

Le guide de la Qualité de Vie au Travail

13 bonnes pratiques pour améliorer la Qualité de Vie au Travail et en faire un levier de performance

U-RAISE | WWW.URAISE.PRO



La Qualité de Vie au Travail est comme l'énergie solaire pour les plantes, elle nourrit les employés en leur fournissant les conditions nécessaires à leur épanouissement, augmentant ainsi leur productivité. Suivez le guide !

Intro

D'après le Baromètre national du bonheur au travail, la Fabrique Spinoza et de l'Institut Think*, un salarié sur deux (51%) ressent du stress ou de la fatigue au travail.

À l'inverse, 62% des travailleurs sont heureux dans leur vie personnelle, car ils ressentent du bien-être au travail. Il existe en effet une corrélation évidente entre le bonheur individuel et professionnel.

Autre point important, + 235% de retour sur investissement (R.O.I.) : c'est ce qu'obtiennent les sociétés ayant placé le bien-être au cœur de leur vision d'entreprise (Étude OpinionWay, 2018).

Ces éléments chiffrés mettent en lumière le caractère indispensable de la Qualité de Vie au Travail (QVT) dans le monde professionnel.

U-Raise partage avec vous 13 bonnes pratiques liées à la QVT et son mode d'emploi pour développer votre entreprise et le bien-être de vos salariés !



Qu'est-ce que la QVT exactement?

Le terme est apparu en 1972 lors d'une conférence aux États-Unis. Le développement de cette notion a pris de l'ampleur. Un profond intérêt collectif sur la santé et le bien-être de l'individu au travail a alors immergé. Oui, mais pourquoi et comment ?

En 2013, l'Accord National Interprofessionnel (ANI) a donné la définition suivante de la QVT :

"La QVT est 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 6 éléments clés, participants à la Qualité de Vie au Travail dans le schéma suivant.

6 éléments clés participants à la Qualité de Vie au Travail :





- **Contenu du travail et développement professionnel**

Pour les analystes du travail, le contenu du travail est la priorité absolue en matière de QVT. Cela implique la possibilité d'agir en autonomie, d'évaluer et de faire évoluer son travail, ainsi que l'adéquation des objectifs et des ressources, la variété des tâches et la charge de travail.

- **Relations de travail**

Bien que parfois considérées comme superficielles, les relations de travail sont d'une importance cruciale. Le modèle de Karasek sur le stress au travail confirme que le "soutien social" est l'un des trois facteurs clés pour la santé du travailleur, avec la demande psychologique et la latitude décisionnelle. Les relations de travail incluent également la relation avec la hiérarchie, qui est souvent pointée du doigt comme source de mal-être au travail.

- **Conditions de travail**

Les conditions de travail peuvent avoir un impact sur le stress ou au contraire le bien-être des employés. selon qu'elles soient stressantes et bruyantes, ou bien stimulantes et agréables. Cette question est d'autant plus importante à l'heure où le télétravail se développe et où les open spaces sont remis en question.

- **Equilibre pro-perso**

L'équilibre entre travail et vie personnelle est essentiel pour le bien-être au travail. Les personnes les plus touchées sont les 30-45 ans et les managers de proximité, qui peuvent se sentir tiraillés entre leurs responsabilités professionnelles et familiales. Les entreprises peuvent soutenir cet équilibre en proposant des horaires de travail flexibles, en autorisant le télétravail et en mettant en place des politiques de déconnexion. De leur côté, les individus peuvent améliorer leur propre équilibre en identifiant leurs priorités et en apprenant à déconnecter

- **Relation à l'entreprise**

La relation à l'entreprise se rapporte à l'adhésion aux valeurs et à la mission de l'organisation. Les employés sont de plus en plus conscients des enjeux environnementaux et sociaux et souhaitent agir en conséquence au travail.

