

Le bien-être au travail comme levier de productivité



Eunice CUMBERLEGE

LICENCE PROFESSIONNELLE

« Métiers de l'entrepreneuriat »

CMA - CNAM



**Mémoire de fin de formation
Année 2019-2020**

Sujet problématisé :

« L'amélioration du bien-être des salariés est-il un enjeu stratégique pour la productivité des entreprises en France ? »

**Présenté par Eunice Cumberlege
Le jeudi 7 janvier 2021**

Sous la direction de Fatiha Fetouhi

**LICENCE PROFESSIONNELLE
Parcours « Métiers de l'entrepreneuriat »
Manager et développer une entreprise artisanale**

Remerciements

Cette page est dédiée à l'ensemble des personnes ayant contribué de près ou de loin à la construction de ce mémoire.

- A mon directeur de mémoire **Mme Fatiha Fetouhi** et mon tuteur **Elarbi Kerkri** pour leurs précieux enseignements et conseils, pour leur patience et leur compréhension face à mes contraintes personnelles et professionnelles en cette année complexe, marquée par la crise sanitaire.

- A la Directrice de Formalités, **Madame Marie Ramos**, et toute l'équipe de Melun de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat de Seine et Marne

- A tous **mes professeurs du CNAM**, pour m'avoir décomplexée et ouverte à d'autres matières que je trouvais jusqu'à présent abscons.

- A **mes camarades de promotion** et particulièrement à **mon amie Aurélie** qui a été présente et encourageante tout au long de ce parcours, dans les moments forts et les difficultés, grâce à qui j'ai persévéré et surtout pour toute l'énergie qu'elle a déployée pour porter tout le groupe à la réussite de ces études.

- A tous **mes amis et ma famille, ma fille Julia**, de m'avoir encouragée.

- Aux personnes connues et moins connues qui ont accepté de bonne grâce que je les questionne, les interroge voire les interviewe.

- Et **un peu à moi-même**, qui a su avec cette reprise d'études en licence pro, aller jusqu'au bout d'un défi personnel et professionnel ... et ce n'était pas gagné ...

Erratum

- Pour l'adaptation des outils que j'ai appris durant cette année, peut-être pas à bon escient

- Pour les cours que j'ai suivis mais que je n'ai pas pu retranscrire dans ce mémoire

- Pour les erreurs et omissions.

Résumé

Le stress est devenu la maladie de notre siècle industrialisé et mondialisé. De nos jours, le bien-être est l'objectif de tous les individus d'une société moderne occidentalisée. Le numérique, les innovations technologiques, la nécessité de se différencier, d'être compétitifs, de monter en gamme, amènent les entreprises à évoluer vers de nouvelles formes d'organisations du travail où le capital humain se retrouve au cœur de la réflexion. C'est dans un tel contexte que la qualité de vie au travail (QVT) détermine plus que jamais la capacité des entreprises à créer de la valeur. Donner la possibilité aux collaborateurs de s'exprimer, d'interagir sur leur travail, de gagner en autonomie et en responsabilités, devient un aspect central de la QVT, mais aussi l'investissement dans l'environnement de travail proposé. C'est ce qui ressort des nombreux articles, enquêtes, témoignages, sondages que j'ai analysés dans ce mémoire. Les entreprises françaises progressent pour parvenir au niveau de leurs meilleurs homologues mondiaux. L'engagement et la motivation des salariés en dépendent. Ce mémoire explore le bien être et la qualité de vie des salariés au travail pour déterminer l'enjeu stratégique qu'il représente pour la productivité, donc la compétitivité des entreprises en France.
Mots clés : Qualité de Vie au travail, Motivation des salariés, Bien-Être au travail, productivité.

