

qualité de vie au travail

Quels outils pour évaluer la QVT?

La QVT est à la mode. De plus en plus d'entreprises se soucient des conditions de travail de leurs collaborateurs. De ce fait, elles cherchent à l'évaluer, la mesurer. Petit vade-mecum.

La QVT recouvre tous les moyens et actions mis en œuvre par une entreprise ou une organisation pour améliorer les conditions de travail de ses collaborateurs. C'est donc un facteur clé en matière de performance. On peut tout à fait analyser, évaluer la QVT en se servant de certains critères comme le niveau d'engagement des salariés, la plus ou moins bonne qualité des relations entre collègues, le fonctionnement des collectifs de travail, la manière dont est partagée l'information, la qualité du dialogue social, l'environnement de travail, le degré d'autonomie des salariés, la qualité du management...

Questionner et piloter

Lorsqu'on veut évaluer la QVT et mesurer la satisfaction de ses collaborateurs, il faut procéder par étapes. Un élément incontournable sera le comité de pilotage (copil). Il est, comme le souligne l'Anact qui a conçu la démarche GPS (gestion des perspectives sociales), «au cœur du dispositif». Il sera constitué d'un certain nombre de personnes issues de la direction, de l'encadrement, auxquelles s'ajouteront les IRP et des membres du personnels. Le copil permet de garantir le caractère concerté de la démarche car l'impulse et la pilote : information et sensibilisation des collaborateurs, analyse des résultats, animation de la restitution des résultats aux collaborateurs, construction du plan d'action et suivi de sa mise en œuvre.

Ensuite, il faudra bâtir un questionnaire qui sera à la base de l'évaluation de la QVT. Ce questionnaire doit être court et couvrir les principaux thèmes de la qualité de vie au travail. En matière d'évaluation de la QVT, le questionnaire est l'outil le plus utilisé. Beaucoup d'entreprises le privilégient car il est rapide à diffuser et analyser.

Il sera proposé à l'ensemble des salariés, de manière confidentielle, et pourra être réalisé en interne ou en faisant appel à une expertise externe. Le copil aura pour mission de veiller à ce que le maximum de collaborateurs adhère à la démarche afin que l'entreprise puisse s'appuyer sur le maximum de réponses.

L'anonymat est très important car il permettra à chacun d'exprimer ses sentiments réels, son vécu au travail, son ressenti... sans crainte de représailles de la part du management ou de ses collègues. Et les réponses seront évidemment plus crédibles.

Analyser et restituer

Une fois le questionnaire diffusé, il faudra analyser les résultats et en faire un bilan. Cela permet d'avoir, à un instant T, un aperçu de la situation de l'entreprise ou de l'organisation en matière de qualité de vie au travail. C'est sur cette base qu'on pourra décider des mesures à prendre, des actions à engager et faire des recommandations.

On peut aussi ajouter que l'entreprise qui souhaite affiner son approche, sa perception des conditions de travail de



ses collaborateurs et de leur qualité de vie, pourra proposer des questionnaires sur des sujets différents durant l'année. Le fait de renouveler ce type d'expérience permet de mesurer, de manière périodique, le niveau de satisfaction de ses salariés. Le questionnaire n'est plus, alors, un outil ponctuel de mesure, mais devient un « baromètre » qui permet de mesurer l'impact des actions engagées.

Un bon baromètre, c'est quoi ?

Un baromètre de la qualité de vie au travail permet de mesurer la perception que les salariés ont de tel ou tel aspect de la vie de l'entreprise. Mais il doit assurer la confidentialité des réponses afin que chacun puisse s'exprimer librement pour pouvoir mesurer, réellement, la perception des collaborateurs sur tel aspect de leurs conditions de travail, tel aspect de la vie de l'entreprise.

Le baromètre a donc pour objectif de recueillir une perception, un ressenti au travail et sera un outil utile de diagnos-



Gettyimages

3 questions à...

Isabelle Auroy,

DIRECTRICE DE PROJET ET DE DÉVELOPPEMENT
CHEZ BPI GROUP



Vous avez mis en place au sein même de votre société un outil de suivi régulier de la QVT. Pouvez-vous nous le présenter ?

Nous disposons depuis quelques mois d'un baromètre social en continu qui repose sur la solution Octomine. Il y a cinq questions par semaine, dont une est « Comment ça va ? » et les quatre autres tournent autour de thématiques liées

à la QVT. Après l'avoir utilisé trois mois, nous avons pu faire émerger des axes sur l'organisation du travail, les relations du travail – dont les relations managériales – et la perception de la QVT. Pour plancher sur ces thématiques, nous avons mis en place des « Focus groupes », composés chacun d'une dizaine de personnes, issues de tous les métiers du cabinet, dont les fonctions supports. Ce baromètre en continu nous a donc permis d'identifier des pistes de travail assez facilement, d'autant plus que l'outil Octomine permet aux salariés de faire des commentaires lorsqu'ils répondent aux questions.

