

GUIDE RSE
**INTRODUCTION À
LA QUALITÉ DE VIE
ET DES CONDITIONS
DE TRAVAIL
(QVCT)**

SOMMAIRE

1. De quoi parle-t-on ?	7
2. Le passage de la QVT à la QVCT : quels enjeux ?	9
3. Quelques chiffres clés autour de la QVCT	11
4. Idées reçues	14
5. Les règles d'or	16
6. Boîte à outils	20
Pour aller plus loin	23
Ressources	25

ÉDITO

Au cours de ces dernières années, le sujet de la Qualité de vie au travail (QVT) s'est progressivement renforcé dans de nombreuses entreprises, accéléré par la crise sanitaire de la COVID-19. Souvent considérée à tort comme cosmétique et secondaire, la QVT est en fait un outil incontournable de performance ainsi qu'un véritable levier de résilience post-covid.

La QVT est en effet **déterminante dans un cadre de transformation du rapport au travail, non seulement pour fédérer les équipes, mais aussi pour y attirer de nouveaux talents.**

Cette démarche relève de la **Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)** en permettant aux collaborateurs de trouver du sens dans l'exercice de leur mission et de les engager sur le long terme. Elle mérite à cet effet d'être inscrite au cœur de la stratégie globale de l'entreprise et d'être conduite par les managers de manière progressive, pédagogique et positive pour maintenir l'engagement de tous et permettre à l'entreprise de se réinventer perpétuellement.

Pour preuve de son importance, on note que les partenaires sociaux ont élargi le champ de la QVT en décembre 2020 dans l'ANI (Accord national interprofessionnel) sur la santé au travail avec l'apparition de la notion de Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). Cette nouvelle appellation permet d'éclairer davantage les chefs d'entreprises sur ce que ce concept recouvre.

La QVCT 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.

Au plus haut niveau, cette notion est intimement liée à celle de la Qualité de vie du dirigeant (QVD), car un dirigeant attentif à sa propre vitalité est non seulement inspirant pour les collaborateurs mais aussi imprégné de tous les ingrédients nécessaires à la qualité de vie de tous. C'est pourquoi le Mouvement des entreprises de France réalise depuis quelques années une série d'études sur le sujet pour sensibiliser les dirigeants et les accompagner dans leur quotidien et leur politique QVCT.

Cette introduction, non exhaustive, s'adresse aux dirigeantes et dirigeants qui souhaitent découvrir ou approfondir leurs connaissances sur ce sujet pour mieux servir leur entreprise et leurs collaborateurs.

1. De quoi parle-t-on ?

Définition proposée par les partenaires sociaux en juin 2013

La notion de QVT a été définie par les partenaires sociaux en juin 2013 dans l'ANI « Qualité de vie au travail ». 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 négocier

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 Macron du 22 septembre 2017¹ 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 du Code du travail). 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 ;

1. Ordonnances dites « Macron », Ordonnance n° **2017-1386** du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales ; Ordonnance n° **2017-1387** du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail.

- 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.

Définition de la QVT mise à jour en décembre 2020 dans l'ANI sur la santé au travail

Alors que la QVT avait déjà été définie en 2013, l'ANI sur la santé au travail de décembre 2020 vient préciser cette notion en proposant le nouveau terme de QVCT : Qualité de vie et des conditions de travail.

Comme précisé dans l'ANI, la QVCT repose sur quatre parties :

- l'articulation des sphères de vie (conciliation de la vie personnelle et de la vie professionnelle, déconnexion numérique) ;
- sur les conditions d'exercice du travail (IRP, management, moyens, relations interpersonnelles et collectifs du travail) ;
- l'utilité et le sens du travail, les transformations rapides du travail (numérisation...), la conduite du changement, la mobilisation de modalités d'organisation du travail tel que le télétravail... ;
- l'expression des salariés et leur participation.

L'évolution de cet acronyme permet aux entreprises d'avoir une idée plus précise de ce que représente cette notion, ses enjeux, sa mesure, permettant ainsi la mise en place d'un cadre de travail responsable et performant.

2. Le passage de la QVT à la QVCT : quels enjeux ?

Cette évolution n'est donc pas une simple question de formalité, mais bien une véritable avancée dans la qualité de vie au travail. Cette nouvelle appellation met en lumière de nombreux enjeux, dont le principal est de revaloriser les fondements mêmes de cette démarche.