- **Egalité professionnelle**

La QVT doit promouvoir l'égalité professionnelle en étant sensible aux questions de santé physique, d'addiction, de stéréotypes de genre, de handicap et de discrimination. Il est important de respecter leur vie privée tout en offrant des solutions adaptées pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise et le bien-être des travailleurs.



- **QVT et bonheur au travail, quelle différence ?**

Il faut bien distinguer la QVT qui correspond à des obligations et devoirs sur le plan de la législation des entreprises, par rapport aux notions plus larges de bonheur et de bien-être au travail.

En effet, la loi Rebsamen oblige les entreprises de plus de 50 salariés à négocier annuellement sur la QVT autours de plusieurs thématiques telles que l'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.

Toutefois, la QVT est une réalité qui concerne les entreprises de toutes tailles, et les enjeux économique actuels ainsi que du monde du travail doivent nous encourager à aller plus loin que les sujets évoqués dans la loi.

En tant qu'employeur, vous êtes garant de la sécurité physique et mentale de vos collaborateurs. Encourager des démarches au sein de son organisation en fait partie !

- **Quels bénéfices pour l'entreprise ?**

Mais au-delà de l'aspect légal, la Qualité de Vie au Travail revêt de multiples bénéfices pour les employeurs :

- Renforcer la cohésion équipe et motiver les salariés,

=> Augmenter la productivité : la satisfaction professionnelle ressentie, couplée de la reconnaissance et la considération, engendrent davantage d'implication.

=> Adopter une organisation plus efficace et fluidifier les process,

=> Améliorer le climat social et donc la qualité des relations en interne,

=> Booster l'attractivité de votre entreprise, et ainsi recruter et fidéliser les talents

=> Développer un sentiment d'appartenance chez vos collaborateurs,

=> Combattre les risques psychosociaux d'une manière préventive,

- Réduire l'absentéisme.

Vous voyez désormais en quoi la QVT peut être une précieuse alliée pour vous !

L'évolution de la satisfaction au travail est bien sûr l'objectif principal, mais vous profitez aussi d'autres conséquences positives comme la baisse turn-over et de l'absentéisme.

La Qualité de vie au travail : chiffres clés

Les baromètres de l'absentéisme et les études relatives à la QVT nous montrent que Qualité de Vie au Travail et performance sont indissociables.

- Le mal-être au travail représente 42% des arrêts de travail
- Les arrêts de travail sont en hausse de 36 % depuis cinq ans
- Les entreprises qui instaurent une démarche QVT voient leurs dépenses liées aux problèmes de santé de leurs salariés baisser de 25 %
- La QVT augmente la motivation chez plus 60% des collaborateurs



42%

des arrêts de travail seraient dûs à un mal être au travail

source : Ayming, 10ème Baromètre de l'Absentéisme® et de l'Engagement, 2018



+36%

d'augmentation des arrêts de travail sur les 5 dernières années

source : Baromètre Absentéisme 2022, WTW

-25%

Les dépenses liées aux problèmes de santé des salariés baisseraient de 25 %

Source : The Art of Healt Promotion (étude réalisée par l'institut Chapman de certification des professionnels du bien-être aux Etats-Unis en 2005)



des collaborateurs se sentent plus motivés au travail quand l'employeur met en place une démarche QVT

Source : mind.org (étude de la fondation Mind réalisée au Royaume-Uni en mars 2013)



Comment mesurer la QVT aujourd'hui ?

Plusieurs indicateurs vous permettent de qualifier le niveau de la Qualité de Vie au Travail de vos salariés. Nous vous proposons 4 indicateurs clés

- **Le turnover**

L'INSEE considère en 2021 ces indicateurs pour le taux de turnover :

  - Moins de 5% : faible,
  - De 5 à 15% : moyen
  - Supérieur à 15% : élevé.

Un seuil de vigilance est généralement admis à 10% selon les circonstances de l'établissement.

- **Le taux d'absentéisme**

Le taux moyen était de 5,11%* en 2019 en France (avant la période de crise sanitaire et 6,19% en 2021). C'est aussi un élément à creuser et à contextualiser selon votre entreprise !

