

# LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

## vue par les Ressources Humaines

projets mis en place, priorités et enjeux

---

### Méthodologie utilisée pour cette étude

---

**45 entretiens réalisés en 2013 auprès de directeurs des ressources humaines (DRH) ou responsables de la qualité de vie au travail (RQVT) répartis entre :**

- 5 entreprises du secteur public et 40 entreprises du secteur privé ;
- 12 structures de moins de 1 000 salariés, 22 structures de 1 000 à moins de 20 000 salariés et 11 de plus de 20 000 salariés ;
- Secteurs : industrie, tourisme, services, nouvelles technologies, transports, banque/assurance, santé, grande distribution, luxe...

# INTRODUCTION

Les termes « amélioration des conditions de travail », généralement utilisés en France ont laissé place à celui de « qualité de vie au travail », dans une déclaration commune des partenaires sociaux à l'issue de la conférence sociale du 9 et 10 juillet 2012.

La qualité de vie au travail (QVT) recouvre l'intérêt que les salariés ont pour leur travail, le développement personnel des salariés dans l'entreprise, le management et la reconnaissance des salariés par la direction de l'entreprise, les possibilités de lier vie professionnelle et vie privée, l'ambiance entre collègues, le dialogue social au sein de l'entreprise, le stress au travail, l'environnement physique et l'organisation du travail.

Définie comme cela, on pourrait penser que la QVT est une problématique qui a toujours existé. Pourtant, elle n'est formalisée en tant que telle, au point qu'un département lui soit dédié, que depuis quatre ans en moyenne et au maximum depuis dix ans d'après les 45 entreprises interrogées.

## LIEN EN COMPLÉMENT

- <http://www.csa.eu/multimedia/data/sondages/data2013/opi20131017-qualite-de-vie-au-travail-15-octobre-2013-csa.pdf>

# Quelles sont les personnes en charge de la QVT au sein de votre entreprise ?

**Les personnes en charge de la QVT dans les entreprises ont des fonctions et des profils divers, mais relèvent principalement des ressources humaines :**

- le plus souvent, il s'agit du directeur des ressources humaines lui-même ou elle-même ou de son adjoint(e) ; de droit social, pôle santé ou sécurité au travail, chargé(e) de mission de la QVT, management de la qualité, relations sociales, développement des RH, développement durable, développement social, etc.
- ou d'un service relevant des RH : département juridique

**Au-delà de la personne strictement responsable du sujet au sein de l'entreprise, la QVT implique, en fait, tout le monde.**

## 1 Le ou les dirigeant(es), qui « incarnent » le sujet :

« La direction "au fond du couloir", c'est intimidant et cela ne favorise pas le dialogue social. »

Par conséquent, la direction doit impulser le projet, le faire connaître, ne pas l'imposer mais le faire partager par la majorité des salariés.

## 2 Plus largement, de nombreux interlocuteurs sont concernés par la QVT :

- les managers, relais essentiels de la politique de QVT, en sont parfois à l'initiative ;
- les instances représentatives du personnel : comités d'entreprise, syndicalistes et représentants du personnel, comités d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail (CHSCT) ;

## REMARQUE

Parmi les 45 personnes interviewées, 42 ont indiqué entretenir plutôt de bonnes relations avec les partenaires sociaux ou représentants du personnel. La plupart déclarent aussi obtenir de bons résultats en matière de QVT. Les deux semblent liés et procéder par cercles vertueux : c'est parce qu'elles ont de bonnes relations avec les partenaires sociaux qu'elles obtiennent de bons résultats en matière de QVT... et comme elles obtiennent de bons résultats, elles ont de bonnes relations avec les partenaires sociaux. Par conséquent, une entreprise dont les relations avec les partenaires sociaux sont délicates aura plus de mal à mettre en place certains projets dans ce domaine.

- La « médecine du travail » : médecin du travail, infirmier, assistante sociale, psychologue, ergonomiste...

