

Tout savoir sur La Qualité de Vie au Travail



Consultants QVT, DRH / RRH, responsables HSE et membres du CSE : ce guide vous donnera les clés pour **réussir votre démarche Qualité de Vie au Travail**. Vous y retrouverez une définition claire et précise de la QVT ainsi que des outils pour piloter une démarche Qualité de Vie au Travail.

Ce livre blanc détaille également les dangers et enjeux du **turnover** ainsi que du **télétravail** au sein des entreprises mais également les principaux éléments pour y faire et ainsi développer une **culture d'entreprise** forte tout en évitant les **risques psychosociaux**, véritables risques pour la santé des personnes et des organisations.

La dernière partie du document développe les différentes étapes relatives à la mise en place d'une enquête Qualité de Vie au Travail indispensables à sa réussite.

Index	Page
La QVT, qu'est ce que c'est ?	2
Le turnover	4
Le télétravail	5
Performance et engagement	6
Les risques psychosociaux	7
Comment mettre en place une démarche QVT	9

La Qualité de Vie au Travail, qu'est ce que c'est ?



« La QVT, ce sont les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail. Leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la QVT. »

ANI (accord national interprofessionnel)

Éliminer les failles dans les organisations

La Qualité de Vie au Travail désigne les actions favorisant à la fois l'amélioration des **conditions de travail** des salariés mais également la **performance** de l'entreprise.

La Qualité de Vie au Travail permet de déceler puis d'éliminer les failles présentes au sein des organisations afin que les entreprises puissent mieux répondre aux défis du futur et gagner en productivité.

Le terme de **démarche** est employé ici. En effet, la QVT s'inscrit avant tout dans une vision impulsée par l'entreprise permettant la mise en place d'actions localisées visant à améliorer les conditions de travail des collaborateurs.

Un haut niveau d'engagement des salariés au travail est source à la fois de gains de performance et d'innovation. Les réponses apportées par la QVT renforcent la **motivation des salariés** dans l'entreprise et préviennent les éventuels **risques professionnels**.

La QVT n'est pas un luxe, mais un impératif. Depuis les lois ANI (2013) et Rebsamen (2015), les entreprises de plus de 50 salariés ont l'obligation de mener des négociations annuelles obligatoires (NOA) ou de mettre en place un accord QVT (valable jusqu'à 4 ans).

