

La qualité de vie au travail

Table des matières

I. Qu'est-ce que la Qualité de Vie au Travail ?	3
A. Dans les textes	4
B. Au sein des organisations	4
C. Mettre en place une démarche QVT	5
II. Exercice : Quiz	6
III. Pourquoi les entreprises doivent s'y intéresser ?	7
A. Attirer et retenir les talents	7
B. Engager les collaborateurs	7
IV. Exercice : Quiz	8
V. Essentiel	9
VI. Auto-évaluation	9
A. Exercice	9
B. Test	9
Solutions des exercices	10

I. Qu'est-ce que la Qualité de Vie au Travail ?

Contexte

La transformation digitale et l'arrivée des Millenials sur le marché du travail depuis 10 ans a bouleversé les codes et les modes d'organisation du travail. Les entreprises sont poussées à se réinventer et notamment à modifier en profondeur leurs pratiques managériales. La qualité de vie au travail, le bien-être au travail, la performance sociale sont des sujets qui s'invitent de plus en plus à la table des enjeux stratégiques des comités de direction. Les starts-up sont souvent nées avec cet ADN dans leurs pratiques managériales, pour d'autres grands groupes la transformation culturelle prendra plus de temps.

Complément Focus millennials

Les Millennials sont les collaborateurs issus de la génération Y, née entre 1980 et 1995. On les appelle également les Digitals natives, car ils ont grandi avec les outils numériques, ce qui a fortement impacté leurs comportements, leurs modes de communication et leur rapport au travail. En entreprise, ils accordent une place importante à la flexibilité (de lieu, de temps, d'organisation) et à l'innovation. Ce sont des slashers, ils font souvent plusieurs métiers à la fois : ils sont auditeurs et négociants en vin, par exemple. Cette génération est très sensible à la qualité de vie au travail. À la différence de leurs aînés, s'ils ne trouvent pas ce qu'ils cherchent dans l'entreprise, ils switchent et s'en vont !

À la croisée des sujets d'un responsable développement durable pour les enjeux RSE, et des experts RH pour le côté développement des hommes et attraction des talents, ou encore de ceux de la communication pour la marque employeur, la qualité de vie au travail s'immisce dans de nombreux arcanes de l'entreprise.

L'objectif de ce cours est de comprendre ce qu'est la qualité de vie au travail, comment elle vit dans les organisations et pourquoi il est important aujourd'hui pour les entreprises de s'y intéresser.

La Qualité de Vie au Travail, autrement appelée QVT, est un concept né dans les années 50, mais qui n'a pris que très récemment son ampleur en France. C'est un concept large qu'il est difficile de définir précisément et synthétiquement. La QVT permet de replacer l'Homme au cœur de l'entreprise, d'adresser ses besoins individuels et ses attentes collectives afin que chacun puisse trouver sa place.

Naissance de la QVT

Les fondements du concept de la QVT datent des années 50 : Éric Trist, chercheur au Tavistock Institute de Londres, a développé dans ses travaux les limites de l'organisation tayloriste (division des tâches, automatisation du travail, monotonie, etc.) pour révéler l'importance de la qualité de vie au travail comme source de productivité et d'efficacité.

Deux courants émergent par la suite, l'un anglo-saxon aux États unis où apparaît la mention de QVT pour la première fois lors d'une conférence à New York, en 1972. Les Américains attachent beaucoup d'importance au développement des Hommes et axent leurs recherches sur l'intégrité physique et psychique des collaborateurs, leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou encore les phénomènes de stress liés au travail.

Le second courant émerge en Europe dans les pays scandinaves, qui mettent davantage en avant le principe collaboratif du travail ainsi que l'association des collaborateurs aux décisions.

En France, on a longtemps privilégié les termes de « *risques psycho-sociaux* », « *prévention de ces risques* » ou « *l'amélioration des conditions de travail* », avant d'aborder la question de la qualité de vie au travail depuis seulement une dizaine d'années.