Avez-vous été surpris par les résultats ? Les thématiques remontées ? Les points à améliorer ? L'engagement des collaborateurs ?

Tout à fait. Sur des sujets pour lesquels nous pensions pouvoir faire mieux, les résultats ont été, de manière assez surprenante, positifs. Alors que sur des points où nous pensions bien faire, les avis étaient plus mitigés. Au-delà de cela, ce baromètre nous a surtout permis d'une part, d'associer pleinement les collaborateurs de la société à notre démarche et, d'autre part, de remonter beaucoup d'idées pertinentes et autres pistes d'amélioration de la part des salariés, qui ont montré ainsi qu'ils souhaitent s'engager dans des actions de progrès. Grâce à cela, nous avons pu définir un plan d'actions et mettre en place des référents métiers qui seront au plus près des collectifs de travail afin de faciliter les remontées d'informations, le partage de pratiques, etc.

À plus long terme, comment allez-vous évaluer les actions engagées ? Existe-t-il d'autres outils que les baromètres pour évaluer la qualité de vie au travail ?

Il nous faudra évidemment évaluer, mesurer ce que nous avons mis en place pour répondre aux attentes de nos salariés. Nous le ferons avec un autre questionnaire, en one-shot, pour permettre à tous de donner leur avis sur les mesures prises et leur efficacité. En ce qui concerne les autres outils d'évaluation de la QVT, il en est un auquel on ne pense pas toujours : la mesure de la productivité. L'exemple du télétravail est à ce titre très parlant avec une majorité de télétravailleurs qui reconnaissent être plus productifs chez eux qu'au bureau. Preuve est ainsi faite que l'efficacité au travail est constatée quand les salariés disposent des moyens d'accomplir leurs missions dans de bonnes conditions. Un exemple à méditer... ■

qualité de vie au travail

QUELS OUTILS POUR ÉVALUER LA QVT ?



tic, de veille sociale... Il existe des baromètres standards comme le WOCCQ, GPTW ou le COPSOQ qui permettent de comparer des entreprises. Mais ils ne prennent pas toujours en compte les caractéristiques particulières des entreprises qui s'en servent. On pourra donc privilégier de construire un baromètre spécifique à l'entreprise. Soit en interne, soit en externe.

Faciliter l'expression collective

Il faut également définir les enjeux et les thèmes du baromètre : le sentiment de bien-être, les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et les capacités qu'ils ont à s'exprimer et à agir sur le contenu... Bien construit et expliqué, le baromètre facilitera l'expression collective des salariés. Mais, comme toujours en matière de prévention, de SST ou de QVT, il doit faire l'objet d'un engagement fort de la direction et des représentants du personnel. Il faudra ensuite rédiger une synthèse, la communiquer aux salariés et agir. C'est-à-dire engager des actions. Et ce absolument sous peine de décrédibiliser totalement la démarche QVT. ■



Gettyimages

LES ESSENTIELS QVT

Dernier-né de la gamme « Travail & Réalités », ce jeu de l'Anact permet de manière simple et ludique de faire le point sur les actions « Qualité de vie au travail » conduites dans l'entreprise et d'identifier les mesures qui fonctionnent, celles qu'il faudrait poursuivre ou encore les nouvelles actions à envisager. En s'appuyant sur les 32 cartes qui illustrent chacune des actions essentielles pour développer la QVT dans l'entreprise, les joueurs (salariés, managers et/ou représentants du personnel) pourront faire un état des lieux des actions QVT dans l'entreprise et construire un plan d'actions pour progresser. ■

LA DÉMARCHE GPS POUR MESURER LA SATISFACTION DES SALARIÉS

La démarche GPS (gestion des perspectives sociales) que propose l'Anact est un outil d'évaluation de la satisfaction des salariés au travail. Plus précisément, il s'agit d'une démarche participative, pour faire le point et trouver des pistes d'amélioration de la qualité de vie au travail et du climat social. En impliquant différents acteurs de l'entreprise – direction, encadrement, agents ou salariés, instances représentatives du personnel – la démarche permet de fixer des objectifs opérationnels pour améliorer la performance de l'organisation et la qualité de vie au travail. Le dispositif s'appuie sur une enquête par questionnaire qui permet d'identifier les thèmes prioritaires sur lesquels l'action doit porter. En identifiant et en hiérarchisant les attentes des collaborateurs, la démarche permet ainsi d'éclairer la prise de décisions.