Summary

Stress has become the disease of our industrialized and globalized century. Today's wellbeing is the goal of all individuals in a modern westernized society. Digital technology, technological innovations, the need to be different, innovative, competitive, to move upmarket, lead companies to evolve towards new work organizations where human capital is at the heart of the reflection. It is in such a context that the "quality of life at work" determines more than ever the ability of companies to create value. Giving employees the opportunity to express themselves, to interact with their work, to gain autonomy and responsibilities, becomes a central aspect of "quality of life at work", but also investment in the work environment. This is what comes out from the many articles, surveys, testimonies, polls analyzed I researched. French companies are improving fast to reach the level of their best global counterparts. The commitment and motivation of employees depend on it. This research paper explores the wellbeing and quality of life of employees at work to determine the strategic stake it represents for the productivity and therefore the competitiveness of companies in France.

Key words : Quality of life at work, employee motivation, wellbeing at work, productivity

Table des matières

I. Introduction	6
II. Le bien-être au travail et la productivité	9
II. 1. Contexte : Entreprise – Capital Humain – Productivité	9
A. La mission fondamentale des entreprises	9
B. L'Entreprises et le capital humain : une relation étroite	11
1. Le capital humain au cœur de l'organisation entrepreneuriale	12
2. Préserver et motiver le capital humain	13
3. L'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail	15
4. Les études chiffrées depuis l'instauration de l'Accord National Interprofessionnel	16
II. 2. Pourquoi mener une démarche de qualité de vie au travail ?	18
A. Définition de la Qualité de Vie au Travail (QVT)	19
B. Les objectifs d'une démarche de Qualité de Vie au Travail	19
C. La QVT : un moyen d'optimiser la santé des employés	20
1. Les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) au travail	20
2. Le stress en milieu professionnel	21
3. Le syndrome de l'épuisement professionnel	22
4. Les risques psychosociaux (RPS)	23
D. L'impact des risques psychosociaux (RPS) sur la productivité	24
E. Les risques psychosociaux et la législation	24
II. 3. L'impact du bien-être au travail sur la performance	26
A. Définition du bien-être au travail	26
B. Performance et non-performance : le bien-être vecteur de causalité	27
C. Le bien-être au travail, un fonctionnement performant et durable ..	29
1. Pourquoi ce sentiment que les entreprises ne font rien	29
2. Le bien-être « immatériel » et « matériel » au travail	30
D. Se sentir bien dans entreprise : une relation étroite avec le management	30
E. Une nouvelle vision du management pour restaurer et entretenir le sentiment de confiance et de compétence	32
II. 4. État des lieux des pratiques en matière de Qualité de Vie au Travail	
A. Histoire : Besoins, Motivation, Productivité au Travail	33
1. Que disent les auteurs de l'école internationale des relations humaines depuis le début du XXème siècle au sujet de la motivation de l'homme au travail ?	33
2. La première apparition du terme « Qualité de Vie au Travail »	37
3. L'évolution de la qualité de vie au travail au XXIème siècle	38
4. Le cheminement de la qualité de vie au travail en France	39
5. La démarche SATIN : un outil au service de la QVT en France	39

B. Modèles d'entreprises ayant une vision novatrice de QVT et de bien-être au travail	40
1. Google le pionnier aux Etats Unis	40
2. Une approche française avec le groupe Axa	42
C. La qualité de vie et le bien-être au travail : des démarches sincères ?	
1. Le Happy Washing	43
2. De nouvelles initiatives émergent avec l'écosystème "HappyTech"	45
3. Une politique de qualité de vie au travail qui s'appuie sur une intention	45
D. Des pratiques innovantes en France en matière de bien-être au travail	
1. Les thérapies holistiques en entreprise	47
2. Focus sur le métier de Chief Happiness Officer	48
3. Les labels qui récompensent les entreprises où il fait bon travailler	49
4. Repenser une approche des Ressources Humaines innovantes	50
5. Les services d'une conciergerie sur le lieu de travail	50
6. Le potager de bureau, facilitateur de bien-être et de cohésion	50
7. Le bureau de demain : un grand appartement où on se sent chez soi	51
8. L'essor du télétravail	52
E. Mener une politique de bien-être au travail dans quel but ?	54
1. Les entreprises ont tout à gagner à investir le bien-être	54
2. Faudrait-il repenser la gouvernance interne ?	56
3. Faciliter le dialogue impliquant la hiérarchie et les salariés	57
4. Le positionnement de la France par rapport au reste du monde	58
F. L'investissement dans le bien-être a-t'il un impact mesurable ?	60
III. Le bien-être au travail un axe de développement de mon entreprise	60
III. 1. Le marché mondial du bien-être dans les entreprises en pleine croissance	60
III. 2. Le sondage	61
A. Méthodologie et recherche	61
B. Résultats du sondage	62
1. Profil des personnes ayant répondu au questionnaire	62
2. Environnement et conditions de travail des personnes ayant répondu	63
3. Perception de la QVT dans leur entreprise	64
4. Attentes, envies ou besoins exprimés	64
C. Interprétation des résultats	65
III. 3. Perspectives et débouchés pour mon entreprise	68
IV. Conclusion	70
Sources	74
Annexes	75
Crédits photos	76