Définition

L'Anact la définit ainsi : « *La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé **les actions** qui permettent de concilier à la fois **l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale** des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment.* »

Lorsque l'on parle de QVT, on parle en réalité d'une **démarche QVT**, c'est-à-dire des actions qui vont être mises en place pour améliorer la perception de bien-être au travail des collaborateurs. Et l'on sait aujourd'hui prouver par des enquêtes et des indicateurs probants que **cette performance sociale impacte fortement, positivement et durablement la performance économique des entreprises.**

Depuis 2013, la qualité de vie au travail s'est définie dans les textes d'une part et s'est invité à la table des plans stratégiques des entreprises d'autre part.

A. Dans les textes

Le 19 juin 2013, les partenaires sociaux ont conclu un Accord National Interprofessionnel (ANI) s'intitulant : « *Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle* ». C'est la première fois en France que la qualité de vie au travail s'invite dans les textes. Cet accord vise à poser une définition, une argumentation, une finalité de la QVT et à en délimiter le champ.

Texte légal

La Loi Rebsamen du **17 août 2015**, relative au dialogue social et à l'emploi, intègre la notion de QVT au Code du travail et en fait un sujet de négociation obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés.

Texte légal

Plus récemment en 2017, **une ordonnance modifie l'article L2242-1** du Code du travail et mentionne que dans toutes les entreprises ayant une représentation syndicale, l'obligation incombe à l'employeur d'organiser au minimum une fois tous les 4 ans une négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la QVT.

La négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail porte entre autres sur l'articulation entre la vie personnelle et professionnelle, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'exercice du droit d'expression directe et collective ou encore le droit à la déconnexion.

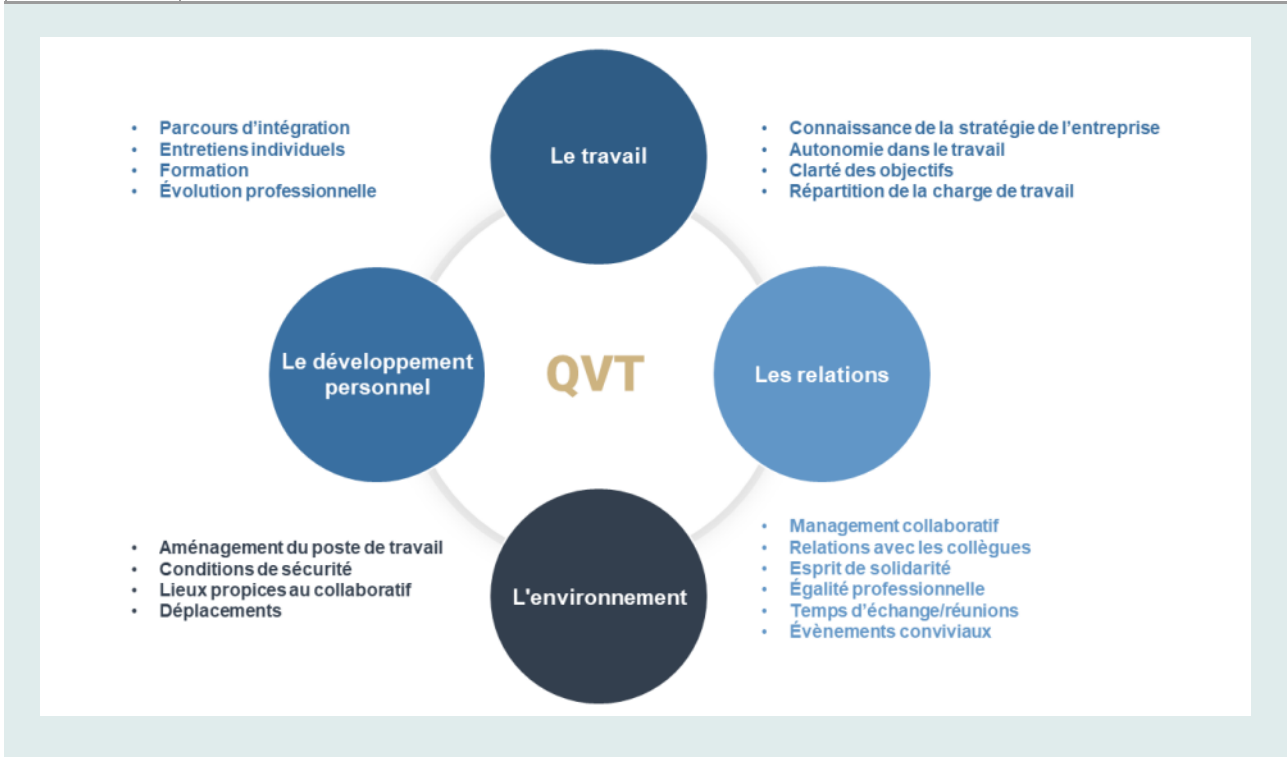
B. Au sein des organisations

Dans les entreprises, la qualité de vie au travail adresse de multiples sujets d'autant plus que chaque organisation est libre de (voire encouragée à) mettre en place sa propre démarche QVT.