Le « C » de « conditions » permet effectivement de recentrer cette notion sur le fait que l'entreprise et les managers doivent œuvrer pour offrir un cadre de travail sain et rassurant aux collaborateurs, les incitant de ce fait à **mettre en œuvre des initiatives et actions concrètes en faveur de leur santé et bien-être**.

En concentrant davantage la QVCT sur la prévention et la santé des collaborateurs, cette démarche peut alors servir à redonner confiance aux salariés en leur montrant que le dirigeant/manager est soucieux de leur santé et de leur bien-être. Cela contribuera ainsi à **l'engagement et la fidélisation des collaborateurs** qui seront plus motivés et plus impliqués, mais aussi à **l'attractivité** de l'entreprise.

De plus, la QVCT étant globale, elle concerne tous les collaborateurs et renforce la cohésion au sein de l'entreprise.

La démarche QVCT est par ailleurs un bon moyen **d'identifier plus aisément et rapidement les risques internes** à l'entreprise afin de les anticiper et d'y être préparés au mieux. Cette prise en compte des risques aura un effet positif direct sur la **performance** de l'entreprise du fait de la capacité **d'innovation et de la réactivité** qu'elle suggère.



Schéma QVCT de l'[Anact](#)

Les enjeux de la QVCT pour l'entreprise sont de deux ordres :

1. A minima :

- **juridique** : la QVCT est aujourd'hui soumise à un cadre juridique très précis auquel les entreprises doivent se soumettre ;
- **social** : une bonne QVCT permet de développer du lien entre les salariés tout en instaurant un climat de confiance au sein de l'entreprise. La QVCT 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 d'amélioration continue.

2. De façon plus ambitieuse :

- **économique** : au-delà de participer au bien-être de ses salariés, la QVCT permet à l'entreprise d'améliorer sa productivité, de fidéliser ses équipes et d'attirer de nouveaux talents. Un salarié qui se sent bien dans son travail et fier de son entreprise est 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 QVCT, c'est installer durablement une discipline collective qui identifie des actions d'amélioration au-delà du champ du vivre ensemble (ex : impact sur les parties prenantes, dont les clients).

3. Quelques chiffres clés autour de la QVCT

- ▶ Depuis 2019, **le baromètre de perception de la RSE en entreprise** du Mouvement des entreprises de France rapporte les représentations des salariés du secteur privé, pour accompagner les entreprises dans l'adaptation de leurs politiques RSE. **Pour l'année 2022**, on note que :
 - les deux items les plus importants pour les salariés sont la santé et la sécurité au travail (pour 94 %) ainsi que la qualité de vie au travail (93 %) ;
 - comme en 2021, les salariés considèrent que leur entreprise priorise la santé et sécurité au travail (87 % des salariés interrogés) ainsi que la qualité de vie aux travail (83 % des salariés interrogés) ;
 - la confiance des salariés dans leur entreprise est la même qu'en 2021 : 77 % des salariés s'y sentent bien.

- ▶ En 2021, une **étude sur les Jeunesses** a été réalisée par le Mouvement des entreprises de France auprès des jeunes de 18-25 ans. Son principal enseignement est qu'avant crise, 56 % des jeunes de la génération Z considéraient l'ambiance de travail et les échanges avec les collègues comme des éléments déterminants pour aller travailler. Quant à leurs attentes prioritaires pour leur vie professionnelle :
 - **88 % estiment qu'il s'agit des conditions de travail et la QVT** ;
 - 45 % estiment qu'il s'agit de concilier la vie professionnelle et la vie personnelle ;
 - 37 % estiment qu'il s'agit d'exercer un métier qui a du sens ;
 - 35 % estiment qu'il s'agit d'être dans un emploi sécurisant, stable.

- ▶ Depuis 2017, le Mouvement des entreprises de France s'intéresse à la **Qualité de vie du dirigeant (QVD)** afin de mieux percevoir le lien entre la qualité de vie des salariés et de leurs dirigeants. Trois grands leviers ont été identifiés : **équilibre de vie, santé de leur entreprise et relations avec leurs équipes**. Trois études menées entre juin 2020 et mai 2021 avec Supermood, montrent que le levier le plus défaillant était celui de l'équilibre de vie. En effet, les dirigeants d'entreprise signalent qu'ils ont du mal à prendre du temps pour eux et qu'il leur est difficile de concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle, ce qui est un risque pour leur santé et leur bien-être et donc *a fortiori* pour l'équilibre de l'entreprise.