I. Introduction

« Le futur a été créé pour être changé » Paulo Coelho.

« La première condition du bonheur est que l'homme puisse trouver joie au travail, il n'y a vraie joie dans le repos, le loisir que si le travail joyeux le précède » André Gide, Journal.

« Votre travail occupera une grande partie de votre vie, et la seule façon d'être satisfait est d'accomplir un excellent travail. Et la seule façon d'accomplir un excellent travail est de faire ce que vous aimez ! Si vous ne l'avez pas encore trouvé, continuez à chercher. N'abandonnez pas. Si vous suivez votre cœur, vous saurez lorsque vous l'aurez trouvé. ~ Steve Jobs »

Je suis issue du monde de la Finances dans son sens large. J'ai fait mes armes sur le terrain. Je me suis frottée aux affres de l'entreprise. J'ai démarré mon parcours comme employée au sein d'une petite PME française, devenue en quelques années leader dans la multi-gestion en France et à l'international avec une clientèle riche et exigeante. Puis j'ai côtoyé une grande entreprise anglo-saxonne pour ne pas dire américaine où, en qualité de cadre, j'ai développé un *business unit*¹ aux Philippines avec des équipes gérées à distance en coordination avec des collaborateurs basés sur différents continents. L'objectif était de fournir des données financières pour les plus grands investisseurs de la planète. Pour cela j'ai dû former de jeunes étudiants fraîchement sortis de grandes universités asiatiques. Ces jeunes recrues devaient être polyglottes, et bien sûr avoir des exigences salariales moindres qu'en Europe ou aux Etats Unis. Il m'a fallu fidéliser ces nouveaux collaborateurs aux valeurs et aux stratégies de l'entreprise pour éviter la spirale des démissions, tout en assurant une productivité toujours plus importante. Un jour j'ai décidé de quitter cet univers parfois pesant en termes de stress pour me lancer dans ma propre aventure, créer ma propre entreprise.

¹ *Business unit* est une expression anglo-saxonne signifiant unité commerciale ou unité organisationnelle.

J'ai quitté le monde de la finance et ai mis le cap vers un secteur qui commençait à avoir le vent en poupe, dans le **bien-être** plus spécifiquement, en me spécialisant et me formant dans une discipline énergétique d'origine japonaise, le Shiatsu. *Vivre, c'est changer du temps en expérience*², Je croyais tourner le dos au monde de l'entreprise en me dirigeant vers les soins du corps et la relaxation. En réalité, mes affinités avec cet univers ne pouvaient vraisemblablement pas s'arrêter là. Sans préméditation, j'allais peu à peu parcourir un chemin qui allait me ramener vers ce monde de l'entreprise et de sa productivité mais dans le cadre d'une approche nouvelle, celle du bien-être au cœur même de l'entreprise et de sa productivité.

Les cours à la Chambre des Métiers et de l'Artisanat et les enseignants du Conservatoire National des Arts et Métiers, m'ont permis de structurer ma pensée, de confirmer mon vécu en entreprise et de me faire découvrir d'autres aspects de l'entrepreneuriat. Au fil de mes rencontres et de mes échanges, je me suis décidée à étudier le triptyque Entreprise /Employés /Clients dans le contexte d'une évolution des relations intra-entreprises au travers du questionnement sur le bien-être au travail.