- ▶ Relation avec les collègues
- ▶ Communication

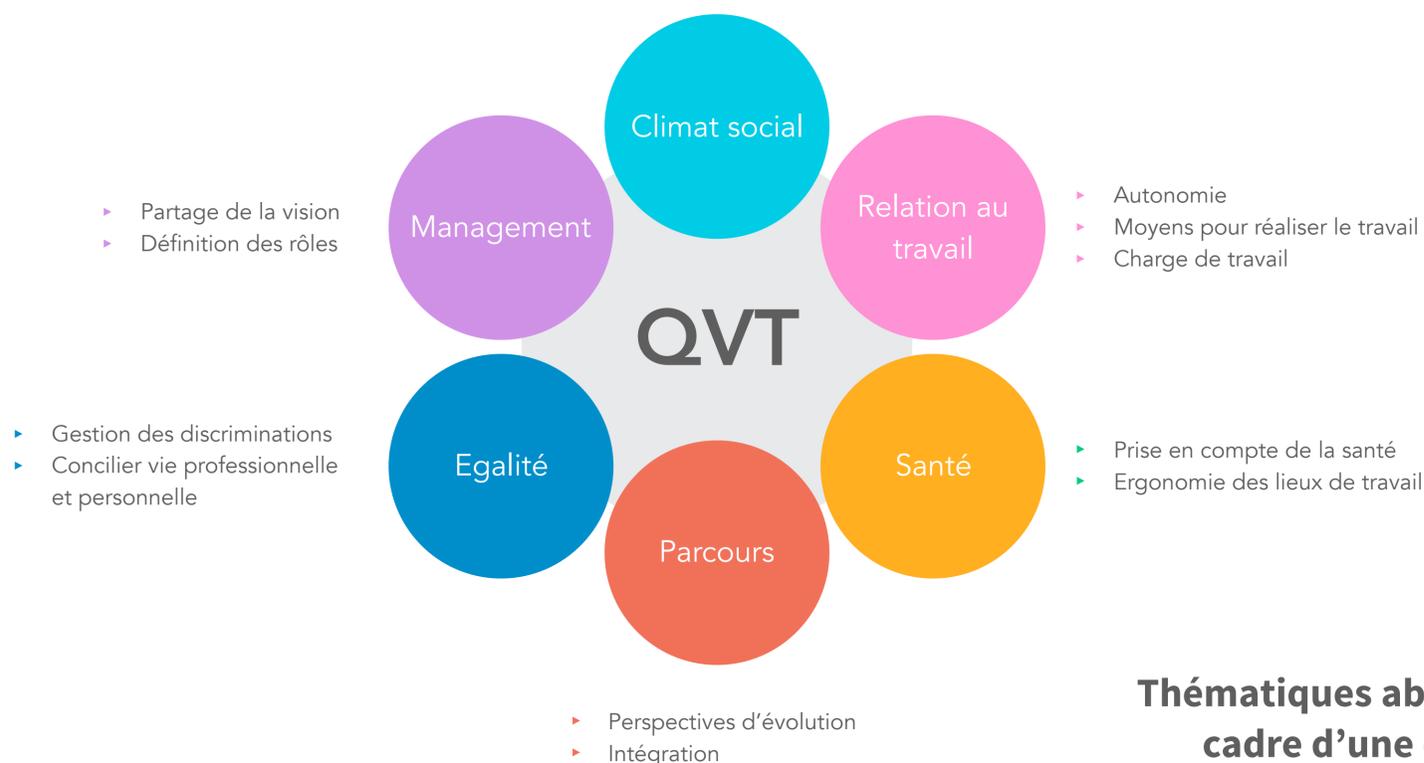
L' ANACT

L' Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (**ANACT**) est l'organisme français référent sur les questions relatives à la Qualité de Vie au Travail.

L' ANACT réalise des supports détaillés pour aider les organisations à entreprendre des démarches QVT.



L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL



Thématiques abordées dans le cadre d'une démarche QVT

« Tester et itérer »

La démarche QVT s'appuie sur des situations concrètes de travail ainsi que la **participation active des managers et des salariés.**

Conseillée par l'ANACT, l'approche « Tester & Itérer » permet de mettre en place rapidement des solutions au plus près du terrain. Pour être efficace, les actions QVT doivent être **spécifiques au contexte et aux métiers concernés.**

Piloter la démarche

Préalablement à la mise en place d'une démarche QVT, l'entreprise doit définir les **enjeux stratégiques** qui vont impacter l'organisation du travail.

Le pilotage d'une démarche prend la forme de **groupes de travail** composés de la direction, des managers, des responsables métiers et des instances représentatives.

L'objectif de ces ateliers est de définir le cadre des expérimentations (équipes, méthodes, calendrier...)

