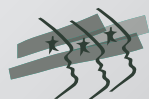


# Guide



# Introduction à la Qualité de Vie au Travail





# Introduction

---

Au cours de ces dernières années, le sujet de la Qualité de Vie au Travail s'est progressivement introduit dans les grandes entreprises, donnant naissance à une première définition de cette notion par les partenaires sociaux en juin 2013. Les médias se sont emparés du sujet et de nombreuses start-up travaillant essentiellement sur cette question ont vu le jour. Nouvelle philosophie pour l'entreprise, elle ne doit pas se résumer à une fontaine à eau au fond du couloir et une salle de repos avec un baby-foot. La Qualité de Vie au Travail a cela de complexe qu'elle englobe à la fois les conditions, l'environnement et les relations de travail, la conciliation des temps, la reconnaissance du travail effectué, le climat social, l'égalité professionnelle, la rémunération, le partage de la valeur ajoutée de l'entreprise etc. Autant de dispositions qui permettent aux salariés de se réaliser et de s'épanouir dans leur vie professionnelle tout en instaurant un climat de confiance, un environnement et une atmosphère propice à l'échange, au partage et au bien-être au sein de l'entreprise. La Qualité de Vie au Travail est décisive pour booster la motivation et mérite par conséquent d'être inscrite au cœur de la stratégie globale. Pour les chefs d'entreprise, nombreux à s'être intéressés à cette notion émergente dans la sphère professionnelle ; il apparaît comme souvent compliqué de la définir, de ne pas se perdre dans l'ensemble des initiatives existantes et de faire le lien avec les démarches et obligations adjacentes (égalité, prévention des risques psychosociaux, évaluations des risques professionnels etc.) Cette introduction, non exhaustive, s'adresse à tous les dirigeantes et dirigeants qui souhaitent découvrir ou approfondir leurs connaissances de ce sujet pour leur entreprise et leurs collaborateurs.

# 1 De quoi parle-t-on ?

## ◆ Définition proposée par les partenaires sociaux en juin 2013

La Qualité de Vie au Travail (QVT) a été définie dans un accord national interprofessionnel (ANI) par les partenaires sociaux en juin 2013.

Selon l'ANI, la QVT désigne et regroupe les actions permettant de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les collaborateurs et la performance globale des entreprises. La QVT peut se concevoir comme :

*« Un sentiment de bien-être 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 responsabilité, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. [...] L'approche de la QVT permet d'aborder des thèmes étroitement imbriqués mais traités jusqu'alors de façon séparée, afin de les articuler de façon dynamique. »*

## ◆ Une obligation de négociier

La loi Rebsamen du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi intègre au code du travail la notion de Qualité de Vie au Travail et en fait un sujet de négociation obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés.

Les ordonnances du 22 septembre 2017 mentionnent que, dans toutes les entreprises ayant une représentation syndicale, l'obligation incombe à l'employeur d'organiser au minimum une fois tous les quatre ans une négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail (Article L2242-1).

La négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail porte sur :

- l'articulation entre la vie personnelle et professionnelle ;
- l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- la lutte contre les discriminations 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 de définition d'un régime de prévoyance ;
- l'exercice du droit d'expression directe et collective ;
- le droit à la déconnexion.

## 2 Les enjeux pour l'entreprise

Les enjeux de la Qualité de Vie au Travail (QVT) pour l'entreprise sont de deux ordres :

### 1. A minima :

- **juridique** : la QVT est aujourd'hui soumise à un cadre juridique très précis auquel les entreprises doivent répondre ;
- **social** : une bonne QVT permet de développer du lien entre les salariés tout en instaurant un climat de confiance au sein de l'entreprise et entre les différents membres de l'équipe. La QVT permet également de valoriser les aspects positifs de son organisation tout en favorisant les échanges de pratiques et en renforçant le collectif. Elle est ainsi utile pour prévenir une possible dégradation du climat de l'entreprise et doit être vue comme un outil de démarche d'amélioration continue pour l'entreprise.

