

Eurecia & IDTree

COMMENT STRUCTURER SA DÉMARCHE QVT À L'ÈRE DU TÉLÉTRAVAIL ?

Mardi 9 novembre 2021



»»» **Compte rendu élaboré par :**
Aurélié GALIANA, Jean-Baptiste
LAGREZE, Maxime MARTIN & Louis
GUERSILLON

Master MRH - TSM

INTERVENANTS



Webconférence animée par **Cristian GUDIMA** et **Thomas RÖHM**, respectivement CEO, COO et co-fondateurs de la société IDTree. IDTree est une application baromètre social innovante permettant la mesure de l'engagement, de l'amélioration de la qualité de vie au travail et la réduction des risques psycho-sociaux au sein des entreprises.



Webconférence présentée par **Jennifer DELMAS**, Responsable communauté chez Eurecia, un éditeur de logiciels de Management et de Gestion des Ressources Humaines toulousain. Disponible uniquement en mode Software as a Service (SaaS), son offre s'articule autour de cinq principaux modules : la gestion des congés et des absences, des notes de frais, du suivi des temps et des activités, du planning ressources et des documents RH.



PRÉAMBULE

QU'EST-CE QUE LA QVT ?

La notion de qualité de vie au travail (QVT) correspond à un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt au 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.

Source : Dictionnaire du droit du travail et RH - Editions TISSOT



Entreprendre une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail permet **d'identifier et d'analyser** les pratiques managériales et les procédures relatives à l'exécution du travail qui peuvent être un éventuel frein aux sentiments de bien-être collectif et individuel. C'est un outil rendant **visible l'état social** de l'entreprise.

La QVT, c'est aussi la relation d'un collaborateur :

- À son travail,
- À son supérieur hiérarchique,
- À ses collègues,
- À son entreprise,
- Avec le télétravail.

La QVT est avant tout une démarche propre à chaque entreprise, pour laquelle il n'existe pas de recette miracle.

“Il n'y a pas qu'une vérité”

Cristian GUDIMA, définissant la QVT

POURQUOI LES ENTREPRISES DEVRAIENT-ELLES S'INTÉRESSER AUX DÉMARCHES QVT ?

Le constat général apporté par le baromètre IDTree est une recrudescence de sentiment d'hyper-stress, d'épuisement professionnel et de difficultés managériales depuis la crise COVID et la généralisation du télétravail.

Se pose alors la problématique de déterminer le moyen d'agir de manière ciblée sur les notions regroupées dans la QVT, plus particulièrement la collaboration, l'ambiance et l'engagement, qui sont des leviers détériorés en 'distanciel'.

Gallup, dans son étude « State of the Global Workplace » (2021), a mis en lumière l'impact de la situation sanitaire sur l'état de l'emploi et l'état psychologique des salariés au cours de la période :

Sur l'état de l'emploi

Il apparaît que la crise a eu pour impact d'avoir induit :

- une baisse de rémunération pour la moitié des salariés dans le monde (vs. 24% en Europe),
- des arrêts temporaires de travail pour 53% de la population mondiale (vs. 24% en Europe),
- une perte d'emploi ou de société pour 32% de la population mondiale (vs. 6% en Europe).

Sur l'état psychologique et les risques psychosociaux

Il apparaît que la crise a eu pour impact d'avoir :

- 6% des salariés ayant subi un état inquiet quotidien,
- 39% des salariés ayant subi un état de stress quotidien,
- 13% des salariés ayant subi un état de colère quotidien,
- 19% des salariés ayant subi un état de tristesse quotidien.

Sur l'engagement

- 20% de niveau d'engagement relatif, tous pays confondus.
- 11% de niveau d'engagement relatif en Europe (+1% vs. 2020).
- **7% de niveau d'engagement relatif en France.**

En revanche, les données statistiques de Gallup sont stables et évoluent très lentement depuis plus de 10 ans. Cependant le baromètre IDTree apporte d'autres informations.

Les éléments apportés par l'étude corrént avec le postulat de départ du baromètre social d'IDTree, qui est quelque peu alarmant concernant les facteurs des risques psychosociaux au sein des entreprises interrogées.

Sur l'échantillon de 72 RH présents lors de la réunion, ils déclarent avoir majoritairement constaté dans leur entreprise lors de cette période :

- Une **baisse de l'engagement** pour 39% d'entre eux,
- Une **baisse de l'attractivité employeur** pour 22% d'entre eux,
- Une **augmentation des démissions** pour 20% d'entre eux,
- Une **baisse de productivité** pour 9% d'entre eux,
- Une **augmentation des burn-out** pour 7% d'entre eux,
- Une **montée de l'absentéisme** pour 4% d'entre eux.

