la QVT comme la conciliation travail-famille, la santé psychologique, ou encore les pratiques de développement durable dans les entreprises.

3 - La QVT et pratique systémique

La QVT renvoie à des réalités très multiples et les facteurs d'amélioration de la QVT sont très nombreux : maîtriser ses missions, ses tâches, en comprendre le sens, comprendre son utilité, se sentir utile, être reconnu, soutenu, écouté, entendu, etc. La QVT n'a de sens et d'efficience que si elle est partagée, collaborative, participative ; l'expérimentation et le partage en temps réel des axes de progrès (même marginal en apparence) sont des conditions majeures de réussite et de pérennité. La démarche QVT ne peut être que systémique (un progrès même ponctuel a toujours des répercussions sur d'autres axes qu'il faut intégrer aussi) : il ne s'agit pas de vouloir tout mener de front dès le départ mais de bien relier toutes les données les unes aux autres. La QVT nécessite un suivi quasi en temps réel, l'évaluation étant « participante » c'est-à-dire qu'elle repose sur une validation continue permettant les ajustements nécessaires et la prise en compte concrète des avis des salariés (visites, entretiens, diagnostic).

Le diagnostic renvoie à au moins 2 familles d'évaluation : l'amélioration ressentie et perçue de la QVT mais aussi les facteurs de progrès systémiques (le fonctionnement, et le progrès plus global de l'organisation). La démarche débute par la mesure de la QVT par le baromètre approprié, ce même baromètre sert ensuite d'instrument d'évaluation du progrès de QVT au bout de 12 à 18 mois.

La performance durable de la firme passe par une conjonction d'une bonne QVT et d'une bonne santé économique. La QVT repose d'abord à un premier niveau sur la bonne organisation claire et efficiente. Au second niveau on peut citer l'engagement collectif performant, le relationnel nécessaire aussi à la performance et le ressenti positif. A un troisième niveau, la santé tant psychique que physique des salariés en est le tenant et l'aboutissant.

La démarche QVT bute forcément sur des paradoxes, tels que la nécessaire rigueur budgétaire qui s'oppose bien souvent à la faisabilité de certaines politiques sociales moins immédiatement « rentables ». Certaines transformations imposées ont aussi souvent tendance à rigidifier le dialogue social et en cela rendre une démarche QVT plus complexe à piloter (méfiance, démarche jugée alibi voire manipulateur...remise en cause des transformations accusées d'avoir dégradé la QVT...). L'auditeur doit en tenir compte.

La QVT suscite inévitablement des avis critiques ou suspicieux de la part notamment des IRP¹⁴. En fait cela renvoie aussi à l'ambiguïté de passer de la notion de RPS à celle de QVT. Etymologiquement parlant il est vrai que la notion de RPS comparée à celle de QVT nous fait penser un peu à l'approche de l'absentéisme comparée à celle du présentéisme. « RPS » renvoie à une vision négative de la situation alors de « QVT » renvoie au positif.

Les représentants du personnel et syndicaux (mais aussi certains cadres) y voient là une forme de « dissolution » des problèmes réels par l'approche QVT reléguant les RPS au se-

¹⁴ Instances Représentatives du Personnel

cond plan, une vision limitative du « bien être » en fait masquant les difficultés quotidiennes et les souffrances en lien avec le travail...

Il nous semble cependant que le débat est faussé : il est tout autant illusoire de limiter la QVT au bien être que de limiter les RPS à la prévention... La QVT intègre et dépasse les RPS tout comme les démarches RPS bien pensées développent bien des actions concernant le management, la participation des agents et la gestion anticipée de projet.

Ainsi l'objet QVT est polysémique et objet inévitable de controverses vives. La QVT doit faire sens aux agents, faire appel à leur inventivité, leur permettre de piloter leur propre QVT, la co-construire, au quotidien et ne pas déboucher sur des postures caricaturales comme l'installation d'un babyfoot ou de quelques plantes vertes sensées dynamiser la QVT !

4 - QVT et ROI

D'un point de vue « retour sur investissement », la QVT ne génère pas que des retombées « immatérielles » (mieux être) mais aussi des retombées palpables. Une publication¹⁵ de European Agency for Safety and Health at Work affirme, à partir d'une synthèse d'études s'intéressant aux coûts des risques psychosociaux, qu'une démarche de type QVT peut rapporter plus de 13 € par euro investi ! Reprenons les termes exacts de l'étude : « **1 euro investi par une organisation dans un programme de prévention et de promotion de la santé mentale conduit à un bénéfice net qui peut atteindre voire dépasser 13 euros** ».

La mauvaise QVT outre son coût psychique entraîne des coûts économiques estimés par cette étude pour l'Europe des 15 à **617 milliards d'euros par an**, qui se décompose de la manière suivante :

- absentéisme et présentéisme (ou surprésentéisme) : 272 milliards d'euros
- perte de productivité : 242 milliards d'euros
- frais de santé : 63 milliards d'euros
- allocations pour inaptitudes : 39 milliards d'euros

Pour comparer aux Etats-Unis d'Amérique, le chiffrage est moins homogène mais les études datant de plus de 20 ans font état d'un coût global de 300 milliards de dollars et il est estimé que ce coût a bien dû doubler depuis.