### 2. De façon plus ambitieuse :

- **économique** : au-delà de participer au bien-être de ses salariés, la QVT permet à l'entreprise d'améliorer sa productivité, de fidéliser ses équipes et d'attirer de nouveaux talents. Un salarié bien au travail et fier de son entreprise est un salarié plus performant et fidèle. Elle permet également de réduire les coûts liés aux accidents du travail et aux maladies professionnelles en développant des ressources (reconnaissance, cohésion d'équipe, réduction du stress etc.) ;
- **innovante** : Lancer des actions de QVT c'est installer durablement une discipline collective qui identifie des actions d'améliorations au-delà du champ du vivre ensemble (ex : impact sur les parties prenantes, dont les clients).

### 3 Quelques chiffres clés autour de la QVT

Depuis 2012, le *Baromètre de perception de l'égalité des chances* en entreprise du MEDEF rapporte les représentations des salariés du privé, pour mieux aider les entreprises à adapter leurs politiques de lutte et de sensibilisation des discriminations. Pour l'année 2017, il en ressort que :

- pour la sixième année consécutive, « *l'équilibre vie privée/vie professionnelle* » et « *la santé et la sécurité au travail* » arrivent en tête des sujets que les salariés jugent prioritaires en entreprise ;
- 69 % des salariés interrogés ont une bonne opinion de leur manager, score en nette progression chez les femmes (+6 % en un an).

En 2013, l'ANACT a réalisé une étude portant sur 1001 salariés actifs occupés (16 % cadres et professions libérales, 25 % professions intermédiaires, 34 % employés, 25 % ouvriers). Cette étude nous apprend que :

- 64 % des répondants estiment que le mot qui caractérise le mieux la QVT est le **respect**, 58 % estiment que c'est la **reconnaissance**, 46 % l'**épanouissement** et 40 % la **motivation** ;
- 96 % des répondants estiment qu'il existe un lien assez fort ou très fort entre la QVT et la **motivation**, les **relations** dans l'entreprise, la **qualité du travail** réalisé. 94 % estiment un lien assez fort ou très fort entre la QVT et la **santé** des salariés et 91 % y voient un lien assez fort ou très fort avec la **productivité**.

Selon **une étude Malakoff Médéric** réalisée en 2016, 70 % des salariés et 95 % des dirigeants estiment que le niveau de QVT au travail est bon ou très bon. Tous s'accordent sur le fait que la QVT contribue à la performance des entreprises et 83 % des dirigeants pensent qu'il s'agira d'un thème de préoccupation majeure dans l'avenir.

À noter, ce que disent nos voisins :

- **Canada** : Le Bureau de Normalisation du Québec a construit une norme nationale « *Santé et sécurité psychologique en milieu de travail* ». Les experts à l'origine de cette norme estiment une rentabilité de 2,75 à 4 dollars canadiens par dollar investi dans la santé et la QVT et évaluent à +12 % la productivité d'un employé actif physiquement.

- **Royaume Uni** : Une étude réalisée en 2014 par l'Université de Warwick démontre que la productivité des salariés heureux augmenterait de 12 %.
- **États-Unis** : Une étude réalisée par l'Institut Chapman de certification des professionnels du bien-être aux États-Unis (2005) démontre qu'une démarche QVT pourrait réduire de 25 % l'absentéisme et que les dépenses liées aux problèmes de santé des salariés baisseraient de 25 %. Une étude de la Harvard Business Review, révèle quant à elle que les salariés heureux sont plus productifs de 30 %, leurs ventes sont supérieures de 37 % et leur créativité est multipliée par trois. Enfin, une méta-étude réalisée par Barbara Fredrickson, enseignante à l'université de Caroline du Nord à Chapel Hill, rappelle que la QVT favorise la bonne santé, l'engagement, la créativité, la coopération, l'analyse et la performance globale.