LE TÉLÉTRAVAIL DOIT-IL ÊTRE TENU RESPONSABLE DE L'ENSEMBLE DE CES MAUX ?

Selon le baromètre IDTree, le télétravail creuse les inégalités entre les salariés au niveau de leurs conditions de travail. De nombreux aspects inégalitaires ont été mis en lumière à l'ère du COVID-19 :

- Le lieu de résidence du salarié, et plus particulièrement l'espace alloué au travail est un facteur primordial de l'inégalité. En effet la taille et l'agencement des logements ne sont pas pensés avec comme finalité l'exécution du travail. De fait, les salariés résidant dans des grandes métropoles ou n'ayant pas les moyens suffisants pour avoir accès à des logements spacieux sont défavorisés.
- Au delà de la nature du lieu de résidence, les moyens techniques que nécessitent le travail à domicile ne sont pas égaux pour tous ; l'accès à une connexion internet stable, permettant les visioconférences, l'équipement informatique, un bureau adapté au travail...
- La composition du foyer est également un facteur significatif à prendre en compte. En effet, la présence d'un ou de plusieurs enfants en bas-âge, ou encore de personnes nécessitant une attention régulière peut mener à défavoriser une partie des travailleurs.
- Avec la reprise du travail et le retour 'au bureau' de manière hybride, certains salariés peuvent souffrir du trajet domicile/travail, notamment ceux ayant déménagé à la suite ou pendant la crise sanitaire.
- La nature de l'emploi en lui-même est également source d'inégalités : certaines catégories d'emplois et de métiers ne bénéficient pas de conditions de travail aménageables, souples, ou n'ont simplement pas la possibilité d'effectuer du télétravail (les infirmier-es, travailleurs-ses d'usines, visiteurs-ses médicaux ...).

Une des difficultés est donc de gérer la différence de traitement entre les salariés pour lesquels le télétravail est possible et ceux pour lesquels ça ne l'est pas, ce qui génère par ailleurs un sentiment d'inégalité.

QUELLES SOLUTIONS ?

Durant la période de crise sanitaire, des équipes RH ont développé des solutions créatives pour pallier à ces inégalités et recréer du lien social :

- Création de rituels hebdomadaires ou journaliers : pause-café virtuelle, réunion petit-déjeuner ou repas d'équipe virtuel.
- À travers le SIRH, rendre public les jours télétravaillés par les salariés pour favoriser l'harmonie et l'organisation de journées en présentiel.
- Fixer une politique de modalité de travail à jours télétravaillés fixes.



LES 10 CRITÈRES DE LA QVT

La QVT, qui est parfois difficile à appliquer en entreprise, a été définie avec l'Accord National Interprofessionnel (ANI). Cette définition met en évidence 10 critères :

1- L'engagement de tous, à tous les niveaux de l'entreprise

L'implication, la motivation et l'atteinte d'objectifs autour d'une vision et de valeurs communes.

2- La qualité de l'information partagée

Définir des circuits de l'information, assurer la transparence de l'information afin d'assurer une démarche d'amélioration continue.

3- La qualité des relations de travail

Créer une relations de confiance, une bonne ambiance entre managers et subordonnées.

4- La qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif

Impliquer les IRP, prôner la négociation et le dialogue afin de désamorcer les conflits.

5- La qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail

Définir des objectifs précis en adéquation avec le poste du collaborateur.

6- Le contenu du travail

Miser sur l'autonomie, montrer l'utilité, l'importance de l'action du salarié pour l'organisation.

7- La qualité de l'environnement physique

Créer un environnement de travail sécurisé.

8- La possibilité de réalisation et de développement personnel

Proposer des formations, des parcours de formation, des possibilités d'évolutions pour chacun.

9- La possibilité de concilier vie professionnelle et vie privée

Assurer l'étanchéité entre vie personnelle et professionnelle.

10- Le respect de l'égalité professionnelle

Toujours tirer profit de la diversité.

LES TROIS DÉMARCHES POSSIBLES

Les initiateurs des démarches QVT ont la possibilité d'initier cette action de plusieurs manières, à savoir : unilatéralement, multilatéralement et collectivement.



La démarche unilatérale, dans la majorité des cas impulsée par les DRH, RRH, RH ou DG, est la plus rapide et permet d'observer des effets immédiats sur la qualité de vie des salariés.

Elle a pour particularité de ne pas avoir de parties prenantes autres que la Direction et le service des Ressources Humaines, dans un schéma de relation "top down"*. En effet, ce sont ces mêmes personnes qui réaliseront la démarche en totalité sans impliquer les salariés.

Cette démarche est notamment utilisée par les TPE et PME et idéalement réalisée de façon trimestrielle.