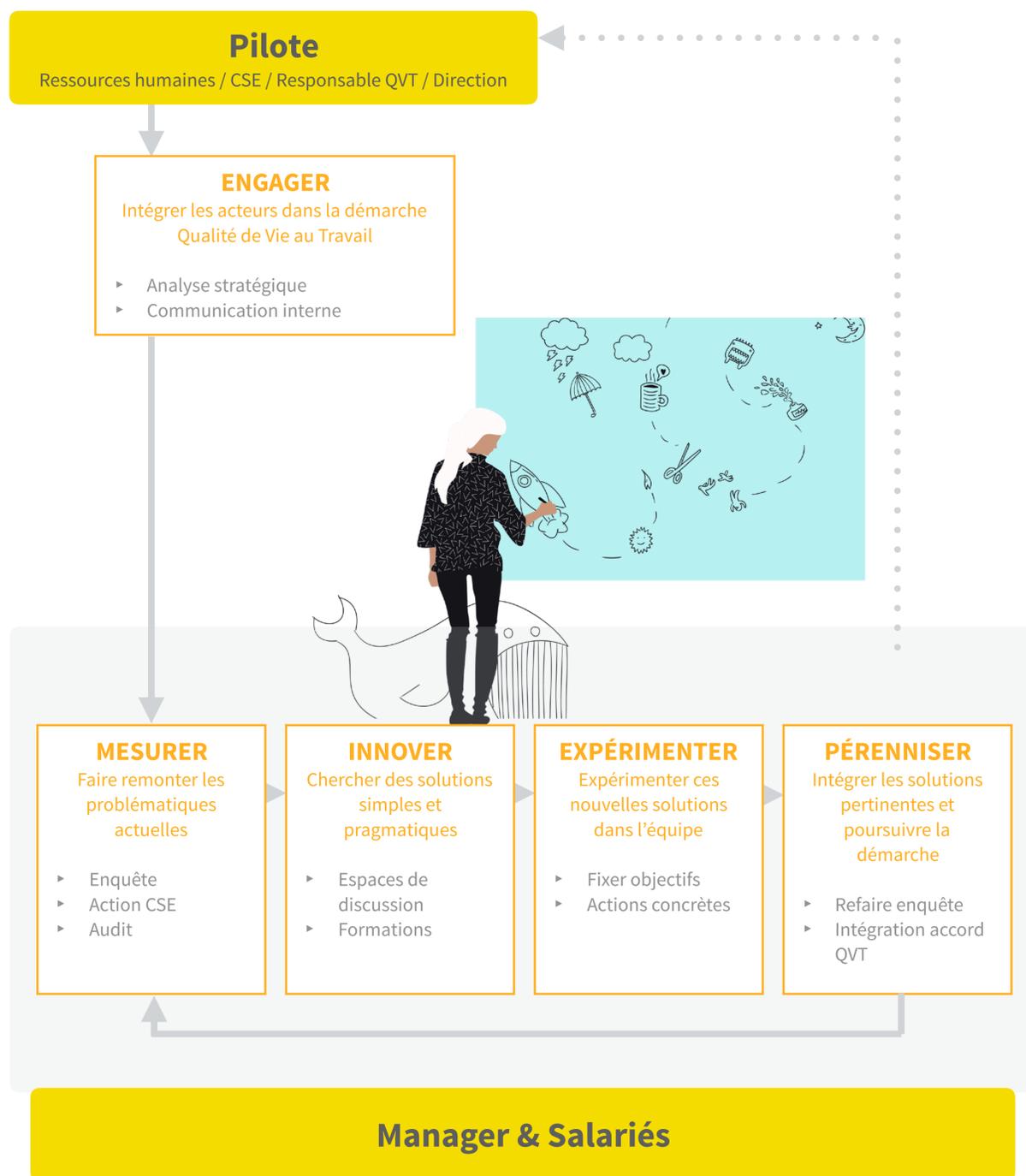
L'exercice de la QVT

Une fois le cadre déterminé, la QVT se met en place dans les équipes en plusieurs étapes.

La première étape consiste en la réalisation d'un **diagnostic** permettant de faire remonter les difficultés et les réussites actuelles

Le diagnostic doit prendre en compte l'ensemble des thématiques propres à la QVT : le climat social, le management, la relation au travail, la gestion des parcours, la santé et l'égalité professionnelle.

Il est primordial d'obtenir des données par **type de population** (âge, genre, ancienneté, type de poste, contrat...) afin que la vision des difficultés de l'entreprise soit la plus précise et significative possible.



Une fois le diagnostic réalisé, un **espace de discussion** doit être ouvert afin de déterminer les solutions concrètes à mettre en place. Les solutions les plus pertinentes sont sélectionnées par les managers pour **expérimentation.**

L'expérimentation prend la forme d'actions concrètes. Les progrès réalisés par ces actions doivent pouvoir être mesurés grâce à des objectifs définis en amont.

Les éventuels progrès réalisés suite à l'implantation desdites actions doivent pouvoir être mesurés efficacement grâce à une batterie d'objectifs définis au début du processus.

Exemple d'expérimentation

À la suite d'un diagnostic QVT, il apparaît que l'équipe marketing s'estime démunie face aux multiples changements et défis apparus récemment sur le marché.

La motivation, l'efficacité et l'esprit d'équipe au sein du service marketing se détériorent à vue d'œil.

Afin de pallier ce problème, la direction décide de leur offrir des opportunités de formation ainsi que la mise en place de réunions bimensuelles permettant de mieux définir les objectifs et l'organisation du travail.

Les enjeux de la Qualité de Vie au Travail

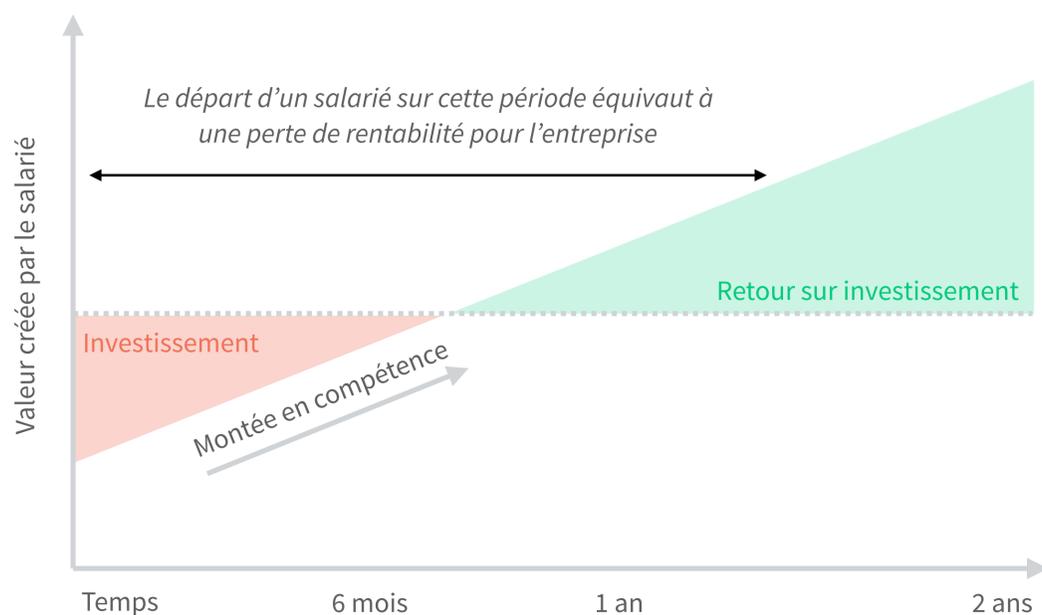
Le turnover

Le turnover correspond au taux de renouvellement du personnel dans une organisation. Un niveau de turnover élevé met en lumière des dysfonctionnements au sein de l'entreprise qui ne parvient pas à retenir ses meilleurs éléments.

Le coût élevé du turnover

Le coût du turnover est mesurable par postes de dépenses : recrutement, onboarding, montée en compétence, formation, postes vacants...