## REMARQUE

On relève l'importance de l'avis de la médecine du travail sur l'évolution de la QVT dans l'entreprise, ce qui inclut l'évolution des problèmes de santé physique ou mentale des salariés. Il est donc important pour les RH de dialoguer régulièrement avec les professionnels de la médecine du travail. Ceci viendra compléter la vision générale de la QVT forgée par l'organisation elle-même.

## LA QVT, POUR QUOI FAIRE ? « Attirer et retenir les meilleurs »

### Quels sont les enjeux d'une politique de QVT réussie ?

Déterminer une politique de qualité de vie au travail devient indispensable pour attirer les meilleurs au moment du recrutement, fidéliser ses salariés et réduire :

- l'absentéisme ;
- les démissions ;
- les arrêts maladie.

In fine, c'est un levier de performance et de croissance.

A la question : « *Comment mesurez-vous l'impact de votre politique en matière de QVT ?* », les entreprises interrogées mentionnent ces indicateurs et indiquent qu'ils sont plutôt inférieurs à ceux de la moyenne de leur secteur.

« *Nous avons un turnover de 10 à 12%, ce qui est très peu dans notre secteur du marketing web.* »

Définir une politique claire de télétravail représente, pour certain(e)s candidat(e)s, dans des profils de poste précis, un élément de différenciation au moment du choix d'un nouvel employeur.

## LES SUJETS PRINCIPAUX :

conditions matérielles, équilibre vie privée - vie professionnelle et dialogue

Pour vous, quels sont les sujets couverts par la qualité de vie au travail au sein de votre organisation ?

En terme de contenu, le bien-être au travail est protéiforme et n'obéit à aucune recette miracle :

« Ce n'est pas parce que les locaux seront luxueux qu'un salarié se sentira bien ou motivé. Il peut être motivé dans un lieu vieillot parce qu'il y a de la chaleur et de la reconnaissance. » « Il peut être heureux avec un petit salaire et malheureux avec un salaire important. »

Trois sujets principaux sont abordés au cours des entretiens :

### 1 LES CONDITIONS MATERIELLES DE TRAVAIL

(équipement, environnement, localisation...) est le premier sujet cité par les personnes interrogées. Toutefois, bien qu'importantes, les conditions de travail ne sont pas le seul facteur de bien-être des salariés, et cela devient même parfois un élément « négligeable ». En effet, il est difficile d'apprécier les conditions de travail **à leur juste valeur sur le long terme** : « Les salariés sont habitués aux boiserie, ils ne font plus trop attention. » « Nous faisons venir un marchand de glaces au moment des grandes chaleurs ; c'est gratuit. La première année les salariés ont trouvé cela génial ; à partir de la deuxième année, ils ont trouvé cela normal. »

### 2 L'EQUILIBRE VIE PRIVÉE - VIE PROFESSIONNELLE

est le deuxième sujet cité. Il comprend à la fois l'organisation (horaires), les conditions de travail (mutuelle et autres avantages, restaurant d'entreprise, le fait d'avoir des boissons à disposition gratuitement dans les bureaux, le télétravail...) et, en général, tout ce qui facilite la vie privée (conciergerie ou crèches).

Les entreprises sont de plus en plus inventives, et vont jusqu'à :

- l'organisation de conférences sur le nouveau système de retraite ;
- l'organisation d'une session de vaccination contre la grippe ou une campagne anti-tabac ;
- une formation à la gestion du temps, des recommandations ergonomiques.

### REMARQUE SUR LE TÉLÉTRAVAIL

Parmi les entreprises interrogées, il y a trois catégories :

- celles qui y pensent ;
- celles qui sont en train de le tester ;
- celles qui sont en phase de déploiement ou d'ajustement.

Dans tous les cas, il semble qu'il s'agit là d'un sujet qui devient incontournable et qui va se généraliser dans les prochaines années.