A l'inverse de la démarche unilatérale, **la démarche multilatérale** intègre des partenaires externes à la Direction et au service des Ressources Humaines, principalement le Comité Social et Économique (CSE). Cette intégration du CSE entraîne un engagement plus important des collaborateurs envers cette démarche mais nécessite une structuration plus importante puisqu'elle intègre des parties prenantes.

L'objectif principal sera donc de signer un accord, par exemple sur le télétravail, pour signifier aux collaborateurs que l'entreprise a une réelle volonté d'améliorer la qualité de vie de ses salariés.



La démarche collective va plus loin dans l'intégration des collaborateurs en impliquant la totalité des salariés de l'entreprise. Cette démarche est plus longue (6 à 9 mois) et repose sur la méthode test & learn de l'ANACT** consistant à tester les actions et ne mettre que celles dont l'impact est significatif dans la charte de l'entreprise.

* L'information part du sommet hiérarchique et descend vers les niveaux hiérarchiques inférieurs.

** L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail a pour vocation d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles.

LES 5 ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE QVT

1 - TRAVAUX PRÉPARATOIRES

Cette phase est essentielle et va permettre à l'entreprise de poser le cadre de sa démarche QVT et de son besoin.

Cette étape s'appuie sur des indices chiffrés que peuvent être le taux d'absentéisme, le nombre de démissions, le taux de départ volontaire, productivité... mais également sur le contexte de l'entreprise à savoir l'urgence de la situation, le budget ou encore le ressenti des rumeurs.

2 - DIAGNOSTIC

Cette phase consiste à établir un diagnostic de la situation grâce aux travaux préparatoires et éventuellement à questionner l'ensemble des salariés, principalement via des supports numériques.

3 - DÉFINITION DES OBJECTIFS

Cette étape consiste premièrement en la présentation du diagnostic à l'ensemble des collaborateurs avec pour objectif de fédérer autour de la démarche pour trouver des solutions ensemble.

Ensuite, une phase d'intégration des feedbacks et de définition des objectifs doit intervenir.

4 - PLAN D'ACTION

Définition des acteurs et responsables, des actions, de la durée, du jalonnement, des critères de réussite et réalisation des actions.

5 - RECOMMENCER

A la fin de chaque démarche QVT, il est impératif de recommencer car la QVT s'entretient et il y a toujours de nouveaux sujets à traiter.

LA COMMUNICATION : UN ÉLÉMENT CLÉ POUR UNE DÉMARCHE QVT RÉUSSIE !

Pourquoi ?

- Parce que le simple fait d'annoncer que l'entreprise se soucie du bien-être de ses collaborateurs motive les salariés.
- Parce que la transparence permet de créer de la confiance.

Alors... communiquer, OUI, mais quoi ?

La communication de la démarche QVT doit permettre :

- D'expliquer pourquoi la démarche est réalisée dans l'entreprise,
- D'indiquer quelles personnes sont impliquées dans la démarche,
- D'annoncer les différentes étapes du processus,
- De rassurer les collaborateurs sur le fait que l'entreprise respectera l'anonymat ! Ce critère est essentiel pour inciter les salariés à participer aux sondages.

Tips !

Cristian GUDIMA et Thomas RÔHM recommandent notamment de communiquer sur la démarche par le biais de vidéos, ou encore de Visio ! Ceci permettra de sortir du schéma traditionnel et d'impliquer davantage les collaborateurs dans la démarche.

À L'ÈRE DU TÉLÉTRAVAIL, QUELS SONT LES MEILLEURS OUTILS DE DIAGNOSTIC ?

Pour diagnostiquer les causes de mal-être et pouvoir mener des actions favorisant la QVT, il est essentiel de permettre aux collaborateurs de s'exprimer et de recueillir leur ressenti sur leurs sentiments face au travail, notamment dans le cadre de démarche collective de la QVT.

Pour cela, Thomas RÔHM et Cristian GUDIMA recommandent d'utiliser des outils en ligne spécialisés tels que la plateforme IDTree pour plusieurs raisons :

- Taux de participation plus élevé : les créateurs de la plateforme affirment que l'entreprise peut espérer 85% de participation aux sondages contre seulement 30% via des outils plus traditionnels. Ceci s'explique par le fait que l'utilisation de la plateforme rassure les collaborateurs quant à la confidentialité de leurs réponses,
- Plus de visibilité et analyse en temps réel des données : l'automatisation des outils permet à l'entreprise de comprendre en temps réel les causes de mal-être, les services dans lesquels ils sont présents, les tranches d'âges touchées, et génère ainsi des bases statistiques fiables sur lesquelles la direction peut se baser pour agir efficacement,
- Un outil accessible en télétravail : ces outils sont accessibles en ligne et ne nécessitent donc pas d'attendre que les collaborateurs soient sur site pour exprimer leur avis !