Globalement, on pourrait synthétiser son étendue autour des sujets suivants :

- Le **travail** en lui-même (le sens, le contenu, l'organisation, l'autonomie, etc.),
- Les **relations interpersonnelles** (avec le management, avec les collègues, les clients, etc.),
- **L'environnement de travail** (les conditions de travail, la santé et la sécurité, les lieux, la technologie, etc.),
- Le « **développement personnel** » (son évolution professionnelle, sa formation, etc.).

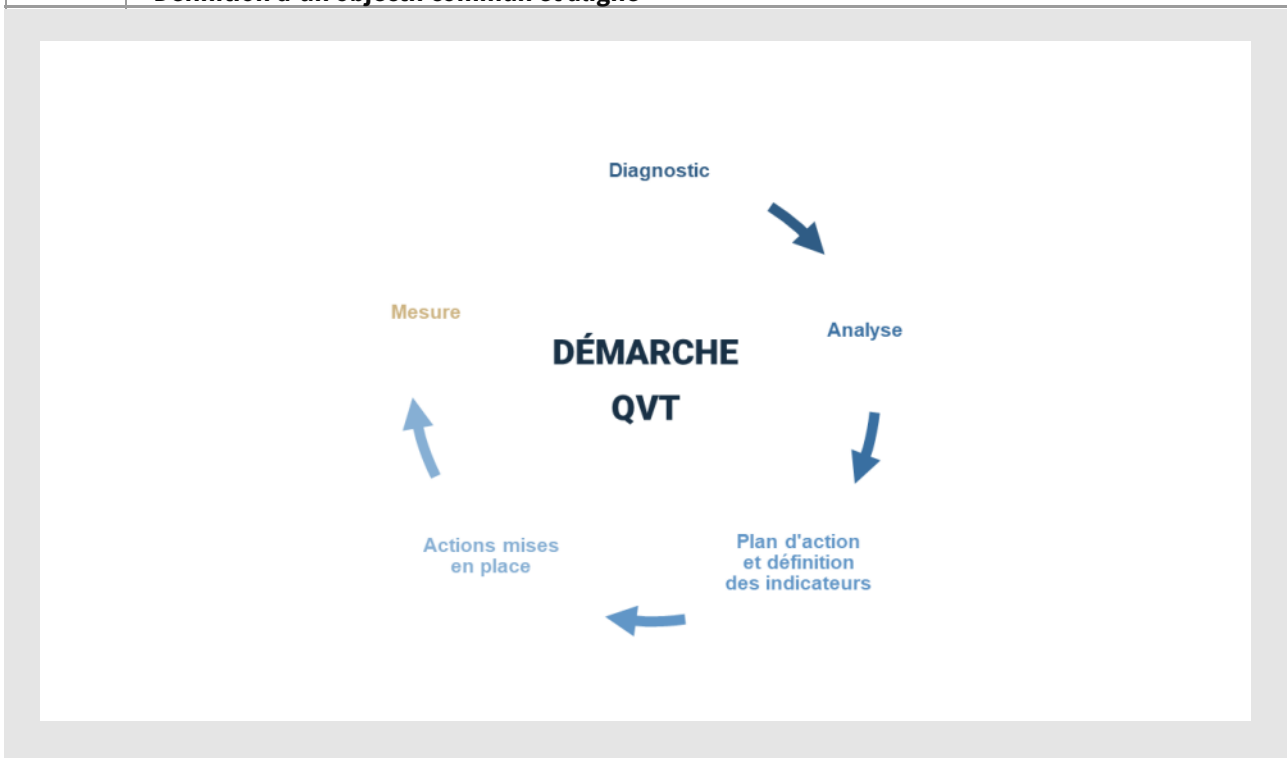
Fondamental



C. Mettre en place une démarche QVT

Mettre en place une démarche de qualité de vie au travail fonctionne comme tout process d'amélioration continue.