Il faut compter entre 6 et 9 mois pour commencer à avoir un retour sur investissement suite au recrutement d'un salarié. Cela peut atteindre une somme de **45.000€ pour un cadre**.



Un fort taux de turnover peut mettre à mal la réputation d'une entreprise et complique le recrutement de talents notamment dans les domaines à forte concurrence.

Comment agir pour limiter le turnover ?

Le turnover peut être réduit via deux actions concrètes :

- ▶ Améliorer la Qualité de Vie au Travail
- ▶ Améliorer les salaires et les perspectives d'évolutions de carrière.

En réalisant une enquête pour **mesurer la satisfaction des salariés**, l'entreprise peut identifier les différents leviers permettant de fidéliser ses salariés et d'éviter les coûts financiers liés au turnover.

« 75% des personnes qui changent d'emploi ne le font pas pour augmenter leur salaire, mais pour changer de manager »

Étude Gallup

Les 10 causes du turnover

- ▶ **Mauvaise relation** avec le manager
- ▶ Trop grand **stress** au travail
- ▶ **Ennui**
- ▶ **Surcharge** de travail
- ▶ Manque de **perspective d'évolution**
- ▶ **Mauvais équilibre** entre vie professionnelle et vie privée
- ▶ Manque de **reconnaissance** et/ou de feedback
- ▶ Mauvaise **gestion RH** (rémunération trop basse par exemple)
- ▶ Mauvais **climat social** interne
- ▶ Manque de **communication**

Source : enquêtes réalisées par IDTree



L'engagement des salariés

Plus productifs et créatifs, les salariés motivés sont une force pour l'entreprise.

Selon une étude IPSOS, **38% des salariés français se sentent démotivés** dans leur travail.

Le télétravail

Agir activement sur les enjeux de la QVT renforce le sentiment d'équité et d'appartenance à une entreprise ainsi que la cohésion des collaborateurs. Cela participe à préserver la santé physique et mentale des salariés.

Avec l'émergence du télétravail, les entreprises doivent également mesurer le niveau de satisfaction des collaborateurs dont les conditions de travail ont évolué ces dernières années.

Les difficultés du télétravail pour les salariés

Il est primordial que les salariés en télétravail bénéficient de conditions permettant d'assurer leur bien-être et leur productivité mais également d'accompagner les managers dans la mise en place du télétravail au sein de leurs équipes afin de garantir un fonctionnement efficace.

Selon une étude du ministère du travail, « **4 salariés sur 10 qui ont télétravaillé lors de la semaine de l'étude se sentent isolés**, 3 sur 10 déclarent mal vivre le télétravail au quotidien ».

En effet, si l'environnement de travail n'est pas toujours optimisé et propice à l'efficacité (poste de travail peu ergonomique, manque de matériel, présence de jeunes enfants...) le fait de travailler à domicile peut également générer un fort sentiment d'isolation ainsi que de réelles difficultés à concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Exemple chez CERFRANCE BFC

Fin 2019, le département des ressources humaines de Cerfrance BFC souligne la difficulté de fidéliser ses collaborateurs, un enjeu crucial dans le secteur de la comptabilité où règne une concurrence féroce.

Cerfrance BFC choisit de déployer un questionnaire sur le télétravail dont certains résultats, parfois inattendus, permettront la mise en place d'actions correctives sur des sujets tels que la relation au manager ou le télétravail.

Les managers décident alors d'installer un réseau social interne afin d'améliorer la communication entre les salariés et que la collaboration ainsi que l'esprit d'équipe se développent.

Les difficultés du télétravail pour le manager

Lors du premier confinement, la mise en place du télétravail obligatoire a mis en évidence les difficultés pour certains managers de faire face à ce nouveau défi organisationnel. Dans un grand nombre d'entreprises, les managers étaient submergés par le travail et ne déléguaient plus certaines tâches à leurs équipes car la communication avec ces dernières s'effectuait exclusivement via de rares réunions Zoom, Teams ou encore Skype. Aujourd'hui la **confiance et la coordination des équipes** font partie des enjeux majeurs du travail distanciel.

A l'inverse, certains managers ne se rendaient plus assez disponibles pour leurs collaborateurs qui ont parfois eu l'impression de ne plus être soutenus ou écoutés et que leur travail n'était pas reconnu à sa juste valeur.



8 solutions pour mieux vivre le télétravail

- ▶ **Définir les difficultés** que les salariés rencontrent
- ▶ **Organiser** avec des plannings partagés
- ▶ Définir **les horaires de travail**
- ▶ **Former les managers** à l'animation de réunion en ligne
- ▶ **Accorder de l'importance aux réunions** en visioconférences
- ▶ Apport de **l'expertise** de coachs, des cabinets RH, des médecins du travail ou à l'aide des outils QVT numériques très performants.

Performance et engagement

Au-delà de traiter et solutionner les problèmes existants, la Qualité de Vie au Travail permet également de faire grandir l'entreprise socialement et économiquement.