## 4 Idées reçues

### ◆ « La QVT, c'est un concept de start-up »

**Faux.** Dans l'imaginaire collectif, les start-up se soucient plus de l'ambiance et de la Qualité de Vie au Travail de leurs salariés que les entreprises dites « classiques ». La QVT n'est pas une histoire de modèle d'entreprise, elle passe par la conviction et l'engagement de chacun à tous les niveaux de l'entreprise, à commencer par ses dirigeants.

### ◆ « La QVT, c'est plus facile pour les grands groupes »

**Faux.** Même s'il est vrai que les grands groupes ont plus de moyens financiers et humains pour travailler sur la QVT de leurs collaborateurs, ce sujet ne leur est pas réservé. La QVT peut prendre de multiples formes et c'est pour cette raison que l'approche doit être adaptée en fonction des besoins de chaque individu et des spécificités de l'organisation (taille de l'entreprise, domaine d'activité etc.).

### ◆ « La QVT, ça coûte trop cher »

**Faux.** La QVT ne doit pas être perçue comme un coût mais comme un investissement sur le long terme pour ses collaborateurs et son entreprise. De plus, de nombreuses actions relèvent du bon sens et ne demandent

pas ou peu d'investissement financier.

◆ **« Tout va bien dans mon entreprise, pas besoin d'aller plus loin »**

**Faux.** On peut avoir le sentiment que tout fonctionne déjà très bien dans son entreprise mais il ne faut pas négliger pour autant la QVT. Il est important de se pencher sur cette question et de l'inclure dans le dialogue social de son entreprise. Tant que les salariés ne sont pas interrogés, il n'y a pas moyen de savoir avec certitude où l'on se situe en termes de QVT. Seule une enquête subjective est à même de révéler la réalité du climat.

◆ **« La QVT, ce n'est pas un enjeu stratégique pour mon entreprise »**

**Faux.** La QVT ne doit pas être vue comme une perte de temps ou une contrainte. Elle est un levier qui permet d'améliorer la performance globale de son entreprise. Des collaborateurs qui prennent du plaisir à venir travailler sont des collaborateurs qui se montrent par la suite plus performants et fiers de leur entreprise.

◆ **« Mon travail n'est pas de faire le bonheur de mes salariés »**

**Vrai.** Non bien sûr, le rôle du chef d'entreprise n'est pas de faire le bonheur de ses salariés, ce sujet est éminemment personnel. Cependant, la construction des conditions dans lesquelles les équipes peuvent à la fois être efficaces et épanouies est fondamentalement du ressort de la direction de l'entreprise. Il ne faut pas confondre plaisir et épanouissement quand on parle de la QVT.



## 5 Les règles d'or

### ◆ « La Qualité de Vie au Travail est un projet qui doit être porté par la direction de l'entreprise »

La Qualité de Vie au Travail doit être portée par la direction, cela représente l'un des facteurs clé de sa réussite. En tant que dirigeant et quelle que soit la taille de l'entreprise, il est important de se saisir du sujet et de travailler avec ses équipes et éventuellement des spécialistes pour structurer la démarche et outiller les acteurs. La QVT doit être vue comme un projet stratégique pour l'entreprise qu'il faut inscrire dans le temps et réinterroger en permanence. Il est essentiel d'instaurer une culture d'entreprise soucieuse de la santé de ses collaborateurs.

*À noter : La QVT est une combinaison d'actions concrètes et de perception. L'émetteur et le récepteur sont d'égal importance. En conséquence, la direction ne constitue pas le seul acteur, elle doit être convaincue mais l'évolution de cette question passe aussi par l'implication directe des RH et l'engagement de chacun à tous les niveaux de l'organisation.*

### ◆ « La Qualité de Vie au Travail repose sur de bonnes pratiques managériales »

Les managers doivent être formés pour travailler sur ce sujet. La QVT repose essentiellement sur du bon sens, de l'écoute et la mise en place d'une relation de confiance avec ses collaborateurs. C'est en repensant son management qu'on peut apporter des solutions nouvelles et innovantes pour améliorer le bien-être de ses collaborateurs sur leur lieu de travail tout en améliorant les performances économiques.