> La démarche GPS peut être déployée dans le cadre : d'une démarche globale d'amélioration de la qualité de vie au travail, d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), de la construction d'une veille sociale en s'appuyant sur l'appréciation des collaborateurs, de la mise en place d'une démarche Qualité, de l'élaboration d'un nouveau projet d'entreprise.

LES SEPT GRANDES PHASES D'UNE DÉMARCHE GPS

- > Accord pour engager la démarche GPS
- > Constitution du comité de pilotage (copil)
- > Diffusion du questionnaire (papier/crayon ; en ligne ; méthode mixte)
- > Remplissage des questionnaires (renvoi et saisie si enquête papier/crayon)
- > Traitement des données et mise en forme des résultats
- > Restitution des résultats au copil
- > Restitution des résultats à l'ensemble des collaborateurs

www.anact.fr/services-outils/outils/mesurer-la-satisfaction-des-salaries-gps



Évaluer la QVT permet d'identifier les bonnes pratiques ou anomalies, d'échanger et d'agir avec les collaborateurs, de remonter des situations, de proposer des pistes d'amélioration, etc.

OUTIL DE PILOTAGE DYNAMIQUE DE LA QVT DE L'ANACT

L'Anact propose un nouvel outil pour aider les acteurs de l'entreprise à initier et à piloter leur démarche qualité de vie au travail (QVT). Il peut être utilisé lors d'une étape de « diagnostic » afin de réaliser un état des lieux des actions ou des chantiers engagés et identifier les priorités à venir. Il peut également contribuer à la pérennisation d'une démarche, avec une évaluation régulière des actions.

Il permet de : comprendre ce qu'est la QVT, d'aider les entreprises à voir où elles en sont, de choisir les chantiers à mettre en place, de compléter les actions d'amélioration des conditions de travail, de construire un accord qualité de vie au travail ou un accord intégré...

À qui est-il destiné ? Il cible les personnes concernées par le pilotage de la QVT en entreprise, à minima les représentants de la direction et des salariés. Il peut également être mobilisé par d'autres fonctions impliquées dans l'évaluation des actions existantes, comme les préventeurs, le management et les salariés eux-mêmes. ■

> www.anact.fr/services-outils/outils/outil-de-pilotage-dynamique-de-la-qualite-de-vie-au-travail-qvt ■

DES BAROMÈTRES STANDARDS

> **WOCCQ (Working Conditions and Control Questionnaire) :** méthode de diagnostic collectif des risques psychosociaux liés au travail. www.wocq.be/

> **GPTW (Great Place To Work) :** évalue la qualité de vie au travail des entreprises et organisations. www.greatplacetowork.fr/

> **Le COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) :** ce questionnaire évalue les facteurs psychosociaux de l'environnement de travail (conditions de travail), de la santé physique et mentale et du bien-être. www.copsoq-network.org/

AVIS D'EXPERT

« DONNER LES MOYENS AUX MANAGERS DE RÉPONDRE AUX QUESTIONS DES COLLABORATEURS. »

**BENJAMIN ROUSSEAU,
DIRIGEANT D'EOL CONSEIL**



« Notre application Dialogue est une appli pour smartphones et tablettes, en version standard ou personnalisable, qui permet de faciliter les interventions et/ou les routines managériales QSHE/ QVT sur le terrain de type : les visites comportementales, les dialogues entre

le management de proximité et ses équipes, les discussions, les contacts QHSE/QVT, etc. Et ce pour identifier les bonnes pratiques ou anomalies, échanger et agir avec les collaborateurs, mettre en œuvre et remonter des situations, des propositions... Nous l'avons conçue pour apporter un outil aux managers qui cherchent les moyens de se faire accompagner pour intervenir sur des problématiques comportementales, directement sur le terrain, de la manière la plus bienveillante et responsabilisante possible... Dès que le "dialogueur", le manager par exemple, est sollicité par le dialogué ou lorsqu'il détecte une situation à corriger ou à valoriser, il a la méthode pour la traiter au mieux. Cette appli permet aussi de mesurer la qualité pédagogique de l'intervention, le niveau de compréhension mutuelle entre les deux personnes. D'une manière générale, les managers qui doivent de plus en plus assurer des missions pour lesquelles ils n'ont pas été formés – respect des procédures et standards, veiller à la qualité de vie au travail, embarquer et animer les équipes... – se retrouvent assez vite démunis. Et ont donc souvent des difficultés pour y apporter une réponse pédagogique et performante. Une application comme Dialogue permet, outre les échanges nécessaires à la QVT, de traiter 80 % des situations (positives comme négatives) rencontrées sur le moment et de faire émerger des pistes d'amélioration renforçant la maîtrise des risques et la QVT des équipes. Tout en montrant que le management est proactif et ne laisse pas le salarié en difficulté sans réponse... » ■