- ▶ En 2020, le Mouvement des entreprises de France a par ailleurs réalisé des enquêtes pendant de la crise sanitaire afin de mieux comprendre l'impact de celle-ci sur l'état d'esprit des chefs d'entreprise et des salariés. Parmi ces enquête, l'étude « **Perception du climat au travail** » révèle que les **principales pratiques de travail à conserver ou à améliorer à l'issu de la crise sanitaire selon les salariés sont** :
 - un meilleur équilibre vie professionnelle et vie personnelle ;
 - une plus grande autonomie dans le travail ;
 - la régularité/les rituels des échanges avec les managers et les collègues ;
 - la transparence sur la situation de l'entreprise ;
 - une plus grande utilisation des outils numériques.

- ▶ En 2022, Microsoft a, pour sa part, réalisé une étude internationale **sur la flexibilité du travail**, le **Microsoft Work Trend Index**. Pour la **France**, il est constaté que :
 - 48 % des personnes interrogées sont plus susceptibles de donner la priorité à la santé et au bien-être au travail qu'avant la pandémie ;
 - 72 % des managers voudraient davantage procéder à des changements pour leur équipe, mais manquent de moyens et d'autonomie en matière de prise de décision ;
 - 26 % des dirigeants ont développé un cadre de travail hybride qui leur permet de définir quand et pour quels motifs aller au bureau ;
 - 39 % des collaborateurs sont ouverts à l'usage d'espaces immersifs dans les environnements de type métavers pour des réunions.

À noter, ce que disent nos voisins :

- **Allemagne** : la Confédération allemande des syndicats a mis en place un indice sur le « **bon travail** » (gute Arbeit) ;
- **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 QVCT et évaluent à +12 % la productivité d'un employé actif physiquement ;

- **Danemark** : les entreprises du pays ont tendance à pratiquer le « **slow management** » : le management lent. Cela consiste à réinterroger le principe de productivité en permettant aux collaborateurs de prendre le temps de développer leur créativité, leur autonomie et ainsi leur confiance en plaçant le bien-être au centre de la stratégie de l'entreprise ;
- **États-Unis** : en 2017, selon une **étude de Robert Half** sur le **bonheur au travail**, les salariés américains, allemands et hollandais sont les plus heureux au travail. Ainsi, les États-Unis ont les salariés les plus heureux avec un score de 71,8/100.

De plus, 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 diminueraient 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 ;

- **Suède** : les entreprises **réorganisent le temps de travail** des collaborateurs en proposant des journées raccourcies à 6h ou bien l'intégration d'une heure de sport hebdomadaire. Ces initiatives ont pour objectif d'améliorer leur productivité et la cohésion au sein des équipes ;
- **Royaume Uni** : en juin 2022, le Royaume Uni a débuté une expérimentation nationale sur la semaine de 4 jours, le « **4 Day Week Global** ». Cette expérimentation qui durera jusqu'en novembre 2022 concerne plus de 3300 salariés et 70 entreprises, toutes tailles et secteurs confondus. L'objectif de cette dernière est de démontrer que travailler 4 jours au lieu de 5 n'affecte pas négativement la productivité des collaborateurs.

4. Idées reçues

« La QVCT, 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 et des Conditions de Travail de leurs salariés que les entreprises dites « classiques ». La QVCT ne relève pas d'un 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 QVCT, 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 mettre en place et faire vivre la QVCT, ce sujet ne leur est pas réservé. La QVCT 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 QVCT, ça coûte trop cher »

Faux. La QVCT ne doit pas être perçue comme un coût mais comme un investissement sur le long terme pour ses collaborateurs et son entreprise. En effet, si les salariés vont bien, l'entreprise se porte mieux. 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 QVCT. 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 QVCT. Seule une consultation des salariés peut révéler la réalité du climat dans l'entreprise.

« La QVCT, ce n'est pas un enjeu stratégique pour mon entreprise »

Faux. La QVCT 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 bonheur et épanouissement quand on parle de la QVCT.