Selon les travaux réalisés par le chercheur Howard Stevenson dans des entreprises où il fait bon travailler, le constat est le suivant : la culture d'entreprise permet de développer un enthousiasme et un engagement plus fort des employés.

Comment développer la culture d'entreprise ?

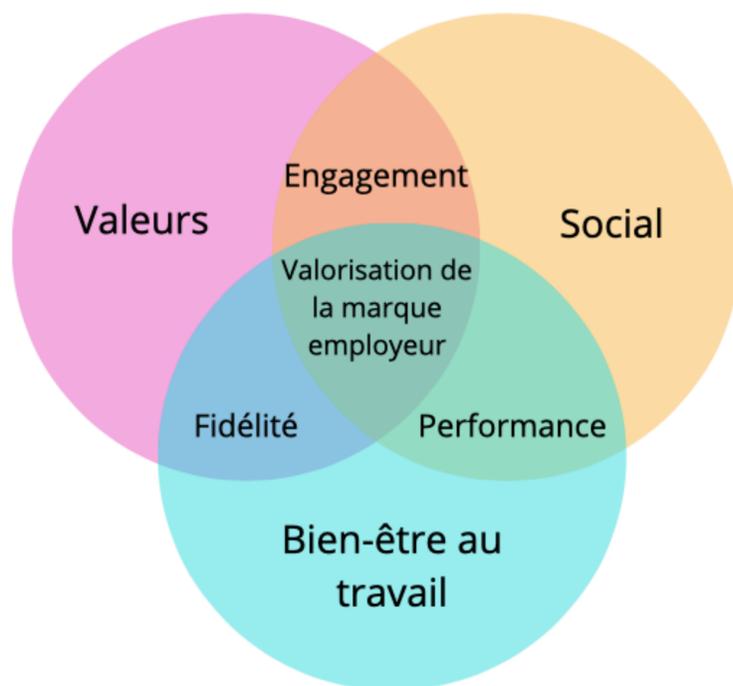
- **Des valeurs fortes** : la culture d'entreprise se définit par la vision qu'une entreprise a d'elle-même et qu'elle donne à voir à l'extérieur. Le fait de transmettre des valeurs fortes à ses collaborateurs permet de les impliquer et les embarquer dans un projet commun mais également de créer une véritable identité.
- **Un phénomène social** : la culture d'entreprise façonne les attitudes et les comportements de ceux qui la font. Elle participe à l'apparition de normes culturelles pour ce qui est encouragé, découragé, accepté ou rejeté au sein de l'entreprise. Les collaborateurs travaillent et évoluent dans un milieu social composé d'interactions humaines, il est donc important de valoriser, encourager et multiplier ces interactions.
- **Le bien-être au travail** : la démarche QVT agit comme un moyen d'implanter et renforcer cette culture d'entreprise. Un employé épanoui et heureux au travail se transforme en véritable porte-parole de l'entreprise. De plus, un talent en passe d'être recruté, prendra également en compte la qualité de l'environnement dans lequel il sera amené à travailler avant de rejoindre une nouvelle entreprise.



« *Le respect des valeurs de l'entreprise était l'aspect qui nous préoccupait le plus. Si nos valeurs ne pouvaient pas être incarnées, elles ne méritaient pas le nom valeur.* »

« *Les avantages que procurent les témoignages enthousiastes d'employés qui défendent leur entreprise et ses valeurs ainsi que le bouche à oreille qui s'ensuit sont intangibles à court terme mais sont rentables à long terme.* »

Tony Hsieh, fondateur de Zappos



L'association de valeurs fortes et de liens sociaux bienveillants permet un engagement plus fort des collaborateurs. En effet, une équipe partageant les mêmes valeurs sera plus à même de coopérer vers un objectif commun.

L'optimisation des performances et de la productivité est favorisée par la somme d'interactions humaines saines additionnée à une culture d'entreprise positive.

De plus, la fidélité des salariés sur le long terme ne peut être obtenue que par l'addition de valeurs partagées entre l'entreprise et les collaborateurs ainsi qu'une communication intra et inter service basée sur la l'honnêteté et l'authenticité.

L'ensemble permettant de valoriser la marque employeur en faisant des collaborateurs les premiers ambassadeurs de la qualité de l'entreprise.

Les Risques Psychosociaux

Définition et conséquences des RPS

Les risques psychosociaux - ou RPS - sont malheureusement de plus en plus présents dans les structures de travail. Ils correspondent aux éléments pouvant porter atteinte à la santé physique ou mentale d'une personne. Différents facteurs tels que le **stress**, le **harcèlement moral** et l'**épuisement psychologique** représentent aujourd'hui les formes de risques psychosociaux principaux.

Lorsque l'environnement de travail n'est pas adéquat certains troubles peuvent apparaître : stress chronique, mal-être, angoisse et anxiété...

Le stress est notamment particulièrement dangereux et générateur de risques psychologiques tels que des troubles de la concentration, du sommeil, de l'irritabilité mais également de la nervosité, une fatigue importante, des palpitations, de l'anxiété.. L'ensemble de ces symptômes peut potentiellement amener l'individu concerné vers une dépression.