Tous les secteurs sont concernés. Une étude¹⁶ intéressante concernant l'Australie fait état de degrés variables d'importance mesurée en nombre de cas recensés ayant débouché sur une évaluation des effets d'une QVT dégradée (chaque cas équivaut à un coût de 8000 euros liés à une QVT défailante). Le secteur le plus « couteux » en ce sens est, en Australie, le secteur de la santé (3480 cas) suivi par le secteur de l'éducation (3065 cas), puis l'administration publique (1450 cas), le tourisme (630 cas) et enfin le bâtiment (285 cas).

¹⁵ « Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks », European Risk Observatory, ISSN: 1831-9351, <http://osha.europa.eu>, Spain, Luxembourg: Publications Office of the European Union, ISBN: 978-92-9240-420-8, doi: 10.2802/20493, © European Agency for Safety and Health at Work, 2014

Extrait page 14 **2.4 Economic evaluation of interventions**

A report prepared by Matrix (2013) examined the cost-effectiveness of different types of interventions focusing on mental health promotion and mental disorder prevention in the workplace, including improvements in the work environment, stress management and psychological treatment. The findings based on figures obtained in selected European countries show that every €1 of expenditure in promotion and prevention programme generates net economic benefits over a one-year period of up to €13.62.

¹⁶ Sources: Australia Safety and Compensation Council (2007), Safe Work Australia (2012b) in « Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks », European Risk Observatory, ISSN: 1831-9351, <http://osha.europa.eu>, Spain, Luxembourg: Publications Office of the European Union, ISBN: 978-92-9240-420-8, doi: 10.2802/20493, © European Agency for Safety and Health at Work, 2014 p.13

Une étude menée en 2018 par Great Place To Work® France*¹⁷ montre que les Français interrogés se montrent globalement sceptiques quant aux réformes lancées par le gouvernement de l'actuel Président Macron en matière de qualité de vie au travail. Si 20 % d'entre eux jugent qu'elles ont eu « un impact positif sur la qualité de vie au travail », 27 % pensent le contraire. Et 77 % considèrent que les pouvoirs publics « ne prennent pas suffisamment en main l'enjeu de la qualité de vie au travail ».

En France, le réseau Anact et les partenaires sociaux soutiennent la promotion de la santé psychique par le biais de l'approche Qualité de Vie au Travail (QVT). Performance et QVT sont mis clairement en lien : la performance se construit aussi par le bien-être des individus au travail.

Ces chiffres mettent clairement en évidence que la promotion de la santé psychique n'est pas une dépense sans retour pour les organisations mais un **investissement dont l'organisation et les individus en retirent des bénéfices**.

Une façon pour nous d'évoquer à nouveau **l'esprit gagnant-gagnant de l'approche QVT**.

Notons que les projets politiques (en France) et notamment le « Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises (loi PACTE Janvier 2019) » reconnaissent implicitement l'enjeu stratégique de la préoccupation QVT

Citons Nicole Notat qui y déclare¹⁸ : « Beaucoup d'investisseurs et d'entreprises sont convaincus que la conciliation est possible entre le profit et l'impact positif. De leur côté, les Français expriment une aspiration à placer la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au cœur de la stratégie de l'entreprise, et au cœur du droit des sociétés ».

L'idée est de réformer par exemple en partie le Code civil et par exemple son article 1833 qui voit essentiellement l'entreprise comme étant la propriété de ses actionnaires en vue de réaliser un profit alors qu'il conviendrait de reconnaître qu'elle est un agent économique qui sert aussi ses salariés et plus globalement ses parties prenantes ou partenaires. La QVT en serait à ce titre « sanctuarisé » indirectement... Soulignons aussi par exemple diverses suppressions ou réductions des forfaits sociaux prévus par cette loi sous conditions et qui traduit une volonté des pouvoirs publics de soutenir les efforts faits par l'entreprise vers les salariés en matière de progrès social. Le forfait social est un prélèvement de l'ordre de 20% sur certaines primes versées aux salariés – intéressement, participation, abondement... primes qui reconnaissent l'engagement du salarié, ces signes de reconnaissance qui participent de ce fait à la QVT aussi.

5 - Le cas applicatif :

Comment intégrer la QVT dans le cadre d'une politique RSE ?

Nous allons tenter de résumer notre approche terrain en dégagant les grands axes d'un processus QVT qui pourrait servir de base à un accompagnement QVT plus « normalisé » à terme.

¹⁷ <https://mieux-lemag.fr/qvt-francais-impact-reformes/> - 2866 salariés interrogés autour de 24 questions

¹⁸ Nicole Notat - Fondatrice de l'agence d'évaluation sociale et environnementale d'entreprises, Vigeo. Jean-Dominique Sénard - Président du groupe Michelin. Auteurs du rapport L'entreprise, objet d'intérêt collectif, remis le 9 mars 2018. Dans le cadre de ce rapport, 200 personnes ont été consultées : chefs d'entreprises, organisations représentatives, chercheurs, investisseurs, ONG, administrations et élus.