L'idée m'est venue en discutant avec le DRH d'une grande entreprise, qui m'a fait prendre conscience de ce besoin. Pourquoi, le bien-être au travail ? Venant de la DRH, cela m'avait paru étonnant ! Qu'est-ce qui amenait tout à coup tous ces managers, responsables des ressources humaines à s'intéresser au bien-être en entreprise ?

J'ai rencontré beaucoup de personnes ces dernières années et surtout dans le cadre de mon activité, qui souffraient au travail ou tout au moins manquaient de confort, de bien-être, d'un cadre agréable et sécurisant. Combien de gens dans le mal être et combien dans le bien-être ? Les personnes que je massais cachaient une souffrance physique et psychique dont elles essayaient de se débarrasser. Celles qui entraient dans cette démarche de « soins » le faisaient

² « *Vivre, c'est changer du temps en expérience* » Caleb Gattegno, pédagogue du XXème qui prône la subordination de l'enseignement à l'apprentissage

à titre personnel, là où l'employeur se posait comme celui qui voulait rendre plus confortable la vie au travail.

C'est pour cela que j'ai fait le choix de m'interroger sur ce sujet sensible, important et prometteur du bien-être au travail.

Mon objectif, au-delà de ce mémoire, est de développer une réflexion sur le bien-être au travail et de son impact sur l'entreprise afin de rendre ma propre entreprise plus performante. En m'appuyant sur une vision enrichie, plus large, plus pragmatique, grâce à l'enseignement reçu cette dernière année et à ce travail, je souhaite proposer mon expertise aux entreprises qui veulent améliorer leur business modèle dans ce domaine.

J'ai donc retenu ce sujet à la fois stratégique et opérationnel pour les entreprises : L'amélioration du bien-être des salariés est-il un enjeu stratégique pour la productivité des entreprises en France ?

Je souhaite faire un lien entre le bien-être au travail et la productivité des employés. Quelle place le bien être occupe-t-il aujourd'hui, dans le développement de l'entreprise et surtout quelles évolutions faut-il s'attendre à observer dans les prochaines années et sous quelles formes ? Comment sera l'entreprise de demain sous l'ombrelle du bien être ? Aura-t-il la même utilisation que celle qu'on en fait aujourd'hui ?

J'illustrerai ma recherche en m'appuyant plus particulièrement sous le prisme de ma première expérience de créatrice d'entreprise, fournisseur de bien-être. Afin de nourrir ma réflexion, j'ai plutôt étudié le côté évolutif du sujet, en m'appuyant sur :

- Un sondage parmi mes relations qui m'apparaissaient comme étant des témoignages plus réalistes que ceux à trouver sur internet
- Des articles documentés sur ces sujets ou des sujets proches
- Des ouvrages traitant de la matière
- Et bien évidemment sur ma propre réflexion, nourrie des cours de la CMA et du CNAM.

II. Le bien-être au travail et la productivité

II. 1. Contexte : Entreprise – Capital Humain – Productivité

Avant de se questionner sur le bien-être au travail et son rapport à la productivité des entreprises, il est important de comprendre le rôle d'une entreprise et la place de l'homme dans cette chaîne de production de biens et de richesses.

A. La mission fondamentale des entreprises

L'entreprise a, au sens strictement économique, pour fonction de produire des richesses. C'est sa mission fondamentale. D'après l'INSEE, l'entreprise est une « *unité économique, juridiquement autonome dont la fonction principale est de produire des biens ou des services pour le marché* »³ et ce dans un contexte de développement national et international. Dans cette approche, le seul impératif de l'entreprise est d'optimiser la combinaison productive en faisant varier les facteurs de production. Son rôle social est d'offrir des emplois stables, de bonnes conditions de travail et de participer activement à la formation, à la qualification et à l'insertion des salariés.

L'entreprise aujourd'hui conserve cet objectif économique de production de biens et services plus ou moins virtuels, à moindre coût, mais a aussi de nouvelles responsabilités environnementales et sociétales.