- **L'ENPS (L'Employee Net Promoteur Score)**

Il est l'indicateur qui permet d'évaluer la satisfaction des salariés vis-à-vis de leur employeur (soit le sentiment d'attachement à l'entreprise).

- **Une enquête QVT**

Elle correspond à la mise en place d'un questionnaire sur le bien-être au travail. Quelques exemples de thèmes à sonder : le management, l'emploi, l'évolution professionnelle, les conditions de travail, le climat social, la marque employeur, etc.



QVT : 13 pratiques à adopter

Avant toute chose, rappelons qu'un bon timing est indispensable afin que vos actes soient efficaces. Évitez toute situation de crise majeure (conflits, grève...) et favorisez de mettre en place ces actions lors d'une conjoncture habituelle, plutôt stable et sereine.
L'intention dont découle l'adoption de pratiques de QVT est importante. Prenez toujours en compte le stade de maturité de l'entreprise, son contexte, son activité, les personnalités qui y travaillent... Ne comparez pas votre avancement à celui d'une autre société.

La démarche QVT doit être impulsée par une volonté profonde de changement et d'amélioration. C'est un plan d'action à soutenir et à incarner chaque jour à partir du moment où il est déployé.

U-Raise partage avec vous 13 pratiques pour vous engager en faveur du bien-être de vos collaborateurs !

Saviez-vous que près de 60% des travailleurs français se plaignent d'une mauvaise qualité de vie au travail ? Selon une enquête menée en 2020, 44% des salariés français estiment que leur employeur ne prend pas suffisamment en compte leur bien-être au travail.



01

IMPLIQUER TOUTE L'ORGANISATION

Avant d'engager une action, l'investissement de toute l'entreprise est le point névralgique de la démarche. Il faut sentir que toute la structure et toutes les personnes qui y travaillant ont sincèrement envie de faire avancer les choses.
Pour commencer, sondez les équipes, organisez un brainstorming pour faire ressortir les besoins, les souhaits et la direction à adopter. Faites l'esquisse des premières pistes de votre propre QVT !
Il vous suffit ensuite d'accompagner le démarrage de leur mise en œuvre.



02

DÉVELOPPER LA RECONNAISSANCE

L’impact des actions de retours individuels est parfois minimisé, en comparaison avec la reconnaissance matérielle (paie, primes, etc.).
Remercier et saluer les performances est clé en matière de qualité de vie au travail !
Valoriser aussi ce qui est bien permet à tous de se concentrer sur le positif. C’est peut-être moins naturel, car le cerveau humain est enclin à se focaliser sur le négatif.

D’après le baromètre national du bonheur au travail, 49% des travailleurs estiment souffrir d'un manque de reconnaissance au sein de leur espace professionnel. C’est inquiétant lorsque l'on sait que plusieurs études prouvent qu’elle est leur principale préoccupation. Il faut alors combattre le manque de considération qui déshumanise le travail. Ça ne coûte rien financièrement, et humainement, c'est valorisant et très riche !



03

ADOPTER PLUS DE FLEXIBILITÉ

La situation de 2020 en France a mis un réel coup de pied dans la fourmilière à propos du télétravail, des amplitudes horaires...
Il apparaît alors la forme de flexitravail. C'est un management au résultat et à la confiance, et non au présentéisme. Il peut comporter d'autres avantages pour les collaborateurs comme une semaine de 4 jours ou même des vacances illimitées (principe sur lequel les salariés peuvent poser autant de congés tant que leurs objectifs sont atteints et que cela ne nuit pas à leur job, au service et à l'entreprise en général).
Un aménagement des bureaux peut aussi être mis en cause comme un espace collectif avec des échanges, un espace dédié avec calme et silence, une cabine insonorisée pour les appels...
Des risques et abus sont possibles, mais ils restent réellement en marge. Par exemple, chez Popchef qui propose les congés illimités, la moyenne est de 6 semaines de CP annuels.
Un salarié épanoui dans son entreprise ne cherche généralement pas à nuire à celle-ci!