Nous avons d'abord conçu un outil de diagnostic QVT relativement normé. Nous y avons travaillé plus d'un an avec l'aide de psychologues, de dirigeants et de spécialistes en management sur des terrains suffisamment variés pour commencer à « calibrer » nos outils.¹⁹

Ce baromètre consiste à proposer un « questionnaire » non manichéen de 51 items qui sont autant d'affirmations sur lesquelles chaque salarié est invité à donner son degré d'approbation. Après de multiples essais portant tant sur le fond que la forme et le traitement de ces items, nous sommes parvenus à un questionnaire qui se solde systématiquement par un taux de réponse très important pour ce type de démarche²⁰.

Chaque axe est subdivisé en items proposant des affirmations toujours positives d'une QVT potentielle sur laquelle le salarié prend une position d'accord plus ou moins marqué ou de désaccord (par exemple : « je recommanderai à mon meilleur ami de travailler dans mon établissement ».)

L'ensemble représente ainsi une cinquantaine d'opinions exprimées par chaque salarié. Le dépouillement permet ainsi d'avoir un aperçu de centaines d'avis qui traduisent le baromètre QVT.

La QVT est résumée en 6 axes ou rubriques et 51 items en tout, chacun des axes comporte entre 7 et 11 items illustratifs de la rubrique.

L'outil de mesure de la QVT : les 6 grands axes de la QVT

- L'attachement à l'entreprise
- Le travail réalisé
- La charge émotionnelle
- Les conditions physiques et immatérielles de travail
- Relations de travail - Respect et Cohésion
- La performance ressentie

Il s'en suit un traitement des réponses faisant apparaître le degré de satisfaction des axes et items recensés ; Par exemple dans notre dernière analyse portant sur plusieurs centaines de réponses, l'ordre de classement était le suivant :

En tête les salariés ont placé plutôt les trois rubriques suivantes par ordre du plus consensuel au moins consensuel :

- Relations de travail - Respect et Cohésion = plutôt satisfaisant
- Le travail réalisé = plutôt satisfaisant
- La performance ressentie (par soi-même) = cela reste plutôt satisfaisant avec des réserves

Puis les trois autres rubriques moins satisfaisantes :

- La charge émotionnelle = les griefs commencent à se multiplier
- Les conditions physiques et immatérielles de travail = moins satisfaisant
- L'attachement à l'entreprise = quasi un plébiscite contre...

¹⁹ Il s'est agi d'expérimenter les outils dans des environnements divers (une société de service en finance de taille moyenne – moins de 50 salariés, deux établissements dans le secteur sanitaire et social de plusieurs centaines de salariés et un établissement industriel filiale d'une multinationale.

²⁰ Nous avons atteint dans le dernier cas un taux de 60% de taux de réponse par rapport au nombre de questionnaires distribués -

En gros, les salariés estiment qu'ils mettent beaucoup de leur dans les équipes pour maintenir une cohésion et surtout trouver des solutions « entre eux, en interne » face aux nombreux problèmes, ce qui leur permet d'abattre un travail satisfaisant finalement selon eux et un fort attachement à leur métier, et avec une forte concentration vers les « clients ».

Mais cela se fait au détriment de leurs émotions, le cadre de travail ne simplifiant pas les choses et surtout cela engendre un certain détachement à l'entreprise (mais pas à son équipe).

Les items les plus **dissensuels** laissent apparaître des failles majeures au niveau :

- de la communication, du manque de repères
- du management à de multiples points de vue
- des sentiments fréquents d'iniquité que l'audit terrain précisera
- une défiance vis-à-vis de l'entreprise, en tout cas un sentiment de détachement quasi définitif (on y travaille faute de mieux et on ne recommanderait certainement pas à son meilleur ami d'y travailler)...

A ce stade il convient de rechercher à la fois des précisions concernant les thèmes et avis globalement exprimés ainsi que les interprétations par les acteurs du terrain.

Il s'agit d'une analyse systématique de l'ensemble des services par des entretiens individuels et collectifs, des ateliers d'échanges mais aussi de partages d'expériences, des démarches réflexives et analyses des pratiques professionnelles en ateliers permettent de dégager les grands axes d'amélioration continue à poursuivre, notamment pour affiner les axes de performance, les moyens et processus à améliorer, les objectifs à clarifier.