### 3 LE DIALOGUE est le troisième sujet cité.

Celui-ci peut prendre des formes très variées :

- à deux (one to one) ou en groupe ;
- du salarié vers les RH ou le management, ou du management ou des RH vers le salarié ;
- formel ou informel

« Nous communiquons sur les victoires, petites ou grandes, c'est un prétexte pour instaurer le dialogue. »

Il s'agit de créer un climat de confiance et d'éviter les tensions et la défiance des salariés, qui crée de l'inhibition et de la frustration.

En matière de dialogue, la QVT repose beaucoup sur le management. Or, l'écoute est une posture, donc une attitude de tous les jours. Cela ne va pas de soi et dépend des capacités naturelles du manager :

« On peut être très rigide et très bon manager ou très communiquant et très mauvais manager » (entreprise privée, dans le bâtiment).

Il ressort des entretiens que quelles que soient les aptitudes naturelles des managers, il est essentiel de leur donner les moyens de réussir : formations, outils de management et soutien au fil de l'eau (coaching ou parrainage/mentoring).

# Les différentes étapes

La mise en place d'un plan de QVT doit respecter des étapes, définies selon un calendrier précis. En effet, trop de précipitation ou au contraire d'atermoiements s'avèrent nuisibles et rendent peu crédible la volonté de changer les choses et d'atteindre les objectifs définis.

- trop de lenteur reviendrait, par exemple, à mettre en place une mesure qui ne serait pas suivie de réalisations ; les salariés seraient enclins à dire : « *Vous nous avez demandé notre avis et vous ne faites rien derrière.* » Ils risquent d'être sur la défensive et moins réceptifs aux mesures mises en place ensuite.
- dans le même temps, il faut éviter de lancer trop de projets en même temps, ce qui induit une mauvaise visibilité sur les objectifs d'ensemble et risque d'exclure les salariés du process.

## PREMIÈRE ÉTAPE

### Le rôle moteur de la direction au moment du lancement :

cette étape est essentielle (comme on l'a vu), le ou les dirigeants incarnant le sujet.

## DEUXIÈME ÉTAPE

### Mettre à plat l'histoire de l'organisation pour arriver à la détermination de SES VALEURS.

C'est l'ADN de l'entreprise. Cette réflexion peut être réalisée par les salariés. C'est un travail fondateur qui donne du sens, qui permet de comprendre l'histoire de l'entreprise et d'accepter certaines difficultés.

## TROISIÈME ÉTAPE

### Faire un point de ce que l'entreprise a déjà mis en place,

une sorte d'état des lieux de tout ce qui a déjà été accompli en matière de QVT. Cela permet de mieux communiquer et de faire valoir les réalisations. Cette démarche offre à l'entreprise l'opportunité de porter un regard lucide et objectif sur ses faiblesses et sur ce qu'il reste à faire. C'est au cours de cette étape que les principaux indicateurs sont définis pour mesurer l'impact des projets déployés.

# Conclusion

## LES TROIS CARACTERISTIQUES D'UNE POLITIQUE DE QVT RÉUSSIE

**1 L'adhésion au projet de la majorité des salariés :** leur bien-être est le fruit d'un dialogue avec la direction (« co-construction »). Car le consensus obtenu est également un outil de cohésion pour l'entreprise et entre dans le cadre d'une stratégie globale.

**2 Des projets concrets et utiles :** il ne s'agit pas d'édicter de grands principes mais bien d'être pragmatique, quitte à réduire le champ d'action pour parvenir à un résultat probant. En conséquence, il est important de communiquer avec les salariés sur les avantages concrets du projet de QVT et de les impliquer dans son processus d'élaboration.

« *En quoi ce changement de mobilier va-t-il améliorer mes conditions de travail au sein de l'entreprise ?* »

**3 Des projets cohérents et homogènes :** entre le tangible (conditions matérielles, équipement, environnement de travail...) et l'intangible (objectifs, ambiance, écoute...), il s'agit d'être en adéquation entre les engagements pris par les responsables, les réalisations effectives et le ressenti des salariés.