5. Les règles d'or

Pour construire un projet QVCT, il est important de procéder en quatre étapes :

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 QVCT ;
3. lancer des actions et les expérimenter ;
4. si l'expérimentation s'est montrée concluante, pérenniser les actions.

Les bons réflexes du manager pour améliorer la QVCT 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 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 du 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 QVCT** pour être authentique et pertinent.

Les règles principales pour une démarche QVCT réussies :

« La Qualité de vie et des Conditions de travail est un projet qui doit être porté par la direction de l'entreprise »

La Qualité de vie et des Conditions de 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 donner les outils aux acteurs. La QVCT 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 QVCT est une combinaison d'actions concrètes. 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 départements des ressources humaines ou des relations humaines et l'engagement de chacun à tous les niveaux de l'organisation.

« La QVCT repose sur de bonnes pratiques managériales »

Les managers doivent être formés pour travailler sur ce sujet. La QVCT 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 inno-

vantes 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 QVCT 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 QVCT »

Un projet QVCT doit se construire en fonction de chaque situation avec les parties prenantes de l'entreprise (dirigeants, représentants du personnel, salariés, DRH, voire les 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 QVCT »

Les collaborateurs constituent des alliés précieux pour lancer une démarche. Ils sont co-responsables avec l'entreprise de la QVCT de leur organisation. L'identification de référents motivés par la QVCT 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.

« La performance de l'entreprise s'apprécie au travers des conditions de travail des collaborateurs »

De bonnes conditions de travail sont essentielles aux entreprises, d'une part pour assurer le bien-être et la santé des collaborateurs et, d'autre part, pour assurer la performance de l'entreprise. En effet, de bonnes conditions de travail favorisent la qualité du travail des collaborateurs. Elles sont ainsi un levier de performance.

6. Boîte à outils

Afin de vous aider dans la construction d'une démarche QVCT, nous vous proposons quelques exemples concrets. Comme évoqué précédemment, la QVCT 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 Randstad** met à disposition de ses salariés permanents CDD, CDI et CDI intérimaires, quelle que soit leur ancienneté, une plateforme de mise en relation de soutien et d'aide à la personne pour trouver rapidement un(e) intervenant(e) à domicile qualifié(e) et de confiance pour les services de garde d'enfants, soutien scolaire, ménage, massage, garde d'animaux, coach sportif, petits travaux domestiques. Il propose également [à ses salariés] un accompagnement dans leurs démarches administratives et juridiques personnalisé : contrat de travail, aides CAF/CMG, déclaration PAJE/CESU, etc.
- ▶ **Le Mouvement des entreprises de France** a mis en place en septembre 2021, via une application sur téléphone, un défi sportif où tous les collaborateurs se sont challengés, en solo ou en équipe, dans diverses disciplines (marche, vélo, course à pied, etc.) pendant plusieurs mois. Ce défi a été renouvelé en juillet 2022.
- ▶ **La start-up Acheel** a signé la charte d'engagement **Parental Challenge**. Cette charte de 12 engagements permet de faciliter la parentalité en entreprise et d'améliorer l'équilibre de vie professionnelle/personnelle des collaborateurs.
- ▶ **Bouygues Bâtiment** a mis en place un réseau de « bienveillers ». Il s'agit d'un ensemble de collaborateurs volontaires, toutes fonctions confondues, pour être à l'écoute et accompagner les salariés de l'entreprise dans leurs diverses problématiques.
- ▶ **Natixis** a lancé le programme « les compétences de demain » afin de sensibiliser les collaborateurs sur la transformation des métiers et le besoin de formation qui en découle.
- ▶ **Roche Diabetes Care France** a proposé à ses collaborateurs un défi sportif et digital sur plusieurs semaines, pour notamment favoriser les contacts dans un contexte de télétravail et de séparation physique.