Méthode Définition d'un objectif commun et aligné



Complément

Les clefs de succès pour une démarche QVT efficace :

- Dans un premier temps, il s'agit de désigner **un pilote** ou **un chef de projet** de la démarche qui servira de référent sur toutes ces questions. La plupart du temps, c'est une personne des Ressources Humaines (RH) qui pilote ce type de démarche. Mais suivant les organisations, leur taille et l'intérêt qu'elles portent à la démarche, cela peut-être un Responsable RSE, un Responsable Communication interne ou parfois même le Dirigeant.
- Il faut nécessairement favoriser la **co-construction** et **l'intelligence collective**. Le plan d'action doit être bâti avec l'ensemble des acteurs (direction, managers, collaborateur). La qualité de vie au travail **c'est l'affaire de tous**, il ne peut y avoir de bien-être au travail sans **l'engagement de tous les acteurs!**
- **Le temps** est également un élément essentiel : transformer des habitudes de travail, même pour un effet bénéfique, prend du temps et chaque collaborateur a un temps d'acceptation qui lui est propre et qu'il faut respecter.

Exercice : Quiz

[solution n°1 p.11]

Question 1

Le concept de qualité de vie au travail est apparu dans les années 2000.

- Vrai
- Faux

Question 2

La notion de QVT est inscrite dans le Code du travail.

- Vrai
- Faux

Question 3

La qualité de vie au travail implique le rôle du manager.

- Vrai
- Faux

Question 4

Une démarche QVT est construite par le pilote du projet ?

- Vrai
- Faux

Question 5

Une démarche QVT se déroule toujours de la même façon dans toutes les entreprises.

- Vrai
- Faux

III. Pourquoi les entreprises doivent s'y intéresser ?

A. Attirer et retenir les talents

S'engager dans une démarche de qualité de vie au travail est devenu aujourd'hui un véritable enjeu pour les entreprises qui souhaitent attirer les talents et surtout les retenir. Dans certains secteurs, comme celui des ESN (Entreprises de Services Numériques), les entreprises peinent à recruter, car il y a plus d'offres que de demandes. Faire connaître auprès des candidats ses engagements en matière de QVT permet de se démarquer !

Complément

Actuellement, les primo-accédants au marché du travail ne choisissent plus un « job » pour le poste en lui-même, mais d'abord pour l'organisation du travail et l'ambiance qui règne. Les Millennials sont sensibles au projet qui leur est proposé et sont en quête de sens. Lorsqu'ils trouvent ces ingrédients et partagent les valeurs de leur entreprise, ils sont alors capables d'une énergie et d'un investissement décuplés, au service de cette vision commune.

S'inscrire dans une démarche QVT, c'est envoyer un signal positif fort au candidat en lui promettant qu'il sera considéré comme un individu à part entière, qu'il sera traité équitablement ou encore que son équilibre vie privée/vie professionnelle sera préservé.

Autant de sujets auxquels chaque individu reste sensible, quelle que soit sa génération.

Comment le faire savoir à l'extérieur pour attirer les candidats ? C'est là qu'intervient la marque employeur et le choix opéré par certaines entreprises de taille et de secteur divers, d'avoir recours à un label, comme celui de Great Place to Work[®], qui chaque année, publie le palmarès des entreprises où il fait bon travailler[®], en France.

Au-delà de l'attraction des talents, favoriser le bien-être au travail permet également de conserver et d'engager ses collaborateurs.

Valrhona, leader du chocolat haut de gamme envoie chaque année 20 collaborateurs accompagner 20 clients à la découverte de plantation de cacao pour créer un moment de contact et d'échange privilégié entre eux dans un cadre propice à la découverte et à l'évasion. Ainsi, Valrhona cultive l'engagement et le sens. En étant depuis de nombreuses années au palmarès Great Place to Work[®], elle le fait savoir à l'extérieur et reste une entreprise attractive.

B. Engager les collaborateurs

Selon l'étude IBET 2018 du cabinet Mozart Consulting basée sur les statistiques officielles de 2016 pour le Groupe de prévoyance APICIL, le coût du désengagement serait de 13 340 € par salarié et par an !