Par exemple dans le cas présent citons les principales remarques qui traduisaient des attentes en termes de :

- Manque de moyens (matériels, personnels, formations...) – en même temps il faut détecter le fond des revendications. Par exemple, les personnels peuvent être conscients qu'il ne va pas être possible de combler tous les manques faute d'une situation financière suffisante, mais ce qui est exprimé ici peut être un sentiment de non respect ou non reconnaissance car non seulement les salariés n'ont pas les moyens attendus mais il n'est donné aucune explication claire alors que certaines demandes pourraient être résolues simplement (beaucoup de demandes matérielles n'engagent pas des dépenses inconsidérées par exemple en fait...)
- Des carences en informations et communication d'où un manque de repère, un sentiment de quasi mépris et partant une baisse de motivation faute de comprendre ou savoir ce qui ouvre la porte aux rumeurs...
- Un management paradoxal (un discours sur les vertus de l'autonomisation, de la délégation, alors que tout laisse à penser à un management vertical descendant sans grande écoute si ce n'est par la négative),
- Un fort sentiment d'iniquité (qu'il convient de clairement illustrer car cela peut concerner autant des statuts différenciés et mal expliqués, des primes mal réparties, une répartition ambiguë des tâches, des congés etc....)
- Une perception pour le moins peu valorisée de l'établissement

La phase suivante consiste à partir de ces résultats de rechercher les actions, moyens, outils indispensables pour améliorer la QVT tout en accompagnant la performance globale.

Ce pilotage permet de rechercher les axes de progrès en lien avec le diagnostic approfondi et l'implication de la Direction ainsi que des acteurs concernés (IRP ...). Le tout est d'accompagner à la fois la QVT et la performance globale.

Ce pilotage peut être résumé par la figure 2 (plan de route QVT²¹) qui permet de dégager consensuellement les axes de progrès. Le croisement des constats et des axes de progrès permet de définir des solutions en termes d'actions ayant des effets positifs en termes de QVT et de performance globale.

Ces effets peuvent être visualisés tant sur le plan humain que sur celui de la performance globale par le « modèle PERDURE ».

Le modèle PERDURE :

- P: PERFORMANCE DE L'ORGANISATION DE TRAVAIL, ET DE MON TRAVAIL, ET DONC DE MON ÉTABLISSEMENT
- E: ENVIRONNEMENT FAVORABLE DE MON TRAVAIL
- R: RECONNAISSANCE DE MON TRAVAIL ACCOMPLI
- D: DYNAMIQUES DE L'ENGAGEMENT COLLABORATIF ET PARTICIPATIF
- U: UTILITÉ DE MON TRAVAIL
- R: RENTABILITÉ DE MON ÉTABLISSEMENT
- E: ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL

Et pour apporter quelques précisions :

- P: PERFORMANCE DE L'ORGANISATION DE TRAVAIL, ET DE MON TRAVAIL, ET DONC DE MON ÉTABLISSEMENT
QVT et performance sont liées. L'un engendre et soutient l'autre. Quels leviers mettre en action ?
- E: ENVIRONNEMENT FAVORABLE DE MON TRAVAIL
Le diable est dans le détail. De nombreux salariés ne comprennent pas qu'il ne soit pas porté plus d'attention à des choses simples à améliorer dans leur quotidien, cela ne coûte guère mais c'est tellement loin des préoccupations hiérarchiques que rien n'avance trop souvent (un rideau mal positionné et le travail devient pénible en pleine journée, un siège pas adapté, un trou dans le mur depuis des mois sans réaction des techniciens...)
- R: RECONNAISSANCE DE MON TRAVAIL ACCOMPLI
On le sait depuis très longtemps mais le management ne l'intègre guère, pris par les enjeux du quotidien. Reconnaître sans faux enthousiasme un travail bien réalisé, même accessoire, reconnaître l'existence tout simplement de l'autre... mais le négatif l'emportant sur le positif, il ne reste bien souvent que les remarques négatives...
- D: DYNAMIQUES DE L'ENGAGEMENT COLLABORATIF ET PARTICIPATIF

²¹ Inspiré en partie de la matrice d'Eisenhower

Les enquêtes le montrent, bien souvent pour ne pas dire toujours, c'est la cohésion du groupe de proximité, l'entraide, le soutien interne à l'équipe qui permet encore de préserver une QVT malgré les tourments par ailleurs.

- U: UTILITÉ DE MON TRAVAIL
Donner du sens
- R: RENTABILITÉ DE MON ÉTABLISSEMENT
Accompagner à piloter aussi la performance même de proximité
- E: ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL
Ne pas craindre d'anticiper et de soutenir les moments d'épanouissement au travail, sachant qu'il s'agit là d'une source majeure d'insatisfaction, que les salariés ne se souviennent souvent même plus la dernière fois où ils sont rentrés chez eux avec un sentiment de bien-être, de l'accomplissement voire de l'épanouissement...

Globalement, la démarche peut être visualisée selon les deux figures suivantes.

La « roue » QVT ci-dessous s'étale sur 12 à 18 mois. Après l'étape de diagnostic QVT, l'audit terrain affine les constats et permet de dynamiser une mise en forme partagée des axes de progrès. Une fois définis les axes cibles du mix social (repris en ligne sur la figure 2) on peut fixer les actions QVT et suivre les effets « PERDURE » tout en suivant les zones de progrès sur les 6 rubriques QVT (en colonnes sur la figure 2).