³ www.economie.gouv.fr/facileco

La Commission des Communautés Européennes (CCE) précisait en 2001, dans son livre vert, la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) en ces termes : « *Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir 'davantage' dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.*⁴ »

Ainsi les trois sphères qui sont touchée par le RSE sont la première, sociale, avec un axe centré sur l'insertion, la seconde, économique, qui devra permettre une optimisation des capacités de production et la troisième sera environnementale et devra être une gestion participative des ressources environnementales.

Pour Jeffrey Pfeffer⁵, la réussite sur le long terme d'une entreprise dépend de sa capacité à mener avec constance et rigueur des politiques du personnel qui développent et maintiennent l'implication de leur personnel. C'est à partir de cette implication que cette dernière pourrait faire face aux évolutions stratégiques. C'est la clef pour assurer avec succès le développement durable, le maintien d'un niveau d'efficacité et de réussite sur le long terme. Jeffrey Pfeffer est professeur à Stanford, soit au cœur de la Silicon Valley, centre de nombreuses entreprises de la nouvelle économie. Ce qu'il a pu observer est que celles qui réussissent sont celles qui pensent sur le long terme leur développement, mais surtout misent sur leurs personnels. Les traits communs de la réussite sont l'emploi à vie, la formation, les rémunérations incitatives étroitement liée aux résultats de l'entreprise, voire l'attention première pour le recrutement.

Les employés ou les entrepreneurs, trouvent dans le travail l'un de leurs principaux champs d'expression personnel et collectif. Notre image et notre

⁴ Livre Vert : Promouvoir un Cadre Européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises. 18 juillet 2001 - Commission Européenne

⁵ Jeffrey Pfeffer est un théoricien américain de la gestion des Affaires et professeur de management à l'Université de Stanford, il est spécialiste de comportement organisationnel.

représentation de nous-mêmes ou de notre place dans le monde se fondent essentiellement sur notre participation à cette vie économique. Nous y investissons une grande part de notre temps, de notre énergie et de notre créativité. Nous y développons nos compétences et y affirmons notre personnalité. C'est pourquoi l'entreprise, dans son objectif de production, voit en l'Homme, une ressource qu'il faut développer et choyer pour maintenir son investissement et sa capacité à l'amélioration de la productivité. L'homme n'est utile que pour faire et améliorer le système.

L'entreprise consciente de ces enjeux en ressources humaines et dans ses nouvelles missions environnementales va tenter de concilier ses impératifs économiques et sociétaux au travers de la Qualité de Vie au Travail (QVT). La Qualité de Vie au Travail regroupera donc sous cet intitulé toutes les actions qui permettront de concilier l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et celle permettant l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

B. L'Entreprises et le capital humain : une relation étroite

Les enjeux du marché économique renvoient aux exigences des clients et des donneurs d'ordres, à la concurrence et aux évolutions des technologies. Ils poussent donc à innover tant en ce qui concerne les produits ou les prestations, que pour les processus de production et les organisations y affairant. Ces innovations attendues incitent donc à agir en termes de mobilité professionnelle et de formation des salariés et en matière d'adaptation des postes de travail.

Dans toute l'histoire de l'industrie, il est un facteur stimulant le progrès, c'est la quête de productivité, soit produire plus à moindre coût. L'innovation n'a de succès que si elle permet de produire plus avec moins ou plus vite. Pour améliorer la productivité d'une entreprise, différents axes peuvent être mis en place. On pourra s'attacher à optimiser chacune des étapes de fabrication, mais actuellement, les stratégies d'optimisation préconisent de procéder avec une vision globale du système et même parfois d'envisager d'aller au-delà de son périmètre.

Aussi, tient-on compte, par exemple, de la volatilité des prix et de la qualité de l'énergie, de la performance des pratiques de maintenance et des prestations de service ou même d'une meilleure traçabilité et d'une gestion plus fine des données collectées. Or rien de cela ne serait possible sans la puissance de traitement des ordinateurs et systèmes de contrôle-commande modernes qui sont aujourd'hui capables de manipuler une infinité de variables sur plusieurs échelles et de résoudre des questions d'optimisation qui sinon seraient laissées sans réponses. Un autre levier pourrait être une robotisation ou automatisation à outrance, souvent décrites comme le prolongement de l'homme, qui effectivement ne cesse de faire progresser la productivité mais qui à terme pourrait rendre la notion même de travail obsolète.