Engager ses collaborateurs est devenu un enjeu stratégique primordial pour les organisations.

L'engagement du salarié repose sur les facteurs suivants :

- Le sens qu'il trouve à ce qu'il fait,
- L'environnement de travail qu'on lui propose,
- Les pratiques managériales qui favorisent le sentiment d'être reconnu, compétent, utile, efficace ou encore autonome,
- Les solutions proposées lui permettant d'évoluer professionnellement et de maintenir sa motivation.

Complément

D'après une étude menée par Harvard et le MIT, un salarié heureux dans son travail est :

- 2 fois moins malade,
- 6 fois moins absent,
- 9 fois plus loyal !

Une étude Great Place to Work[®] a constaté chez les entreprises labellisées, une baisse de 23 % de l'absentéisme par rapport à la moyenne nationale.

Complément

Richard Branson, Patron du groupe Virginia dit : « *Soignez vos employés et ils soigneront votre business. C'est aussi simple que ça* ». C'est aussi le sujet de l'ouvrage « *Employees first, customers second.* », de Vineet Nayar, référence en matière de management par la confiance.

L'Institut Great Place to Work a également démontré que :

2 points de plus à une enquête de satisfaction collaborateur = 1 point de plus de satisfaction client !

Une démarche QVT est donc une nouvelle stratégie marketing tournée vers ses clients internes, mais qui résonne sur les clients externes au final.

En conclusion, la qualité de vie au travail est un véritable levier stratégique pour les entreprises d'aujourd'hui. S'intéresser au bien-être de ses collaborateurs est source d'une performance durable et responsable et permet de se démarquer.

Exercice : Quiz

[solution n°2 p.11]

Question 1

Mettre en place une démarche QVT permet de recruter davantage.

- Vrai
- Faux

Question 2

Le coût du désengagement est de 13 340 € par an pour l'entreprise.

- Vrai
- Faux

Question 3

Richard Branson a dit que soigner ses collaborateurs étant bon pour le business.

- Vrai
- Faux

Question 4

Obtenir un label lié à la qualité de vie au travail ne sert qu'à travailler sa marque employeur.

- Vrai
- Faux

Question 5

Développer la qualité de vie au travail permet aux collaborateurs d'être moins malades.

- Vrai
- Faux

V. Essentiel

La qualité de vie au travail est devenue un enjeu stratégique très important pour les entreprises, car elle répond aux nouvelles attentes des collaborateurs et à l'évolution des modes de travail. Elle permet donc aux entreprises d'attirer les talents, d'engager ses collaborateurs sur le long terme et d'être plus performantes.

Une démarche de qualité de vie au travail concerne l'engagement de tous les acteurs de l'entreprise pour que cela fonctionne. Comme toute démarche d'amélioration continue, elle doit être pilotée, suivie et animée. Enfin, il faut accepter qu'une telle démarche de transformation prenne du temps.

VI. Auto-évaluation

A. Exercice

Vous êtes Responsable RH dans une entreprise qui compte 600 collaborateurs, votre DRH vous propose de prendre en charge le sujet lié à la qualité de vie au travail. Vous devez lui proposer un plan d'action.

Question

[solution n°3 p.12]

Décrivez le type d'actions que vous choisissez de mettre en place en justifiant pourquoi, les indicateurs que vous retenez, les acteurs que vous allez mobiliser. Soyez le plus concret possible.

B. Test

Exercice 1 : Ordonnement des mots

[solution n°4 p.13]

Décomposez la phrase ou les étapes d'un processus en respectant le bon ordre.

1. Plan d'action et définition des indicateurs
2. Diagnostic
3. Mesure
4. Actions
5. Analyse
6. Définition d'un objectif commun

Réponse : _____

Exercice 2 : Texte à trous

[solution n°5 p.14]

Complétez la phrase ci-dessous.

La qualité de vie au travail est l'affaire de _____ : direction, managers et collaborateurs.

Exercice 3 : Catégorisation

[solution n°6 p.14]

Retrouvez pour chaque posture managériale quelles sont les qualités qui correspondent.

Le sens

La convivialité

Les conditions de sécurité

L'autonomie

Les outils numériques

Le management collaboratif

Le travail	Les relations	L'environnement
------------	---------------	-----------------

Exercice 4 : Texte à trous

[solution n°7 p.15]

Complétez la phrase ci-dessous.