En plus de graves risques pour les personnes, le fonctionnement et les résultats de l'entreprise sont négativement impactés. Les principaux risques étant une ambiance de travail dégradée, une hausse de l'absentéisme et du turnover ou encore une productivité à la baisse. Tout cela entraînant un cercle vicieux dégradant la santé à la fois des personnes et de l'entreprise.

RISQUES PSYCHOSOCIAUX, C'EST QUOI EXACTEMENT ?

- Violences externes**
Insultes, menaces, agressions, incivilités
- Stress**
Déséquilibre entre les contraintes et les ressources
- Violences internes**
Harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés

Conséquences pour le salarié

- Maladies cardiovasculaires
- Troubles musculosquelettiques
- Dépression et anxiété
- Épuisement professionnel ou burnout
- Suicide

pour l'INRS
www.inrs.fr/risques/psychosociaux inrs

Ce qu'en dit la loi

Le code du travail fait référence aux RPS dans l'article L.4121-1 et L.4121-2 le détail des mesures et l'obligation quelle soit mises en place par l'employeur sont stipulés. L'employeur doit :

- Éviter les risques
- Évaluer les risques pour les combattre à la source
- Adapter le travail à l'homme, à travers la conception de postes de travail et le choix des équipements de travail adéquats.



Le présentéisme

Le présentéisme, moins connu mais tout aussi répandu et dangereux que l'absentéisme, représente le fait d'être présent de façon assidue au travail pour de mauvaises raisons.

Il existe trois formes de présentéisme :

- Le présentéisme contemplatif (ou absentéisme moral) qui consiste à faire acte de présence physiquement mais à ne pas travailler correctement ou efficacement. Cela est souvent lié à une souffrance ou à un manque de motivation.
- Le présentéisme stratégique consiste à faire des journées à rallonge et de nombreuses heures supplémentaires dans l'objectif d'être vu ou remarqué par ses supérieurs.
- Le surprésentéisme ou surengagement chronique qui consiste à continuer à travailler alors que la personne est fatiguée ou malade.

Quelles méthodes pour détecter les RPS ?

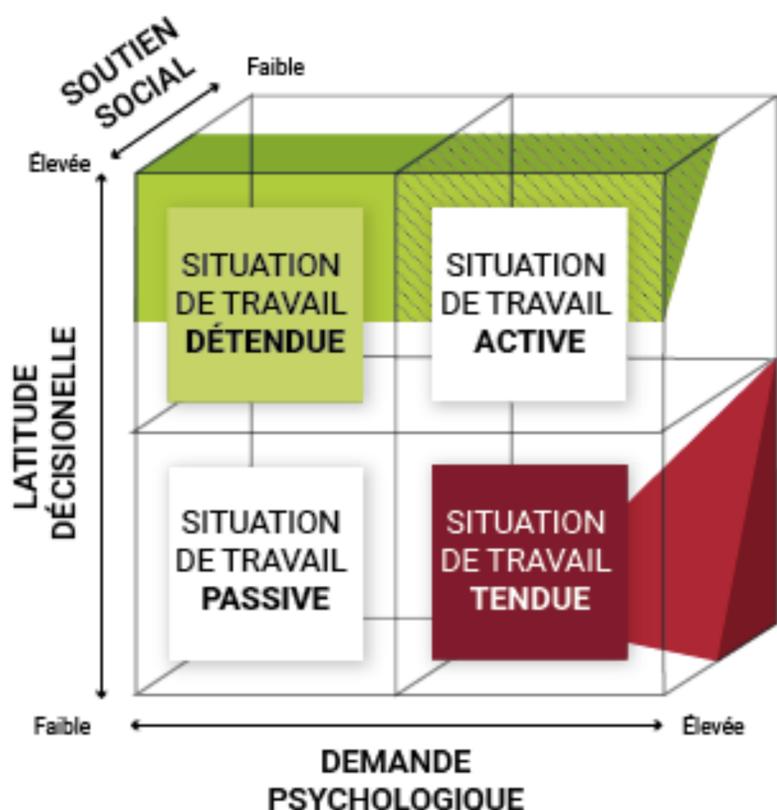
Comment identifier les individus en situation de RPS ?
Pour ce faire, nous détaillerons ici deux modèles : ceux de Karasek et Siegrist.

Premièrement, Karasek, professeur de psychosociologie, propose un modèle en trois dimensions reposant sur ce que l'environnement et l'individu reçoivent comme pression au travail. Ensuite, Siegrist, sociologue suisse, travaille lui sur les attentes du salarié et ce qu'offre l'entreprise en retour. Ces deux modèles permettent de cibler avec précision les individus soumis à une situation de risque psychosocial.