04

PRÉPARER LA VENUE DE SES NOUVEAUX COLLABORATEURS

Pour recevoir votre nouveau salarié dans les meilleures conditions :

- Contactez-le par email avant sa venue pour lui préciser des informations, partager une introduction (vidéo, photos...).
- Donnez-lui l'organigramme et l'historique ou directement le livret de présentation de l'entreprise.
- Envoyez-lui ou prévoyez un pack d'accueil avec du matériel comme un stylo, un carnet... Aux couleurs de l'établissement, bien sûr !
- Organisez un tutorat, mentorat ou parrainage pour l'accompagner. Le mentor est évidemment briefé en amont.



05

RÉUSSIR LES ARRIVÉES (L'ONBOARDING)

Afin que la personne se sente guidée, il faut bien prévoir et agencer le planning de sa première journée d'accueil et des semaines suivantes.
La présenter à toute l'équipe est aussi un essentiel ! Pourquoi ne pas proposer un déjeuner collectif avec toute l'équipe le jour J ? Cela peut être suivi par un tour des locaux.
Privilégiez de préparer en amont le bureau du nouveau collaborateur avec tout le nécessaire : ordinateur, accès informatique, création de l'adresse mail...
L'intégration est la première impression, elle doit être cohérente avec l'image, les valeurs et la culture d'entreprise.



06

LA CULTURE D'ENTREPRISE

Les valeurs de la société doivent être définies avec les employés. cela accentue et forge la marque employeur avec les fondations de l'entreprise : les personnes qui y travaillent. Vous pouvez échanger ensemble ou leur fournir un questionnaire à ce sujet. Voici quelques pistes de réflexion :

- Quelles sont les raisons de créer / rejoindre cette entreprise ?
- Quelle est sa mission ?
- Qu'est-ce qui motive le plus vos salariés ?
- Comment améliorer leur implication ?
- Qu'est-ce que l'entreprise pourrait leur apporter ?
- Quelle est la valeur ajoutée de l'entreprise par rapport à ses concurrents ?

Pourquoi les valeurs sont-elles importantes ? Elles apportent de la cohérence, une vision commune et une amélioration de la qualité de vie. Elles doivent être incarnées partout : la communication, les décisions, les comportements, le style de management, les entretiens, les recrutements, les moments de partage...



07

CÉLÉBRER LES SUCCÈS

C’est un gage de reconnaissance ! Il peut prendre la forme d’un déjeuner, d’un moment de partage, d’un goûter, d’une petite attention…
Vous pouvez marquer à la fois les :

- Victoires professionnelles : une embauche, un nouveau contrat signé, une promotion, une fin de projet, une concrétisation
- Célébrations personnelles : elles concernent la vie des collaborateurs comme une naissance, un mariage, un anniversaire, un retour de maladie…



08

ORGANISER DES ÉVÈNEMENTS

Peu importe qu'ils soient pour célébrer quelque chose ou bien sans motif précis ! Ils nourrissent la cohésion d'équipe.
Il faut chercher à se réinventer pour socialiser, cela favorise le bien-être ! Séminaires, rituels quotidiens ou hebdomadaires, repas entre collègues...
Et vous pouvez aussi sortir du cadre professionnel en réalisant des actions telles que participer et contribuer à des associations ou des activités solidaires riches de sens. Les liens et relations se développent beaucoup lorsque les rencontres se font en dehors du travail ! Un sport d'équipe est également une bonne idée pour renforcer la cohésion.



09

VALORISER LA MOBILITÉ INTERNE

Pour encourager la mobilité interne, vous pouvez :

- Former les salariés à de nouvelles compétences techniques,
- Opter pour un coaching pour développer les soft skills (une vraie valeur ajoutée),
- Créer un Talent Mapping qui reprend une cartographie des compétences.
- Guider les cadres et managers pour performer dans leur fonction,
- Booster le leadership par du mentorat ou un accompagnement...

