

LE GUIDE COMPLET 2021 DE LA QVT

Les Ateliers Durables



Vantée par les rapports publics, omniprésente dans le quotidien des RH, remise en cause par le Covid-19, la QVT est aujourd'hui au cœur des débats. Mais de quoi s'agit-il ?

Faut-il y voir une volonté sincère de favoriser le bien-être des équipes ou une tentative maladroite pour nous réconcilier avec un monde du travail, plus clivant, connecté et complexe ?

Ce guide complet vous permet de faire le point sur le sujet.

LAD, c'est un collectif atypique de professionnels défendant une approche durable du bien-être au travail. Nous organisons depuis 2013 des journées, événements et séminaires partout en France.

SOMMAIRE

La QVT c'est quoi ? _____ p.3

Un sentiment de bien-être au travail
L'évolution de la notion

À quoi ça sert la QVT ? _____ p.5

Les chiffres de la QVT en France
Les liens entre QVT, engagement et performance

Les 7 grands thèmes de la QVT _____ p.8

Le contenu du travail
Les relations aux collègues
Les relations à la hiérarchie
L'environnement de travail
La relation à l'organisation
L'articulation vie pro / vie perso
L'équilibre personnel

Comment mettre en oeuvre une démarche QVT ? — p.12

Définir les objectifs et les priorités
Associer les personnes clé à chaque étape
Expérimenter
Évaluer et pérenniser une démarche QVT

Idées et exemples d'actions sur la QVT _____ p.17

Les entreprises engagées sur le QVT
C'est quoi au juste une "bonne" action QVT

S'informer et se former sur la QVT _____ p.20

Les formations et ressources utiles



UN SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Les partenaires sociaux ont proposé dans l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2013 la définition suivante de la QVT :

“

“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.”

”

Reprenons notre souffle et rassemblons quelques éléments clé : les conditions d'emploi et de travail, la possibilité de s'exprimer et d'agir, l'attention portée au contenu du travail. La QVT recoupe tout cela et nous invite, dans une approche systémique, à intégrer également des sujets sociétaux comme l'égalité professionnelle, la lutte contre les discriminations ou la transformation digitale.

L'ÉVOLUTION DE LA NOTION

La Qualité de vie au Travail, une notion récente ? Oui et non. Elle trouve sa source dans la littérature anglo-saxonne (on parle de "Quality of working life") à la fin des années 70, mais elle se popularise en France à partir des 2010 et les négociations entre partenaires sociaux.

L'ANI de 2013 puis [la loi Rebsamen](#) sur le dialogue social (2015) donnent un cadre légal à la notion et propulsent la QVT dans le vocabulaire des entreprises, où elle vient progressivement se substituer à la notion de risques psycho-sociaux (RPS).

Conditions de travail, RPS, QVT... l'évolution du vocabulaire reflète le changement de regard et d'attentes de notre société vis-à-vis du travail. La QVT consacre une vision plus large des responsabilités de l'employeur et en même temps, un regard plus équilibré et moins anxiogène sur le travail. On oublie en effet souvent que le travail reste un élément protecteur de la santé et que [les chômeurs ont un risque accru de tomber malade.](#)



Pour aller plus loin : Dans l'article ["QVT : 4 définitions à connaître"](#), découvrez les différences entre QVT, RPS, bien-être ou bonheur au travail.



À QUOI SERT LA QVT ?



LES CHIFFRES DE LA QVT EN FRANCE

“La Qualité de vie au travail : un levier de compétitivité” titre un rapport très documenté de 2016 édité par La Fabrique de l’Industrie.

A lire l’abondante littérature sur les liens entre bien-être au travail et performance financière, on oublierait presque que la QVT a des vertus autres qu’économiques.

Au premier rang desquelles, le bien-être “tout court”, car le travail tient une place importante dans nos vies. Ceci est particulièrement vrai en France où 94% des personnes interrogées déclarent que le travail est quelque chose de très ou assez important (contre 79% au Royaume-Uni par exemple). Un attachement à double tranchant car, quand la situation professionnelle se détériore, l’image de soi et la confiance peuvent être profondément atteintes.