Modèle de Karasek

Le stress se définit comme étant une réaction physiologique en réponse à un choc, un événement traumatique ou une tension intense souvent au sein d'un environnement toxique. Le modèle de Karasek permet de déterminer, analyser et mesurer le niveau de stress des individus au travail à l'aide de 3 indicateurs principaux : **la demande psychologique, la latitude décisionnelle, et le soutien social.**

Si la charge de travail d'un salarié est élevée et qu'à contrario, son autonomie décisionnelle est faible alors l'individu concerné est en situation de tension au travail (situation appelée JobStrain). Si à cet état s'ajoute un faible soutien social (aucune écoute de la part des managers ou d'aide des collègues), alors peuvent apparaître des risques pour la santé dont un risque de burnout. (situation appelée Iso-Strain).

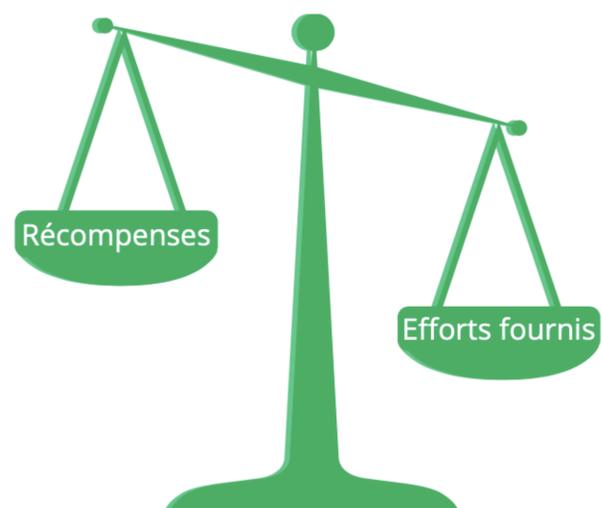


Modèles de Siegrist

Siegrist quant à lui, justifie l'apparition de risques psychosociaux par un déséquilibre important entre les efforts fournis par un salarié et le manque de reconnaissance reçu en récompense

Le chercheur distingue deux types d'efforts :

- L'effort intrinsèque ou le salarié s'impose de travailler plus afin de montrer son plein potentiel et obtenir de la reconnaissance pour son travail quitte à faire fi de sa vie personnelle et l'effort extrinsèque provenant d'éléments extérieurs comme par exemple un poste à forte responsabilité, des deadlines serrées ou une charge physique importante.



- Le manque de reconnaissance des managers ou de la direction vis-à-vis des efforts consentis par un salarié via des récompenses (salaire, opportunité d'évolution, reconnaissance des pairs et des responsables) peut entraîner un certain nombre de risques psychosociaux.

À noter, que lorsque l'on mesure les données, elles sont anonymes. Notamment pour favoriser la liberté de répondre sans jugement. Il n'est donc pas possible d'aller voir un individu pour l'aider directement. Ces questionnaires permettent de cibler l'environnement et la problématique à risque, et ainsi approfondir davantage avec des entretiens avec l'ensemble de l'équipe concernée.

Comment mettre en place une enquête Qualité de Vie au Travail ?



La mise en place d'une enquête Qualité de Vie au Travail démarre presque toujours sous l'impulsion de la direction, du service ressources humaines ou encore de syndicats ayant remarqué des dysfonctionnements dans l'organisation du travail ou bien un mal être chez certains collaborateurs.

L'objectif final étant de réaliser un plan d'action visant à améliorer la situation actuelle suite à l'analyse des résultats de l'enquête.



Le lancement d'une enquête QVT

Pour bien commencer, un groupe de travail responsable du projet doit être constitué afin de déterminer les **objectifs à atteindre**, construire un **questionnaire** exhaustif et pertinent ainsi que **communiquer sur le projet** auprès des salariés.

Il faut ici à la fois expliquer la démarche et son utilité (mise en place d'actions correctives) mais également rassurer les salariés quant à la garantie de leur anonymat dans leurs réponses.

Le but n'étant pas d'analyser une situation problématique par individu mais plutôt de façon collective au sein d'un service par exemple.

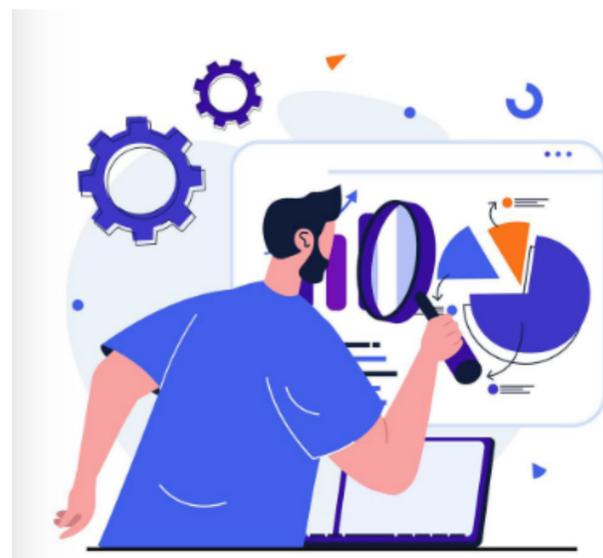
L'analyse des résultats

En ce sens, l'exploitation des résultats se fait selon une méthode en entonnoir ou nous analyserons dans un premier temps les résultats globaux puis irons ensuite procéder à un tri des résultats obtenus par population (type de contrat, ancienneté, genre, services...) afin de mettre le doigt sur les situations problématiques touchant une population spécifique.