Les [] sont les collaborateurs issus de la génération Y, née entre 1980 et 1995. On les appelle également les Digitals natives, car ils ont grandi avec les outils [], ce qui a fortement impacté leurs comportements, leurs modes de communication et leur rapport au []. En entreprise, ils accordent une place importante à la [] et à l'innovation. Cette génération est très sensible à la [].


Solutions des exercices

Exercice p. 6 Solution n°1**Question 1**

Le concept de qualité de vie au travail est apparu dans les années 2000.

Vrai

Faux


 Le concept de qualité de vie au travail date des années 50 environ. Deux courants émergent aux États-Unis d'abord, qui prônent le développement du collaborateur puis dans les pays scandinaves qui axent leurs recherches sur le collaboratif.

Question 2

La notion de QVT est inscrite dans le Code du travail.

Vrai

Faux


 Pour rappel, la Loi Rebsamen du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi intègre la notion de QVT au Code du travail et en fait un sujet de négociation obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés.

Question 3

La qualité de vie au travail implique le rôle du manager.

Vrai

Faux


 La qualité de vie au travail adresse plusieurs sujets dont les relations au travail et parmi ces relations celle avec son manager. Plus globalement, la qualité de vie au travail concerne tous les acteurs de l'entreprise.

Question 4

Une démarche QVT est construite par le pilote du projet ?

Vrai

Faux


 Une des clefs de succès de ce type de démarche est la co-construction. Le pilote du projet devra organiser des ateliers collaboratifs pour construire les plans d'action.

Question 5

Une démarche QVT se déroule toujours de la même façon dans toutes les entreprises.

Vrai

Faux

 Chaque entreprise est singulière et dispose de sa propre culture. Il existe donc autant de démarches QVT que d'organisations !


Exercice p. 8 Solution n°2

Question 1

Mettre en place une démarche QVT permet de recruter davantage.

Vrai

Faux

 Les candidats sont sensibles à ce type de démarche et aux entreprises qui le mettent en avant. Les entreprises Great Place to Work ont ainsi vu leur nombre de candidatures spontanées fortement augmenter suite à leur labellisation.

Question 2

Le coût du désengagement est de 13 340 € par an pour l'entreprise.

Vrai

Faux


 Le coût du désengagement serait de 13 340 € par salarié et par an !

Question 3

Richard Branson a dit que soigner ses collaborateurs étant bon pour le business.

Vrai

Faux


 Richard Branson, Patron du groupe Virginia dit : « *Soignez vos employés et ils soigneront votre business. C'est aussi simple que ça* ». C'est ce qu'on appelle autrement « *la symétrie des attentions* ».

Question 4

Obtenir un label lié à la qualité de vie au travail ne sert qu'à travailler sa marque employeur.

Vrai

Faux


 La QVT est un vecteur positif pour la marque employeur, mais c'est avant tout un engagement pris vis-à-vis de ses collaborateurs internes et une philosophie de management qui permettent de développer l'engagement de ses équipes.

Question 5

Développer la qualité de vie au travail permet aux collaborateurs d'être moins malades.

Vrai

Faux

 Des études Great Place to Work® ont constaté chez les entreprises labellisées, une baisse de 23 % de l'absentéisme par rapport à la moyenne nationale !

Éléments de réponses attendus :

Types d'actions à mettre en place :

- Un audit de démarrage pour évaluer la satisfaction des collaborateurs en matière de QVT afin d'identifier les points forts de l'entreprises et les sujets sur lesquels il faut s'améliorer.
- Organiser une réunion avec le comité de direction pour leur communiquer les résultats et les sensibiliser aux actions à mettre en place.
- En fonction des résultats, organiser des ateliers collaboratifs pour recueillir les idées des collaborateurs.
- Voter pour les idées à mettre en place et définir des équipes projets.
- Chaque équipe projet définit son plan d'action.
- Accompagner les managers sur les sujets les concernant.
- Refaire un audit 1 an après pour évaluer la pertinence des actions mises en place.