Figure 1: la roue de la QVT

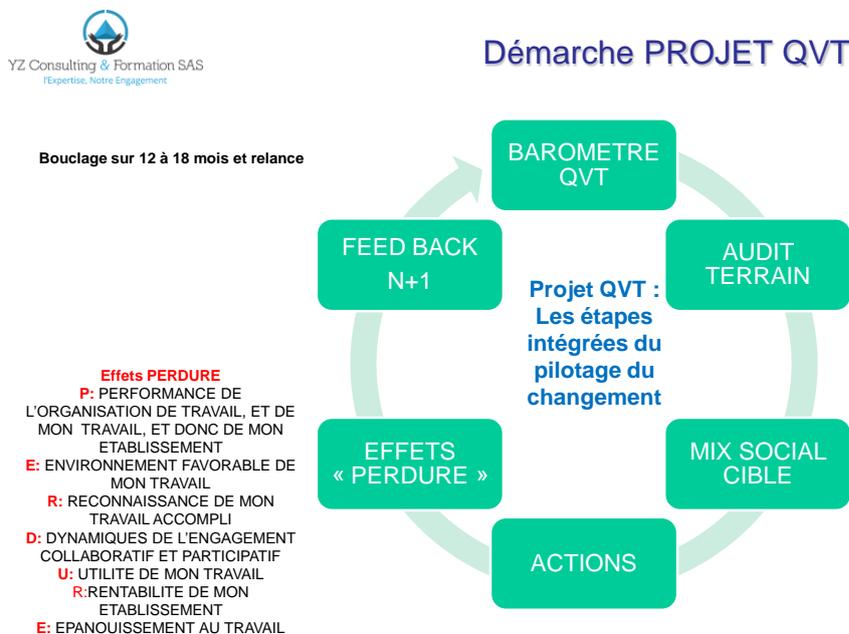


Figure 2: plan de route QVT

 YZ Consulting & Formation SAS Mieux. Notre Enseignement SERVICE CONCERNÉ ?: tous <input type="checkbox"/> ou <input type="checkbox"/>		RUBRIQUES				Perception de l'action	Degré d'engagement	Qualité du dialogue	PLANIFICATION																	
		relations de travail - Respect et cohésion mon travail	Performances	Emotions	cadre de travail	ETABLISSEMENT	URGENT	IMPORTANT	FAISABLE	A-t-on les MOYENS	AXE STRATEGIQUE QVT	Mise en conformité	SANS DISCUSSION	CONSULTATION DES IRP	CONCERTATION AVEC LES IRP	PARTICIPATION DES SALARIES	OBJET DE NEGOCIATION D'ACCORD	A VALORISER	A AMELIORER > COMMUNICATION	A AMELIORER > ESPACES DE DISCUSSION	A DEPLOYER > BONNES PRATIQUES	A EXPERIMENTER > INNOVATION	2019	2020		
THEMES ACTIONS QVT 2019 2020	Axes du mix social	ACTIONS / CHANTIERS / ACTEURS																								
Emploi	Moyens humains																									
	Carrières compétences, entretiens																									
Valorisation	Moyens matériels - locaux																									
	Organisation du travail – charge de travail - logiciels																									
	Formation: Droit de la santé appliqué à l'encadrement de proximité																									
	Formation: Le rôle du cadre de proximité																									
Participation	Formation: Droit du travail																									
	Communication: retour mail																									
	Communication: retour FSEI																									
	Communication: connaître les nouveaux mais aussi les anciens (Direction)																									
	Information: base donnée interne à améliorer																									
	Reconnaissance																									
Rémunération	Management – relations hiérarchie: Davantage de visites descendantes																									
	Réunion partages, soutiens - cellule de veille: partage d'expériences + démarche réflexive accompagnée																									
	Equité: fixation des primes à clarifier																									
	Equité: expliciter les différences de dotation en personnel et en moyens																									

PERDURE consiste à inscrire la QVT comme critère objectif (dans la mission, le poste, les objectifs...) d'analyse et de performance, comme levier d'efficience, d'efficacité, de performance...