*À noter : une entreprise qui souhaite offrir une meilleure QVT à ses équipes doit se réinventer en permanence d'un point de vue managérial, culturel et structurel.*

### ◆ « Il n'existe pas de solution universelle pour travailler sur la Qualité de Vie au Travail »

Un projet QVT doit se construire en fonction de chaque situation avec les



parties prenantes de l'entreprise (dirigeants, représentants du personnel, salariés, DRH et même clients) C'est de la coopération et de la discussion que naissent des solutions pour améliorer les conditions de travail de ses salariés et faire avancer le projet de l'entreprise.

À noter : tout n'est pas à réinventer ! La littérature sur le sujet est très riche et de nombreuses start-up, associations et organisations ont vu le jour pour accompagner les entreprises et leurs équipes sur le sujet. Il existe aussi un grand nombre de bonnes pratiques dont vous pouvez vous inspirer.

### ◆ « Les collaborateurs sont naturellement motivés par le sujet de la QVT »

Les collaborateurs constituent des alliés précieux pour lancer une démarche. Ils sont co-responsables avec l'entreprise de la QVT de leur organisation. L'identification de référents motivés par la QVT peut se révéler être un atout pour initier une démarche réussie dans son entreprise. On peut les aider à adopter les bonnes postures via des formations.

#### **Pour construire un projet QVT, il est important de procéder en quatre étapes<sup>1</sup> :**

1. Concevoir une démarche en interne avec la direction en analysant les enjeux ;
2. Élaborer un diagnostic qui doit être co-construit avec les parties prenantes afin d'identifier ce qui est prioritaire à traiter pour améliorer la QVT ;
3. Lancer des actions et les expérimenter ;
4. Si l'expérimentation s'est montrée concluante, pérenniser les actions.

#### **Les bons réflexes managers** pour améliorer la QVT de ses équipes :

- **offrir** la possibilité à chacun de ses collaborateurs de s'épanouir et de se réaliser dans son travail. Cela passe, entre autres, par une relation de confiance et des *feedbacks* réguliers. Le manager veillera à équilibrer les *feedbacks* positifs (reconnaissance) et négatifs (apprentissage) ;
- **permettre** à ses collaborateurs de se challenger. Il est important d'offrir

---

1. 10 questions sur la Qualité de Vie au Travail, Aract

la possibilité à ses collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences et de se former de manière régulière ;

- **être à l'écoute** de ses collaborateurs, se montrer inspirant et les accompagner dans leurs missions ;
- **se montrer transparent** avec ses équipes pour instaurer une relation de confiance ;
- **valoriser la performance** collective de ses équipes afin de rendre l'organisation de travail plus motivante. Les discussions, les échanges et le partage font naître des solutions pour l'entreprise à court, moyen et long terme ;
- **analyser les conditions** de travail de ses collaborateurs de manière régulière afin d'identifier les points forts et les points faibles de son organisation ;
- **organiser des points informels** avec son équipe pour s'interroger sur « comment mieux travailler ensemble ? ». Très souvent, les collaborateurs ont la solution à portée de main, ou sont capables de la faire émerger ;
- **créer des rituels informels** pour consolider l'esprit d'équipe et les bonnes relations entre collègues.
- *in fine*, le manager lui-même doit **s'interroger sur sa propre QVT** pour être authentique et pertinent.

### 3 Boîte à outils

Afin de vous aider dans la construction d'une démarche QVT, vous trouverez quelques exemples concrets dans cette boîte à outils. La liste que nous vous proposons est non exhaustive<sup>2</sup>. Comme vu précédemment, la QVT repose principalement sur un engagement de la direction, de bonnes pratiques managériales, beaucoup de bon sens et la co-construction d'un projet.