Exemples d'actions :

- Organiser une journée des enfants avec les enfants des collaborateurs,
- Proposer des cours de yoga à l'heure du déjeuner,
- Monter une équipe de sportifs sous l'égide de l'entreprise,
- Former les managers,
- Etc.

Les indicateurs :

- Les progressions d'un audit à l'autre,
- Le taux d'absentéisme, le nombre d'arrêt maladie, le taux de turnover,
- Le nombre d'événements organisés.

Les acteurs à mobiliser :

- Le comité de direction,
- L'équipe RH,
- Les managers,
- L'ensemble des collaborateurs volontaires.

Exercice p. 9 Solution n°4

Décomposez la phrase ou les étapes d'un processus en respectant le bon ordre.

Définition d'un objectif commun

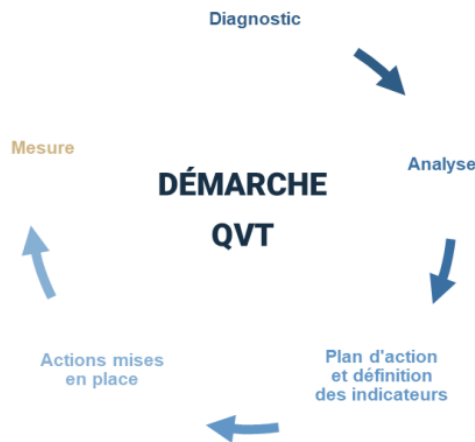
Diagnostic

Analyse

Plan d'action et définition des indicateurs

Actions

Mesure



Exercice p. 9 Solution n°5

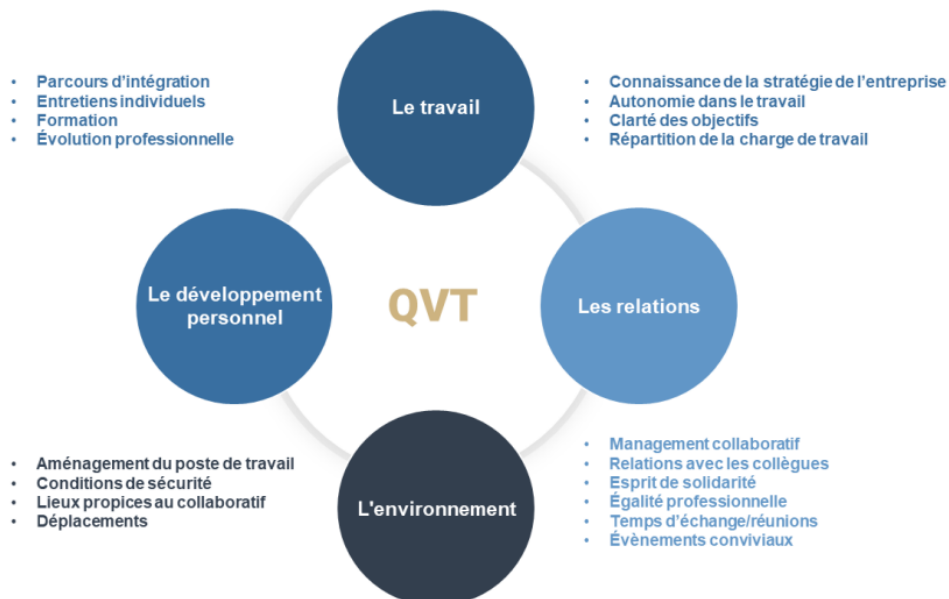
Complétez la phrase ci-dessous.

La qualité de vie au travail est l'affaire de tous : direction, managers et collaborateurs.

Exercice p. 9 Solution n°6

Retrouvez pour chaque posture managériale quelles sont les qualités qui correspondent.

Le travail	Les relations	L'environnement
L'autonomie	Le management collaboratif	Les conditions de sécurité
Le sens	La convivialité	Les outils numériques



Exercice p. 10 Solution n°7

Complétez la phrase ci-dessous.

Les **millennials** sont les collaborateurs issus de la génération Y, née entre 1980 et 1995. On les appelle également les Digital natives, car ils ont grandi avec les outils **numériques**, ce qui a fortement impacté leurs comportements, leurs modes de communication et leur rapport au **travail**. En entreprise, ils accordent une place importante à la **flexibilité** et à l'innovation. Cette génération est très sensible à la **qualité de vie au travail**.