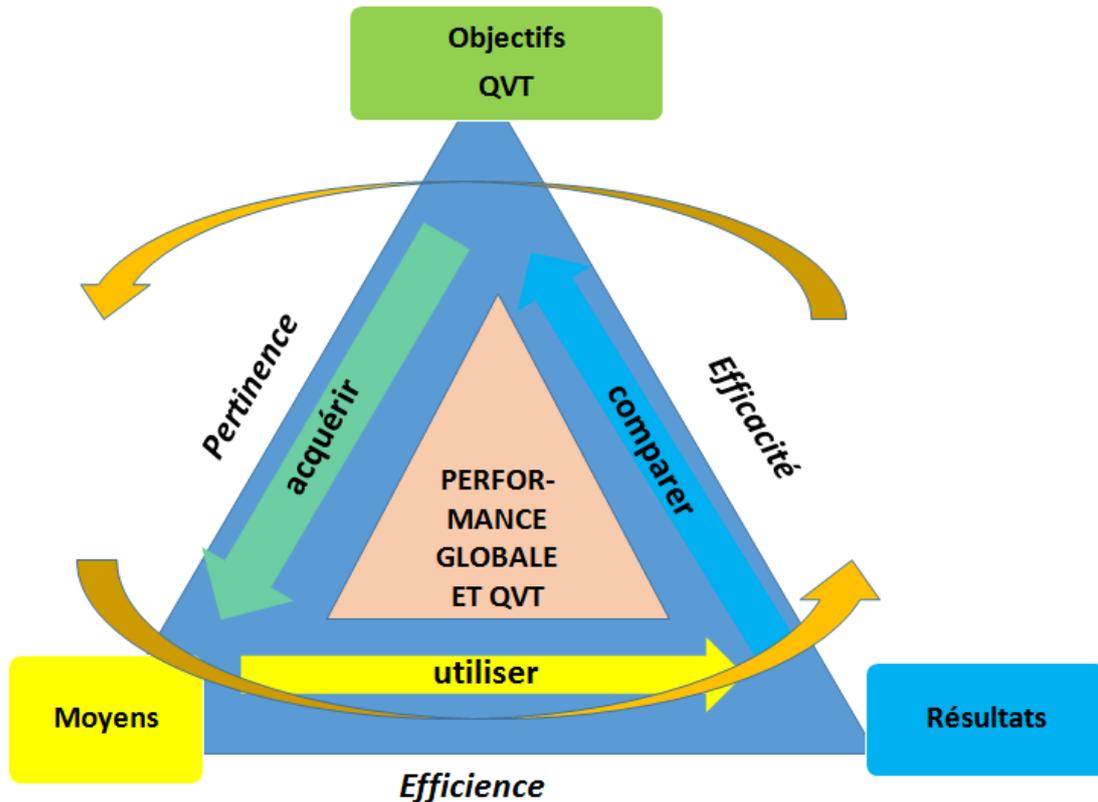
La performance est la résultante de choix :

- Pertinents (faire les choses appropriées)
- Efficents (en optimisant les moyens, en temps voulu et dans un délai optimal, avec la qualité requise, au coût acceptable ou prévu)
- Efficaces (que les résultats produits soient conformes à l'objectif – aux besoins et aux attentes du « client » interne (un collègue en lien fonctionnel ou hiérarchique)...ou externe (le « client »...) voire une partie prenante...

Figure 3: QVT et performance globale

LA QVT COMME VECTEUR DE PERFORMANCE GLOBALE

(Modélisation inspirée du modèle de Gilbert)



Il nous apparaît que la QVT peut s'inscrire dans la démarche managériale comme un puissant vecteur de réussite non seulement sous l'angle humain mais aussi sous l'angle globalement de la performance : notre démarche vise à concrétiser ce « modèle » de façon systématique et systémique à partir des expériences terrain que permet notre démarche impliquée.

La QVT devient un **investissement dont l'organisation** (absentéisme et présentéisme optimisés, gains de productivité, dépenses de santé maîtrisées...), et **les individus** (mieux être, optimisation, management, communication, motivation...) **en retirent des bénéfices**²².

Il est à noter que la phase de recueil d'informations QVT constitue déjà en soi une action QVT majeure : elle correspond non seulement à une écoute systématique des agents mais aussi à des phases d'échanges en proximité des terrains, de support aussi, cela constitue déjà en soi une démarche QVT auprès des agents. Les salariés apprécient l'écoute et renouent avec un sentiment de respect, de considération a minima.

Bien entendu, les conditions de pertinence et d'opérationnalité d'une démarche QVT supposent plusieurs conditions à respecter :

²² cf. étude EU-Osha op. cit.

- Un engagement réel des acteurs concernés et notamment celui de la hiérarchie et des cadres de direction ! Savoir écouter et entendre les demandes ; l'audit constitue vis – à vis de la direction une véritable évaluation à 360 degrés. Plusieurs parties prenantes participent à la démarche et l'expérience démontre qu'une grande partie de la difficulté porte sur le comportement de la direction. Les membres de la direction doivent non seulement accepter de regarder ce miroir qu'on leur tend, sans mettre en cause le supposé pouvoir déformant de l'image ainsi réfléchi mais aussi accepter les actions correctrices ! parfois l'image même est rejetée²³, parfois elle est acceptée du bout des lèvres mais sans être suivie de volonté d'actions.²⁴ Dans l'un ou l'autre cas, il va sans dire que le travail des auditeurs en termes d'accompagnement du changement est ardu.
- Des pratiques de terrain, d'expérimentations innovantes.
- Parvenir à dépasser les éventuelles barrières hiérarchiques ou interpersonnelles.
- Assurer le passage de l'expression QVT à l'action QVT. Cette condition est indispensable même ! Quoi de plus sclérosant que d'avoir largement exprimé les problèmes de QVT sans parvenir à déboucher sur les actions concrètes²⁵. L'effet pervers est alors un repli sur soi, une perte totale de confiance ou a minima une vision manipulatrice de la démarche ! Le paradoxe est qu'alors la QVT se dégrade encore un peu davantage ! Seul des constats concrets permettent d'enraciner une démarche QVT. Au-delà de cela, il ne faut pas oublier qu'une démarche QVT efficace constitue aussi un moyen d'apprentissage collectif d'instaurer des moyens nouveaux de fonctionnement ensemble avec une meilleure QVT. Cet apprentissage pourra essaimer vers bien d'autres domaines d'analyse par la suite... Il s'agit d'une véritable évolution culturelle des pratiques managériales notamment.