42%

des arrêts de travail seraient dûs à un mal être au travail, selon le 10ème Baromètre de l’Absentéisme® et de l’Engagement réalisé en 2018 par Ayming.

Même si 90% des actifs se déclarent “dans l’ensemble satisfait de leur travail” (enquête Sumer 2017, Ministère du travail), le mal-être au travail reste un vrai enjeu de santé publique et pèse désormais pour 42% des arrêts de travail (source : Ayming, 10ème Baromètre de l’Absentéisme® et de l’Engagement, 2018). Un coût colossal pour la société en général : les arrêts de travail ont augmenté de 5%/an sur les 5 dernières années et représentent désormais plus de 10 milliards d’euros (source : CNAM, 2018).

LES LIENS ENTRE QVT, ENGAGEMENT ET PERFORMANCE

Au-delà de sa contribution au bien-être individuel et à la société, la QVT profite-t-elle à l'organisation qui la met en oeuvre ? Autrement dit, la QVT favorise-t-elle la performance de l'entreprise ?

En réalité, l'effet des politiques de QVT est un élément trop difficile à isoler pour pouvoir l'affirmer de manière aussi directe. Ce que les études nous confirment en revanche, c'est que l'engagement des salariés et leur implication favorisent la performance. Le bien-être des salariés serait à l'origine de plus de 25% des variations de performance entre employés (Wright, 2010).

La théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2002, Cartwright et Cooper, 2009) est un des grands principes qui sous-tend et précise ce lien. Elle affirme que plus la motivation est "intrinsèque" (fierté du travail bien fait, réalisation personnelle...), meilleures sont les performances au travail. Quand la motivation vient de l'extérieur (gratification, conditions de travail), l'engagement progresse, mais de manière moins forte et moins pérenne.

L'implication des salariés est également un facteur de performance reconnu. Les organisations qui ont mis en place des approches participatives, avec un dialogue social efficace, obtiennent de meilleurs résultats (Work Organization and Employee Involvement in Europe, 2013). La [création du Comité social et économique \(CSE\)](#), dont on souhaite faire des espaces de discussion privilégiés sur la QVT, s'inscrit dans cette logique.

Les autres avantages reconnus d'une politique de QVT sont :



Un meilleur recrutement

Les entreprises cherchent de plus en plus à se démarquer sur le terrain de la marque employeuse, face à des candidat.es plus exigeant.es, notamment en matière d'équilibre de vie. Des classements d'entreprises et des portails comme Glassdoor mettent en concurrence les entreprises et publient leur performance en terme de bien-être au travail.



La rétention des talent

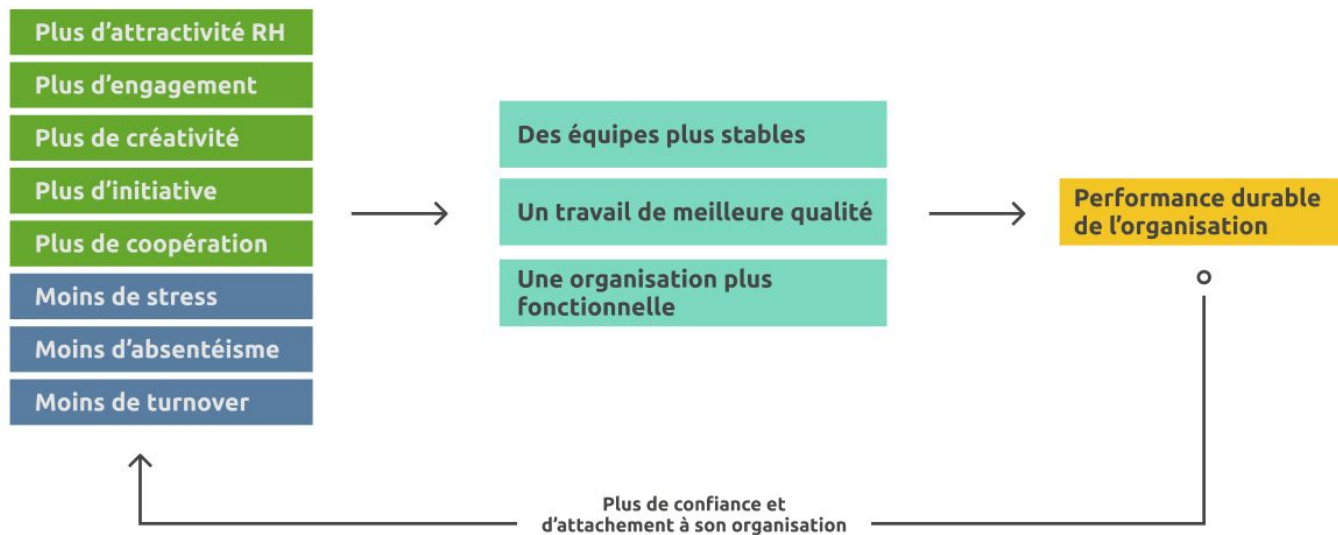
Quand on sait qu'un recrutement sur deux se solde par un échec au bout de 18 mois, et que le coût moyen d'un recrutement est évalué entre 15.000 et 45.000 €, on fait tout pour garder ses équipes : parcours personnalisés, outils modernes, environnement de travail inspirant.