- ▶ **Org@work** est une application pour l'organisation du travail hybride combinant organisation en télétravail ou en présentiel qui permet au collaborateur d'organiser son travail en fonction de l'endroit où il se trouve, et au manager de gérer son équipe.
- ▶ Le programme **Jobswitcher d'Alliance Emploi** permet aux jeunes diplômés d'avoir un CDD de 12 à 18 mois au cours duquel ils « *switchent* » au sein de plusieurs entreprises pour acquérir une expérience professionnelle variée.
- ▶ **Le groupe Nestlé** est signataire de la **charte de l'Autre Cercle** visant à s'engager dans la visibilité et la reconnaissance des collaborateurs LGBTQ+ et de faire valoir leurs droits en entreprise.
- ▶ **Le Mouvement des entreprises de France Côte d'Or** en partenariat avec la CARSAT organise les journées « Prév'Action » animées par des experts, gratuites, destinées aux chefs d'entreprise ainsi qu'à l'ensemble de leurs collaborateurs ayant un rôle ou une mission en lien avec la thématique de la prévention de la santé et de la sécurité au travail.
- ▶ **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.
- ▶ **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 crédité 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.

- ▶ Tous les ans, la **Société Générale** organise le Citizen Commitment Time, un événement sportif et solidaire dont l'objectif 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 eux ou dans un espace de « *coworking* ». CD&B propose tous les trois ans un hackathon à ses équipes pour organiser et réaménager l'espace. L'évolution de leur lieu de travail se fait ainsi de manière collective.
- ▶ **La société STB Matériaux** a mis en place un programme de formation des salariés aux gestes de premiers secours. Cette initiative a permis de sensibiliser à la prévention des risques sur la santé et la sécurité au travail, mais aussi d'impliquer les salariés.
- ▶ Des équipes de **Pimkie** ont mis en place la « météo intérieure » qui interroge en début de réunion les collaborateurs sur leur humeur. Cette pratique permet de libérer la parole, délivre de la reconnaissance et fluidifie les relations, la décision et la créativité.
- ▶ Dans certaines usines de **ARaymond**, des flash-meetings de cinq minutes par jour et par équipe sont organisés. 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 : réunions, convivialité, emails, etc.
- ▶ Le patron de **Mars France** s'astreint à délivrer 3 *feedbacks* positifs pour 1 *feedback* négatif, contrecarrant une tendance générale naturelle à voir ce qui ne va pas, plutôt que ce qui va bien.

Pour aller plus loin

De nombreux acteurs (start-up, associations, entreprises etc.) se sont lancés dans la QVCT et aident les entreprises à réfléchir et à travailler sur ces questions. Vous trouverez ci-dessous une liste non exhaustive d'acteurs que nous avons identifiés et interrogés.

- ▶ **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. Elle diffuse notamment sur son site de nombreuses méthodes et outils sur ce 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.
- ▶ **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 corédactrice de commission de l'ONU, partenaire de la Commission Attali II pour l'économie positive, et correspondant français de projets hébergés par l'OCDE. Parmi ses thèmes d'étude : 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.
- ▶ **OurCo** 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 qui 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 en font la demande.
- ▶ **Wittyfit** accompagne les entreprises pour travailler sur la QVCT 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 propose un parcours individualisé pour chaque collaborateur.

Ressources

- ▶ Page **ressources management**, MEDEF
- ▶ « **Étude Qualité de Vie des Dirigeants** », mai 2021, MEDEF x Supermood
- ▶ Fiche pratique « **Prendre soin du moral de ses équipes** », MEDEF
- ▶ Fiche pratique « **Gérer ses équipes à distance** », MEDEF
- ▶ Podcast « **Parés pour la reprise ? Quelle place pour la qualité de vie du dirigeant ?** », MEDEF
- ▶ « **Baromètre 2021 de la perception de la RSE** », MEDEF
- ▶ « **Enquête 2022 Qualité de vie au Travail et télétravail** », La Fabrique Spinoza
- ▶ Étude 2019 « **Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur** », La Fabrique Spinoza
- ▶ Ouvrage 2016 « **Sport, activité physique et qualité de vie au travail** », ORSE
- ▶ Guide méthodologique « **Enquête auprès des salariés et pratiques d'entreprises** », ORSE
- ▶ Guide « **Les nouvelles pratiques de télétravail** », ORSE
- ▶ **Travail à distance et en présentiel : de nouveaux équilibres à construire pour le management**, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)
- ▶ **Secteur public : partager des expériences pour développer la qualité de vie au travail**, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)
- ▶ **Quiz Idées reçues sur la QVT**, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)
- ▶ **Test : Où en êtes-vous sur la QVT ?**, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)

Mouvement des entreprises de France
55 avenue Bosquet - 75007 Paris
Tél. : 01 53 59 19 19
www.medef.com