6 - Conclusion : QVT / RSE vers une gouvernance globale.

« Dans ce contexte, il faut noter que plusieurs facteurs humains peuvent avoir un impact favorable sur la QVT : cohésion élevée des équipes, communication aisée, confiance et sens de l'écoute de la part des collègues et du management, équité de traitement entre les agents... »²⁶

La RSE et la QVT : dans le cadre d'une démarche gestionnaire, les axes de progrès et de performance voient de plus en plus leur limite atteinte. A force de rationaliser en termes de gain de productivité, d'optimisation des moyens et d'économie, de réactivité, flexibilité et de démarche qualité intégrée, les gap de progrès semblent minces. Aussi l'enjeu QVT a le vent en poupe, non seulement cela procède d'une réelle avancée en terme de RSE (dans son volet social, managérial, motivationnel) mais le facteur humain peut alors agir comme levier supplémentaire de progrès (gains de productivité, gains en termes de coût d'absentéisme ou de surcoût de présentéisme, gains en termes de taux de rotation ou encore en accidents du travail...).

La mise en place concrète d'une démarche QVT / RSE ne supporte guère la langue de bois. La mise en place demande méthode afin de valider la QVT de façon systémique et évolutive, et ainsi dégager les leviers de changement. Il convient aussi de dépasser les positions parfois paradoxales des dirigeants et parties prenantes : la QVT ne peut être qu'un enjeu partagé,

²³ « Ces ingrats invoquent les problèmes de communication alors qu'il n'y a pas plus grand communicant que moi ! » paroles rapportées d'un cadre dirigeant à l'issue de la phase d'audit.

²⁴ « Question management, j'ai mon quota de formation, je n'ai plus rien à apprendre ! »

²⁵ En particulier s'il s'agit d'actions parfaitement faisable financièrement et techniquement. Les salariés admettent très bien ceci dit que des priorités budgétaires repoussent d'autres actions...

²⁶ Éliane Garnier-Daujard - Ergonome et psychologue du travail – ANFH Champagne Ardennes 2017

mais lorsqu'il s'agit de bousculer certaines « habitudes » cela ne va pas de soi, le « diktat » gestionnaire pouvant avoir favorisé la mise en place d'un management par la pression pas toujours compatible avec la mise en place d'une démarche QVT partagée et efficiente...

Il apparaît opportun de travailler sur la QVT et l'amélioration des conditions de travail au travers d'un cadre conventionnel reposant a minima sur une entente avec les parties prenantes (Direction, salariés, IRP, organisations syndicales, CE ou CSE « Comité Social et Economique », CHSCT ou CSSCT « commission santé sécurité et conditions de travail »). L'employeur pourra justifier ainsi lors d'un contentieux éventuel de son obligation de sécurité de résultat.²⁷ La démarche QVT peut alors aller de pair avec une démarche RSE plus globale : « ces mesures misent sur le bon sens et l'intelligence collective et ne représentent pas forcément un coût élevé. En revanche, il doit être possible de parvenir à mesurer un certain retour sur investissement (ROI) »²⁸, ce que démontrent les études QVT.

De plus en plus la RSE et la QVT se complètent et on peut constater sur le terrain que les services RSE et QVT se rapprochent de plus en plus dans les entreprises, au point parfois de fusionner²⁹. Cela renforce encore un peu davantage le rôle de la QVT comme levier non seulement d'amélioration sociale et sociétale mais aussi comme levier de performance globale.

²⁷ <https://www.ellipse-avocats.com/2017/10/negociateur-sur-la-prevention-des-risques-lamelioration-des-conditions-de-travail-et-la-qvt-de-nouvelles-perspectives-daccords-pour-les-entreprises/>

²⁸ <https://www.ellipse-avocats.com/2017/10/negociateur-sur-la-prevention-des-risques-lamelioration-des-conditions-de-travail-et-la-qvt-de-nouvelles-perspectives-daccords-pour-les-entreprises/>

²⁹ Cité in <https://www.ateliersdurables.com/tendances-qualite-de-vie-au-travail-qvt-2020/>

Sommaire

Résumé.....	2
1 - Introduction.....	3
2 - Genèse de la RSE et rôle de la QVT.....	3
3 - La QVT et pratique systémique.....	7
4 - QVT et ROI.....	8
5 - Le cas applicatif :.....	9
6 - Conclusion.....	16
Bibliographie.....	18
Table des illustrations :	
Figure 1: la roue de la QVT.....	13
Figure 2: plan de route QVT.....	14
Figure 3: QVT et performance globale.....	15