- > Le **groupe Maviflex** offre la possibilité à ses collaborateurs d'aménager en début d'année scolaire leurs horaires en fonction de leur situation personnelle. Cet aménagement d'horaires est inscrit dans le contrat de travail et a suscité un véritable engouement de la part des jeunes pères de l'entreprise qui se sont autorisés à en faire la demande sans peur d'être jugés.
- > **Bouygues immobilier** a fait installer dans son *open-space* un potager pour fédérer ses équipes, leur donner l'occasion d'échanger et d'apprendre à se connaître par le jardinage.
- > **Renault** a inauguré en 2014 dans ses locaux du Plessis-Robinson, au Sud-Ouest de Paris, le *Calm Space* : un espace accessible à tous les salariés du groupe entre 9h et 20h pour se reposer. Seule règle : respecter les 20 minutes de sieste.
- > **AXA banque** a créé une plateforme de reconnaissance collaborative #ITAGYOU. Chaque mois, chaque collaborateur de l'entreprise, quel que soit son ancienneté, son statut, sa fonction, se voit créditer de 3 « tags », qu'il peut attribuer de manière anonyme ou accompagné d'un commentaire, partout et à tout moment, pour signifier sa reconnaissance vis-à-vis d'un collègue, sans qu'il y ait forcément de lien hiérarchique ou organisationnel.
- > En juin 2017 et pendant deux jours, les collaborateurs de la **Société Générale** ont pédalé pour la bonne cause à l'occasion du *Citizen Commitment Time*, un événement sportif et solidaire. L'objectif de cette

2. Pour plus d'exemples vous pouvez vous rendre sur notre site MEDEF RH Innov<sup>1</sup>

opération est double : récolter des fonds pour des associations partenaires de la Fondation au service de l'insertion professionnelle, et renforcer la cohésion des collaborateurs.

- > Chez **Bureaux à Partager** (BAP) les nouvelles recrues passent leur première semaine à découvrir tous les services et les métiers de BAP. Elles ont également un parrain ou une marraine qui n'est pas dans leur pôle.
- > Chez **CD&B** il n'y a pas de bureau attribué et cela vaut aussi pour le directeur. Chacun des collaborateurs peut travailler dans un espace qui lui convient au gré de ses envies et de ses besoins. Le mode de travail en *flex-office* permet également aux collaborateurs de travailler de chez soi ou dans un espace de « coworking ». Pour en arriver là, CD&B propose tous les trois ans un hackathon<sup>3</sup> à ses équipes pour organiser et réaménager l'espace. L'évolution de leur lieu de travail se fait ainsi de manière collective.
- > Chaque année, **Sodexo** organise la cérémonie des Étoiles Sodexo qui met à l'honneur les collaborateurs qui ont accompagné le développement de l'entreprise depuis trente ans. Les Étoiles d'or sont remises par le directeur général du groupe.
- > **Blablacar** a développé le *BlaBlaTalk* : tous les mercredis, le responsable d'un service vient présenter le travail de son équipe devant l'ensemble des collaborateurs BlaBlaCar.
- > Chez **Accenture**, chaque collaborateur est suivi par un *counselor* qui n'est pas hiérarchique tout au long de sa carrière dans la boîte. Une cérémonie des People Oscars récompense les meilleurs « people developers » de l'année.
- > Depuis 2014, **La Poste** joue la carte de l'intrapreneuriat. Le groupe a lancé le projet « 20 projets pour 2020 », concours annuel dont le but est d'identifier entre 3 et 5 projets par an, destinés à porter la croissance du groupe.
- > Des équipes de **Pimkie** ont mis en place la « météo intérieure » qui interroge en début de réunion les collaborateurs sur leur humeur. Cette

---

3. Événement où un groupe de volontaires se réunit pour élaborer un projet de manière collaborative, sur plusieurs jours

pratique permet de libérer la parole, délivre de la reconnaissance et fluidifie les relations, la décision et la créativité.