La réduction de l'absentéisme et du turnover

Les actifs français sont absents en moyenne 18,6 jours/an, un chiffre en augmentation, qui pèsent aussi sur les coûts de prévoyance des entreprises.

LES LIENS ENTRE QVT ET PERFORMANCE



Pour aller + loin : une revue de littérature sur le bien-être au travail est disponible sur [le site Wellbeing Society](#), qui met en ligne gratuitement et librement un livre blanc très complet.

LES 7 GRANDS THÈMES DE LA QVT

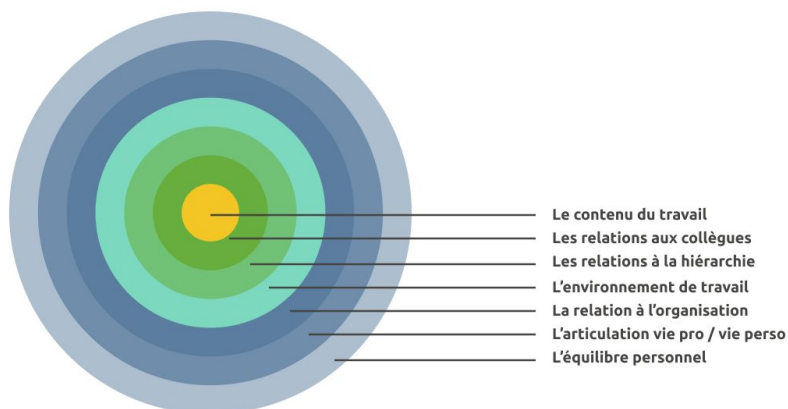


La loi Rebsamen oblige les entreprises de plus de 50 salariés à négocier de manière annuelle sur la QVT et énumère les thèmes concernés : équilibre vie pro/vie perso, la lutte contre les discriminations, l'accès à l'emploi pour les personnes handicapées, le droit d'expression direct et collectif des salariés, l'égalité professionnelle et la prévention de la pénibilité et des risques professionnels.

Cependant, la QVT est une réalité pour les entreprises de toutes tailles, et les enjeux croisés sur l'humain, la production ou l'organisation, nous encourage à aller plus loin que les sujets évoqués dans la loi.

La rosace ci-dessous livre les 7 dimensions de la Qualité de Vie au Travail. La représentation concentrique favorise une lecture hiérarchisée des enjeux.

LES 7 DIMENSIONS DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



1. LE CONTENU DU TRAVAIL

Le cœur de la cible ! Les analystes du travail considèrent qu'il s'agit de la priorité n°1 en matière de QVT. Le contenu du travail renvoie notamment à la question de l'autonomie, à l'adéquation entre les objectifs et les ressources, à la variété des tâches accomplies et à la charge de travail. En bref, à la liberté et aux moyens qu'on a d'agir, évaluer et faire évoluer son travail. Dans la réalité, les accords QVT n'abordent que peu ces sujets stratégiques, qui portent pourtant une partie de la crise actuelle du travail et beaucoup de situations de mal-être professionnel.