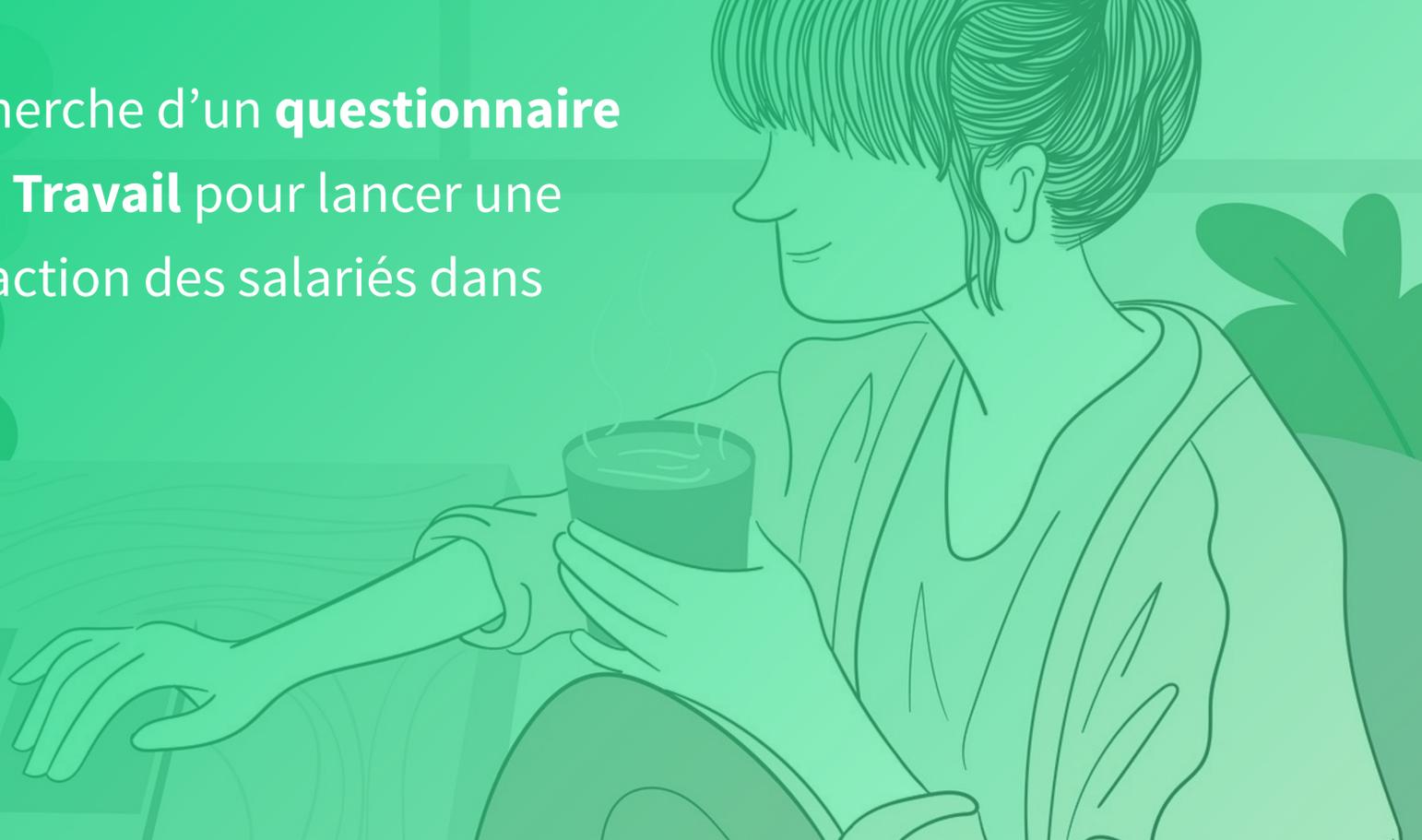
La mise en place d'actions correctives

Suite à l'analyse des résultats, la dernière étape consistera à exporter les résultats obtenus afin de les présenter à la direction, au service RH, au manager ou même à l'ensemble des salariés de l'entreprise en précisant **les actions qui seront mises en place** afin de solutionner les différents problèmes mis en lumière par l'enquête QVT.

Les collaborateurs apprécieront à la fois la démarche, le fait de se sentir écoutés et considérés mais également une **communication honnête et transparente** concernant les solutions apportées.



Vous êtes à la recherche d'un **questionnaire**
Qualité de Vie au Travail pour lancer une
enquête de satisfaction des salariés dans
votre entreprise ?



Accédez gratuitement à plus de 20 modèles de
questionnaires sur www.id-tree.com

Voir tous les questionnaires

Excellent 
★ Trustpilot

www.id-tree.com

[09 52 16 91 28](tel:0952169128)

contact@id-tree.com