Bibliographie

- Anact-Aract, « Les indicateurs de santé et qualité de vie au travail », 2016
- ANACT ARACT, « Évaluation des démarches de prévention des risques psychosociaux dans dix établissements publics de sante » - RAPPORT DE SYNTHESE –Juin 2018.
- ANACT ARACT, « Les enseignements des premiers clusters sociaux QVT dans les établissements de sante. », Synthèse du rapport d'évaluation De Cathel Kornig, Christophe Massot, Christian Revest, 2018
- ANFH (Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier) CHAMPAGNE ARDENNE « Construire une démarche Qualité de Vie au Travail », Reims, septembre 2017
- « Qualité de Vie au Travail dans l'ESS », septembre 2015 @ Chorum
- ANFH Normandie, « Des risques psycho-sociaux à la qualité de vie au travail, Atome de Savoirs #1 », janvier 2015
- Akrich M., Callon M., Latour B. (1988), « A qui tient le succès des innovations ? », Gérer et comprendre, n°11.
- Baratin F et al, (2007), « Rapport de mission sur l'application de l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques, Mise en œuvre par les entreprises françaises cotées de l'obligation de publier des informations sociales et environnementales », IGAS/IGE/CGM.
- Cardebat J.-M. (2002), « La mondialisation et l'emploi », Paris : Repères, La découverte
- Cardot F. (2006), « L'éthique d'entreprise », Paris : PUF, coll. Que sais-je n° 3755
- De Kerorguen Y. et Bouayad A. (2004), « La face cachée du management », Paris : Dunod
- European Agency for Safety and Health at Work, EU-OSHA, « Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks », European Risk Observatory, ISSN: 1831-9351, <http://osha.europa.eu>, Spain, Luxembourg: Publications Office of the European Union, ISBN: 978-92-9240-420-8, doi: 10.2802/20493, © European Agency for Safety and Health at Work, 2014
- L'Expansion (Nov. 2010), "La RSE est devenue un facteur clef de succès", Les cahiers du Management, pp. 139 – 142

- Halimi Philippe Pr et Marescaux Christian Pr – « Hôpitaux en détresse, Patients en danger » – Flammarion 2018 Paris
- Lecerf-Thomas Bernadette – « Neurosciences et management » – Erolles Ed Paris 2014
- Mangematin Yahn, (2013), « Management et lois RSE : vers un droit impératif et une opportunité stratégique », 31^{ème} journée de l'audit social « De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH ? » – IAS - Institut International de L'audit Social - Université de Mons (Belgique), partenariat ESSEC.
- Mangematin Y., (2011), « RSE et management : influence de la loi (en France) sur l'évolution de la gouvernance des entreprises », 6^{ème} congrès du Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), CEPS/INSTEAD (Centre d'Etudes de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-économiques / International Network for Studies in Technology, Environment, Alternatives, Development - Luxembourg) et CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises - Université de Lorraine), (15-17 juin 2011), France, Luxembourg
- Mangematin (Yahn), (2011), « Portée managériale de la reconnaissance non monétaire au travail – Redonner du sens au travail : essai de modélisation de la reconnaissance au travail », (coll. R. Fender, J. Husson et al.), 17^{ème} Conférence Projectis : « Intervenir dans les organisations : vers des approches transdisciplinaires et systémiques », ESTIA Recherche, Bidart et San Sebastian /Donostia, pp. 51-65, publié in « International Journal of Projectis », N°8 - 2011/2, Ed. de Boeck Université, Bruxelles.
- Mangematin (Yahn), (2011), « Essai de modélisation de la reconnaissance au travail », (coll. R. Fender, J. Husson et al.), dossier management « Cadre un exercice pluriel », pp. 29-34, in « Soins Cadres » - n° 80 - novembre 2011.
- Mangematin Y. (2010), « Développement durable : influence de la réglementation sur l'évolution de la gouvernance « sociétale » des entreprises. » - Colloque « Problèmes économiques et écologiques dans le monde en mutation » à l'Institut International de Finances, de Management et des Affaires, Université d'Etat de Tioumen (UET) - Russie, 25 et 26 novembre 2010.
- Mangematin Y. (2009), "L'influence du « développement durable » sur le management et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) française", Colloque « Economie de la Nature et de l'Homme » : Actes du colloque international, Université d'Etat de Tioumen, Institut international de finances, gestion et business, Russie, Edition « Petchatnik », pp. 10-24
- Motte M. (2003), "Le développement durable entre dans les rapports annuels", *Le Figaro économie*, 10 novembre 2003
- Pérez R. (2003), « La gouvernance de l'entreprise », Paris : Editions La Découverte (Repères ; 358)
- Quairel-Lanoizelée F., Capron M., Turcotte M.-F. (2010), « Iso 26000 : une Norme "hors norme" ? », Paris : Economica
- Rossignol L. et Negre L. (23 janvier 2013), « Du Grenelle à la Conférence environnementale : à la recherche d'un nouveau souffle, rapport d'information », , <http://www.senat.fr/rap/>
- Serres F. (2011) - Avec le concours de Julie Bardeche et de Natacha Fokoua, « Responsabilité sociale des entreprises : l'entreprise entre développement durable et droit au développement ou comment sortir de l'« éthique en toc » ? », 7 juillet 2011, <http://www.droits-libertes.org/>
- Vegleris Eugénie – « Manager avec la philo » – Editions d'Organisation – Groupe Eyrolles – Paris 2006