Dans la vidéo ci-dessous, la sociologue Danièle Linhart décrit finement comment, du taylorisme au discours sur le management humaniste de notre époque, on prend le risque de déposséder les salariés de leur travail et de leur savoir-faire.



2. LES RELATIONS AUX COLLÈGUES

Souvent jugées superficielles ou de surface, les relations de travail sont en fait primordiales. C'est une valeur refuge quand une personne va mal. Dans [le modèle de Karasek](#) sur le stress au travail, le "soutien social" est d'ailleurs reconnu comme l'un des trois facteurs majeurs dont dépend la santé du travailleur, aux côtés de la demande psychologique et de la latitude décisionnelle.

3. LES RELATIONS À LA HIÉRARCHIE

La responsabilité du management dans le mal-être au travail est souvent pointée du doigt, et confirmée par de nombreuses études. Au point de rêver [des organisations débarrassées des managers](#) et basées sur l'auto-gestion ? L'enjeu est davantage à l'évolution de la culture et de la fonction managériale, pour en faire **des soutiens, des facilitateurs et des acteurs** capables de s'adapter aux transformations de la société et du travail.

4. L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

On parle également de cadre, d'espaces ou encore de conditions de travail, qui peuvent être stressantes, bruyantes, inadaptées ou, à l'inverse, stimulantes et conviviales. La question se pose avec acuité, dans une période de développement du télétravail et de critique des open spaces. Après l'essor des services de conciergerie et des paniers bios, la réflexion s'engage davantage sur la manière d'associer les salariés au choix d'aménagement. C'est le pari réussi de la Région Ile-de-France, qui a étroitement associé son personnel au [projet de déménagement à Saint-Ouen](#).

5. LA RELATION À L'ORGANISATION

C'est la manière dont on se positionne par rapport aux valeurs véhiculées par son organisation et à sa mission générale. La prise de conscience grandissante sur les sujets climatiques et sociétaux pousse les salarié.es à vouloir agir également au niveau professionnel et à juger leur entreprise sur ces critères. De l'industrie plastique ou pétrolière, à la banque et à la finance, certains secteurs peinent à recruter des travailleurs en quête de sens. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) devient un facteur de différenciation sur le marché du travail.

6. L'ARTICULATION VIE PRO / VIE PERSO

Les observatoires sur les temps de vie et les études sur les conditions de travail le confirment : l'équilibre vie pro / vie perso joue un rôle majeur sur le bien-être au travail. Les plus concernés sont les 30-45 ans et les managers de proximité qui vivent souvent un conflit de loyauté, entre responsabilité familiales et obligations professionnelles. Les pistes relèvent à la fois des actions de l'entreprise (aménagement du temps de travail, ouverture du télétravail, droit à la déconnexion...) et de la responsabilité personnelle de chacun (identifier ses priorités, apprendre à déconnecter, refuser le présentisme, etc.).



Agir : dans notre atelier "Vie pro, vie perso : retrouver la voie de l'équilibre", les participants prennent un temps de recul pour revoir leurs priorités et redonner du sens à leurs actions.

7. L'ÉQUILIBRE PERSONNEL

A notre sens, une politique de Qualité de vie au Travail doit tenir compte de la situation personnelle chacun, tout en respectant l'intimité nécessaire. Des sujets comme la santé physique (alimentation, sommeil, troubles musculo-squelettiques), les situations d'addiction, les stéréotypes sur le genre, le handicap, les discriminations liées aux origines ou à l'orientation sexuelle ne s'arrêtent pas aux portes de l'entreprise. Ouvrir le débat et proposer des solutions adaptées à chacun se révèle bénéfique à la fois pour les personnes concernées et pour le fonctionnement général de l'organisation.



Découvrir : notre nouvel atelier "Chasser les stéréotypes" aide les salariés à déconstruire les représentations et préjugés à l'œuvre dans la société et l'entreprise.