Vous pouvez ainsi créer un espace avec des échanges internes pour le transfert et partage de compétences entre les salariés ! (webinaire, espace virtuel de ressources...)



10

AMÉLIORER L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

L'ARSEG (association des directeurs de l'environnement de travail) définit l'environnement de travail comme « l'ensemble des conditions matérielles et humaines qui composent le cadre de travail ». Il correspond ainsi au lieu de travail, aux moyens, à l'accès, aux outils, au matériel et aux conditions humaines : ambiance, climat, qualité des relations et style de management.
Cela passe par exemple par un renouvellement du matériel, une bonne connexion réseau et un équipement ergonomique (vous pouvez faire venir un ergonome si le besoin est relevé dans le sondage des salariés !).

Mais c'est aussi réduire le stress, et donc revisiter la décoration pour des espaces plus zen et les moins « bureautiques » si possible. Vous pouvez incorporer des plantes, introduire des touches légères d'humour ou semblables à un espace détente, et même créer un espace salle de jeux par exemple !



11

PRÉVOIR PLUS QU'UN ENTRETIEN ANNUEL

Rendez-vous obligatoire, il est tout aussi important en tant que réel échange qualitatif en 1:1. L'entretien annuel est, entre autres, l'opportunité de montrer de la reconnaissance et de donner des clés pour progresser.
C'est avant tout un dialogue mutuel pour évoluer sur différents points : l'évolution à la fois du salarié et de l'employeur. Le collaborateur est-il épanoui ? Se sent-il bien ? Est-il performant ? Engagé ?
C'est le moment pour lui faire prendre conscience de toutes ses ressources.



12

PRENDRE SOIN AUSSI DU DÉPART DES EMPLOYÉS (OFFBOARDING)

C’est une bonne pratique qui vise à se séparer dans les meilleures conditions possibles. Cela permet aux deux parties de conserver une image et des liens positifs.
Vous pouvez par exemple organiser un déjeuner de départ et créer un groupe des anciens (alumnis).
Pourquoi ne pas recourir à l’outplacement ? C’est un procédé où l’entreprise aide alors au reclassement professionnel des salariés licenciés.

N’oubliez pas que le réseau des ex-collaborateurs participe à la marque employeur, cela peut donc être une bonne publicité pour de pour futurs recrutements...



13

FAVORISER LE BIEN-ÊTRE PHYSIOLOGIQUE

Vous pouvez dédier une pièce au repos ou à la détente de vos collaborateurs, voire organiser un stand de massage assis de temps en temps* !
Il faut proposer un vrai moment et lieu ressource sur les temps de pause. Cette pièce permet d'éviter la salle de pause avec du monde, du passage et du brouhaha.
Toujours selon OpinionWay, 60% des Français se plaignent du bruit au travail : manque de concentration, fatigue, stress...
En cas d'insuffisance de sommeil, le corps libère du cortisol qui augmente le stress.
D'après une étude de la NASA, 20 minutes de sieste accroissent la productivité d'une personne de +35%. L'impact bénéfique est multiple : amélioration de l'énergie, l'humeur, la concentration...
En France, ces aménagements sont de plus en plus courants. En Chine, le droit de sieste est même inscrit dans la Constitution !

U-Raise, précurseur de carrières agiles

La Qualité de vie au Travail combine à la fois performance et bien-être, du 100% gagnant-gagnant !
Le contenu des missions proposées, le cadre de travail, l'organisation et la qualité des relations sont autant de critères variés à prendre en compte.
Vous avez envie de vous poursuivre ou d'approfondir le sujet ? Il existe la semaine de la QVT qui a lieu chaque année en juin !

Vous désirez mettre en place une démarche QVT dans votre entreprise, nous avons des solutions innovantes et faciles à mettre en place à vous proposer ! Contactez-nous !

L'équipe U-Raise