Toutefois, si l'entreprise n'a pas les moyens de se baser sur un outil spécialisé, elle peut mettre en place des « boîtes à idées », des « arbres à post-it ». L'important est que les salariés soient acteurs de leur QVT, qu'ils aient un espace pour s'exprimer, et de leur montrer que l'entreprise est à leur écoute.

RECUEILLIR LES DONNÉES C'EST BIEN... LES UTILISER, C'EST ENCORE MIEUX !

Communiquer les résultats

Après avoir réalisé le diagnostic et identifié les causes de mal-être, il est important de présenter un rapport d'enquête aux managers.

Lors de cette présentation, il est nécessaire d'indiquer les points critiques qui devront faire l'objet d'actions, mais également de parler des bonnes surprises ! Ceci permet de motiver les managers et de les faire adhérer à la démarche.

Toutefois, il ne faut pas oublier de faire un feedback aux collaborateurs. En effet, leur donner un feedback permet de les impliquer et de leur faire prendre conscience qu'ils sont acteurs de la QVT.

Mettre en place des actions

La première étape est de lister et de classer les défis identifiés.

Cristian GUDIMA et Thomas RÔHM préconisent de réaliser une action à la fois et entre une à quatre actions par trimestre, afin de garantir la qualité des actions menées.



COMMENT FAIRE ADHÉRER LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE L'ENTREPRISE À UNE DÉMARCHE QVT ?

La direction

Pour faire adhérer la direction, il faut lui démontrer que la démarche QVT va permettre de favoriser le bien être dans l'entreprise, et ainsi de limiter les surcoûts liés aux risques psycho-sociaux, voire de burnout, de réduire les coûts causés par l'absentéisme des collaborateurs. Aussi, le bien être des salariés, qui favorise leur productivité, permettra également à l'entreprise d'être plus compétitive. Ainsi, l'employeur a tout intérêt à s'assurer que la qualité de vie au travail est bonne !

Les managers

Il est essentiel de leur partager des résultats factuels afin qu'ils aient de la visibilité sur les ressentis de leurs équipes. Ainsi, ils pourront identifier les axes d'amélioration et mettre en place des mesures correctrices efficaces et adaptées.

Thomas RÔHM précise que les managers sont souvent agréablement surpris par des ressentis positifs de leurs équipes, et ceci permet de les intégrer à cette démarche de manière positive.

Les collaborateurs

Les salariés sont souvent impliqués dans la démarche car ils souhaitent pouvoir être entendus. Toutefois, il est bénéfique de s'engager à prendre en compte leurs avis et que des actions concrètes et correctrices soient mises en place !

LA QVT : UN OUTIL DE DIFFÉRENCIATION À L'ORIGINE D'UNE NOUVELLE FORME DE CONCURRENCE

Les entreprises utilisent la QVT pour se démarquer dans de nombreux domaines, et notamment celui du recrutement des talents. Ceci est d'autant plus visible dans les grandes entreprises technologiques. Ainsi Cristian GUDIMA a mis en avant les efforts que font Facebook et Google dans le processus de QVT.

Google

- Limiter le stress des transports : Bus Google qui amènent les salariés au travail,
- Des décisions dictées par des valeurs d'entreprises
- Des locaux répondant aux besoins des salariés (repos, loisirs, relaxation),
- L'autonomie, une source de créativité : Politique du 80/20 avec 20 % du temps de travail consacré à des projets propres aux salariés,
- La vie privée au centre des préoccupations : "baby collage dollars" aide pour les dépenses liées à la naissance d'un enfant,
- Le Télétravail : un outil ancré dans l'entreprise depuis un certain temps. (1 000 dollars d'équipements pour les salariés).

Facebook

- Accompagner le salarié dans les étapes de sa vie (Prime de 4000 dollars pour la naissance des enfants),
- Investi dans la vie des salariés (remboursement des frais de garde d'enfants jusqu'à 3000 dollars),
- Flexibilité des horaires en fonction des besoins des disponibilités des salariés/ pas l'obligation de venir sur site (même avant la covid),
- Des locaux pour s'épanouir (équipement de loisir sur site),
- Miser sur la flexibilité : horaires adaptés en fonction des besoins et disponibilités des salariés,
- Le télétravail : un outil mettant en avant la confiance.

La QVT entre dans la vie des entreprises avec pour objectifs d'assurer la motivation, la satisfaction ainsi que le bien être des salariés. Cette démarche est soumise aux évolutions environnementales auxquelles sont confrontées les entreprises (le télétravail qui s'est démocratisé au cours de la crise de la COVID 19 en est l'exemple...). Elle nécessite l'implication active de tous les acteurs de l'entreprise et reste, malgré les outils existants, souvent difficile à mettre en œuvre.

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des intervenants pour la qualité de leur présentation.