COMMENT METTRE EN OEUVRE UNE DÉMARCHE QVT ?



Définir les objectifs et les priorités

Associer les personnes clés à chaque étape

Expérimenter

Évaluer et pérenniser une démarche QVT

1. DÉFINIR LES OBJECTIFS ET LES PRIORITÉS

Si vous souhaitez mettre en oeuvre une démarche de QVT convaincante, les objectifs doivent s'aligner sur la mission de l'organisation. S'ils font bien écho aux objectifs stratégiques de l'organisation, alors vous obtiendrez davantage de soutien de la Direction et plus de moyens à chaque étape.

Voici quelques exemples d'objectifs possibles pour une politique QVT :

- améliorer la qualité du recrutement, diversifier le profil des salariés
- réduire l'absentéisme / le turnover
- favoriser la créativité, l'innovation, la prise de risque
- faire évoluer la culture d'entreprise et le management
- amener plus de cohésion, réduire les conflits dans les équipes
- mieux répartir la charge de travail
- améliorer la coopération entre différents services
- protéger les personnes vulnérables dans une période difficile

2. ASSOCIER LES PERSONNES CLÉS À CHAQUE ÉTAPE

La QVT a beau être une affaire d'équipe, on se sent parfois seul.e dans le bateau ! Créer un groupe de travail QVT, organiser un comité de pilotage QVT est souvent la première étape pour élargir votre vision et créer l'adhésion autour du projet.

Voici une liste (non exhaustive) des personnes que vous avez intérêt à associer :

LA DIRECTION

Vous avez une Direction frileuse ? Affûtez vos arguments, préparez vos chiffres, organisez une conférence inspirante. Après tout, quel.le patron.ne ne rêve pas d'être aimé.e de ses équipes ?

✓ *Séverine Wolff, Présidente d'une PME dynamique, explique son choix de [former l'ensemble de ses équipes à la Communication Non Violente](#)*

LES MANAGERS

pour mieux les impliquer, 2 solutions font leur preuve :

1. Tisser des liens concrets entre les enjeux de QVT et les objectifs opérationnels et humains qu'ils affrontent.
2. Prendre soin d'eux, sonder leurs besoins, leur proposer des temps d'échange entre pair, via des ateliers managers ou des outils comme le codéveloppement

✓ *Découvrez le programme ["Formation des Managers à la QVT : 6 ateliers pour un déclic !"](#)*

LES SALARIÉS

Faire de la QVT, c'est bien souvent "briser le silence" et créer un cadre propice à une parole libérée. Ces "espaces de dialogue sur le travail", comme les recommandent l'ANACT, sont souvent beaucoup plus riches que les données chiffrées sorties des enquêtes QVT. En faisant appel à une facilitation extérieure ou en associant un.e représentant.e du personnel, vous pouvez offrir un espace sécurisé aux salariés et recueillir leurs besoins en matière de conditions de travail ou de management.

LE CSE

Les représentants du personnel ont pour rôle de "promouvoir la santé, la sécurité et l'amélioration des conditions de travail" et "d'assurer une expression collective des salariés". Ils sont bien souvent moteurs dans l'engagement d'une démarche de QVT (lire notre article : [CSE, quelles pistes d'actions sur la santé au travail ?](#))

LES SERVICES DE SANTÉ

Médecine du travail, infirmière, assistante sociale, occupent des postes de surveillance essentiels et sont souvent associés au seul diagnostic. Or, leur expertise en matière de prévention gagnerait à être associée plus en amont dans la définition des politiques RH et des stratégies de QVT.



A lire : Prévention : [6 pistes d'actions pour la santé au travail](#)

LES ACTEURS EXTÉRIEURS

D'autres services peuvent être mobilisés suivant les besoins :

- les Associations Régionales pour l'Amélioration des Conditions (ARACT) soutiennent notamment les PME dans leur démarche avec des financements et des guides sectoriels
- les CARSAT peuvent vous aider notamment sur les accidents du travail
- les Intervenants en Prévention des Risques Professionnels (IPRP) assurent des missions de conseil et de prévention
- les mutuelles proposent ou peuvent financer des actions de prévention en entreprise. Renseignez-vous.