- > Dans certaines usines de **ARaymond**, sont organisés des *flash-meetings* de cinq minutes par jour et par équipe. Ces points permettent de partager de l'information, de vérifier que les collaborateurs vont bien et de créer de la transversalité.
- > Chez **3M**, une charte des relations au travail a été bâtie qui permet aux collaborateurs de décider comment ils aimeraient travailler ensemble : réunions, convivialité, emails, etc.
- > Le patron de **Mars France** s'astreint à délivrer 3 *feed-backs* positifs pour 1 *feed-back* négatif, contrecarrant une tendance naturelle à voir ce qui ne va pas plutôt que ce qui va bien.
- > Chez **Favi**, les équipes organisent régulièrement et spontanément des réunions pour voir comment mieux travailler ensemble. C'est l'occasion d'impliquer les collaborateurs, améliorer l'efficacité et développer les relations humaines.

## Pour aller plus loin

De nombreux acteurs (start-up, associations, entreprises etc.) se sont lancés dans la QVT et aident les entreprises à réfléchir et à travailler sur ces questions. Vous trouverez dans cette partie une liste non exhaustive d'acteurs que nous avons identifiés sur le sujet et rencontrés.

- > **L'Agence nationale** pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) a pour vocation d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles. Pour ce faire, elle diffuse sur son site de nombreuses méthodes et outils pour travailler sur le sujet.
- > **Bloomin** aide les managers et DRH à mesurer en temps réel « l'expérience employé » de manière régulière sous la forme de questionnaires sur mesure en fonction des besoins du moment.

- > **La Fabrique Spinoza** est le *think-tank* du bonheur citoyen. Créée en 2011, elle a été nommée l'un des 12 principaux *think-tanks* français. Elle a été co-rédacteur de commission de l'ONU, partenaire de la Commission Attali II pour l'économie positive, et correspondant français de projets hébergés par l'OCDE. Ses thèmes d'étude comptent : l'éducation, la santé, la démocratie, la diversité, etc. et son thème principal est aujourd'hui le travail. La Fabrique Spinoza se présente comme une institution de référence sur le sujet du bonheur au travail.
- > **La HappyTech** est le premier collectif français de start-up dédié au bien-être au travail. Le mot d'ordre pour faire partie de la HappyTech : innover et promouvoir des solutions pour atteindre le bien-être au travail.
- > **Le ministère du Bonheur** propose une plateforme *online* d'informations et de conseils pratiques qui se base sur des recherches scientifiques. La mission du ministère du Bonheur consiste à faciliter la compréhension et la mise en place de conditions favorables au « bonheur » auprès de la société civile, de ses organisations et de ses territoires. Il propose également des formations, un accompagnement et des conseils aux organisations pour améliorer l'expérience collaborateur de leurs salariés.
- > **Our Company** est une application gratuite qui permet aux salariés français d'exprimer leurs émotions et leurs idées. Les résultats par entreprise sont disponibles directement sur l'application.
- > **SuperMood** se propose d'accompagner les entreprises sur un suivi de l'engagement des collaborateurs (SuperScore), de campagnes de *feedback* (SuperFeedback) et de reconnaissance entre collègues (SuperLikes).
- > **Valoriance**, association fondée par 5 chercheurs en médecine, s'occupe de prévenir et de sensibiliser sur les risques psychosociaux en entreprise. L'association intervient en entreprise sous la forme de conférences de sensibilisation ouvertes à tous et propose par la suite, sur la base du volontariat, d'accompagner les salariés qui le demandent.

- > **Wittyfit** accompagne les entreprises pour travailler sur la QVT et leur transformation à travers des questionnaires proposés aux salariés. Des parcours personnalisés sont proposés aux salariés et ils peuvent aussi, via leur compte, proposer des idées à leurs managers.
- > **2spark** se propose d'améliorer les pratiques et les comportements des collaborateurs en une minute par jour seulement. Ce format court de question propose un parcours individualisé pour chaque collaborateur.







**MEDEF**

**MEDEF**

55, avenue Bosquet

75007 Paris

Tél. : 01.53.59.19.19

[www.medef.fr](http://www.medef.fr)

**Contact** : direction Entrepreneuriat et  
Croissance

Charlène Grandin : [cgrandin@medef.fr](mailto:cgrandin@medef.fr)