3. EXPÉRIMENTER

C'est sans doute la partie la plus importante : la pratique !

Inscrivez les objectifs QVT dans le fonctionnement quotidien de votre entreprise et mettez en places les actions, formations, outils adéquates pour atteindre vos objectifs. Cela peut passer par des espaces de discussion, de nouvelles méthodes à mettre en place, l'organisation d'une semaine de la QVT avec des ateliers et formations sur mesure (on vous partage [ici tous nos tips pour l'organiser !](#)), etc. Puis, faites un bilan des actions mises en places et identifiez les succès et problématiques restantes.



Exemples d'interventions réalisées en entreprise par notre collectif lors de semaines de qualité de vie au travail

Un écueil que nous rencontrons souvent : la QVT "institutionnalisée", avec son questionnaire annuel envoyés aux salariés, sans qu'aucun changement ne prenne vraiment place. Osez vous lancer ! Peut-être que vos actions ne tomberont pas toujours justes mais ce sera un premier pas pour ouvrir le dialogue et amorcer un déclic.



Agir : Organiser une journée bien-être au travail

4. ÉVALUER ET PÉRENNISER UNE DÉMARCHE QVT

Comme toute démarche qualité, on peut appliquer à la Qualité de Vie au Travail une approche cyclique et itérative d'amélioration continue.

Il est important de disposer d'indicateurs QVT et de modalités de suivi des objectifs sur le moyen et long terme. Vous pouvez réaliser si besoin pour cela une enquête ou un rapport de situation auprès de vos collaborateurs. Mais quelles questions poser ? Quel rythme adopter ? Comment ensuite ajuster votre stratégie QVT ?

Dans le webinaire ci-dessous, Charles de Fréminville, CEO de [Bloom at Work](#), vous aide à comprendre comment mesurer la qualité de vie au travail.



IDÉES ET EXEMPLES D' ACTIONS SUR LA QVT



Rappelez-vous bien que chaque démarche QVT est unique. En fonction du secteur de votre entreprise, de sa taille, du ressenti actuel de vos salariés, des acteurs qui sont impliqués dans le processus, votre projet QVT changera complètement de contenu et d'intention.

LES ENTREPRISES ENGAGÉES SUR LA QVT

Ces dernières années, de nombreux classements sont apparus pour noter et distinguer les entreprises les plus avancées en matière de QVT. Les critères divergent, certains de ces classements sont payants, et il est parfois difficile de faire la différence entre une opération de publicité sur la marque employeuse et la réalité d'une démarche de terrain.

Ces classements restent cependant utiles pour les nombreuses initiatives inspirantes qu'ils mettent en avant :

GREAT PLACE TO WORK

publie chaque année son [palmarès des "Entreprises où il fait bon travailler"](#) en fonction de leur taille. Créateur du label "Great place to work", vous pouvez retrouver sur leur site Internet toutes les entreprises labellisés avec un descriptif détaillé de leur fonctionnement avec entre autre leurs [bonnes pratiques](#) et forces en terme de QVT

GLASSDOOR

le célèbre site d'offres d'emploi, permet sur sa plateforme aux salariés de laisser des commentaires anonymes sur le profil public de leur entreprise. Des retours honnêtes donc (on l'espère) sur les pratiques au sein de l'entreprise. Cela permet à Glassdoor de réaliser chaque année également un [classement des meilleur employeurs](#).

TOP EMPLOYERS

propose également dans le même style une [certification "Meilleurs Employeurs"](#) avec un listing des entreprises certifiées, ainsi qu'une courte description de celles-ci.

BLOOM AT WORK

les (jeunes) spécialistes de (la) mesure de la QVT, organise également depuis plusieurs années les [Awards du Bien-être au travail](#) : une cérémonie pour récompenser les meilleures initiatives RH de l'année en terme de bien-être et de qualité de vie au travail. Avec leurs 4 catégories (l'idée à 0€, le projet le plus innovation, l'initiative Covid-19 la plus utile, le coup de coeur du public), on passe toujours un bon moment et on ressort plein d'idées et de motivation !



Découvrir : [Une sélection de 10 actions QVT à mettre en place demain](#)



C'EST QUOI AU JUSTE UNE "BONNE" ACTION QVT

Il est facile de critiquer les baby-foots ou les cours de sport et de yoga sur la pause de midi. Une politique de QVT qui se réduit à l'installation de quelques nouveaux équipements et services manque sans doute le "centre de la cible" (voir les 7 dimensions de la QVT). Pourtant, les salariés se montrent souvent ravis de ce type d'initiatives.

Comment alors évaluer ce qui constitue une "bonne" action QVT ? Comment prioriser entre différentes actions ? Comment satisfaire tout le monde ?

Avant de lancer un projet, vérifiez qu'il répond globalement aux critères suivants. Il est :



Participatif

On sait par exemple qu'en associant les occupants d'un bureau au réaménagement de leur poste de travail, ils se sentiront par la suite mieux armés et plus satisfaits de leurs conditions de travail.



Équitable

Le projet est inclusif, respectueux des différences, il ne favorise pas un groupe de personnes plutôt qu'un autre (les hommes ? les salariés de tel service ? etc.), ou alors des compensations ont été imaginées.



Générateur de rencontres

Imaginez comment votre action peut être source d'ouverture et de rencontres avec d'autres collègues. Ajustez si besoin.



Avec un effet démultiplicateur

L'initiative permet-elle de satisfaire plusieurs besoins à la fois ? Par exemple, l'aménagement d'une cuisine collective dans l'entreprise peut permettre d'agir à la fois sur la santé des collaborateurs, la convivialité, l'équilibre vie pro-vie perso, la prévention des déchets, etc.



Bien intentionné

Existe-t-il des zones d'ombre ou des jeux de pouvoir entre acteurs derrière l'initiative envisagée ? Ou la proposition fait-elle l'objet d'un consensus large ?



Découvrez nos ateliers

Faites votre choix parmi plus de 30 thèmes d'ateliers et activités disponibles.

S'INFORMER ET SE FORMER SUR LA QVT



La Qualité de vie au travail est un sujet passionnant et exigeant, au croisement de différentes disciplines et courants : psychologie, sociologie, santé, management, développement personnel, etc.

Comment se former sur le sujet ? Comment progresser en tant que professionnel.le ? Comment rester en veille sur les évolutions majeures ?



A découvrir : [Les 10 tendances de la QVT en 2020](#)

Voici quelques conseils et ressources utiles :

1

Lisez la presse spécialisée

Nous vous proposons une [sélection de 12 médias, sites, blogs et podcasts](#) qui abordent chacun à leur manière les enjeux du bien-être au travail. Vous pouvez également vous abonner à notre newsletter mensuelle.

2

Gardez un esprit OUVERT !

Un bon professionnel de la QVT doit être en mesure d'interroger le travail de manière systémique. Cela signifie saisir les enjeux dans leur complexité, depuis les risques physiques jusqu'aux risques psychosociaux, comprendre les mécanismes d'empowerment et d'intelligence collective, parler également performance et enjeux économiques. Discuter avec les différents acteurs de votre organisation et saisir leurs intérêts vous fera gagner du temps.

3

Formez-vous (et même gratuitement !)

Notre [chaîne Youtube LAD School](#) propose chaque mois de vous former à une nouvelle thématique autour de la Qualité de vie au travail. En vous abonnant, c'est l'occasion d'écouter et d'interagir avec des professionnels régulièrement.

4

Impliquez-vous dans un collectif

De nombreuses communautés autour du bonheur ou du bien-être au travail ont émergé ces dernières années comme [Les Passeurs du bonheur au travail](#) issus de [la Fabrique Spinoza](#), ou le [Club des CHO](#) (Chief Happiness Officers).



VOUS VOULEZ EN SAVOIR + ?

Découvrez notre site : www.ateliersdurables.com