Pour traiter ce sujet d'une quête à une amélioration des performances en matière de production, j'envisagerai principalement le point de vue des ressources humaines, en me centrant sur le bien-être au travail comme vecteur de productivité.

1. Le capital Humain au cœur de l'organisation entrepreneuriale

Depuis le début du 19^e siècle, la rentabilité de l'entreprise s'est appuyée principalement sur la révolution technique, quitte à en oublier l'humain. L'homme remis au second plan, est devenu une ressource sous-valorisée car l'industrialisation permettait de se passer d'une main d'œuvre qualifiée et formée à des techniques particulières, contrairement à l'artisanat qui nécessite une compétence parfois longue à acquérir. Les politiques sociales ont tardé à s'instaurer et ont favorisé la dégradation des conditions de travail.

Aujourd'hui, dans une économie internationale concurrentielle et très changeante, face aux exigences multiples des clients en perpétuelle évolution, c'est par l'exploitation des compétences et des connaissances humaines, et de ses capacités d'adaptation rapide que l'entreprise peut répondre et espérer prospérer.

Finalement, la richesse fondamentale d'une entreprise ne serait pas uniquement dans ses machines mais bien dans l'homme, « machine » intelligente et capable de perpétuellement s'adapter.

Si de tous temps l'homme a été considéré comme une ressource pour l'entreprise, il a aujourd'hui retrouvé après une période de dévalorisation, au profit du capital et de la technologie, sa place d'acteur stratégique de la performance. Le salarié est reconnu aujourd'hui comme l'actif le plus important de l'organisation. La technologie, la chaîne de fabrication, la distribution et les produits ne sont souvent qu'un avantage compétitif à court terme, rapidement obsolète. L'homme constitue une donnée durable pour l'entreprise, par sa créativité et sa capacité d'innovation et d'adaptation.

Il est donc important pour chaque entreprise de savoir intégrer chacun de ses collaborateurs pour que chaque individu devienne un acteur au service de l'entreprise. L'individu, qui possède des caractéristiques propres, devient un acteur au sein de l'organisation par les relations formelles et informelles qu'il établit dans son activité de travail. Il communique et interagit donc en permanence, en cherchant à la fois à affirmer son individualité, tout en s'inscrivant dans l'action collective. C'est là que le manager doit favoriser l'épanouissement du collaborateur pour son bien propre et aussi celui de l'entreprise.

2. Préserver et motiver le capital humain

Le travail, de prime abord, constitue plus une obligation en tant que norme sociale et une source de revenus qu'un facteur de réalisation personnelle. Mais il apparaît que cette perception ne s'accorde pas forcément avec la vision et les attentes des employés. Effectivement, ils veulent plus qu'un salaire, ils souhaitent pouvoir s'épanouir. Notre société a préparé et conditionné l'homme à l'idée de travail, mais ce dernier s'il aspire à travailler, souhaite aussi y trouver du plaisir.

Il serait utile de faire coïncider les besoins de l'entreprise d'être compétitive et l'exigence de stimulation des employés qui les rendraient encore plus performants.

Les salariés dit impliqués sont ceux qui tendent à développer les attitudes et les comportements qu'attendent l'entreprise. Ils font plus que ce qui est attendu, ils débordent sur le temps hors travail et font souvent différemment de ce qui est attendu.

Faire plus : Peut-on considérer que ce surplus de travail relève de l'épanouissement ou plutôt d'une fuite, d'une dérive voire d'une pathologie personnelle. Le monde du travail est devenu parfois si morcelé que certains travaillent paradoxalement plus depuis la réduction du temps de travail. A la notion de *workaholic*⁶ (dépendance addictive au travail) s'est ajoutée celle de *burnout*⁷, révélant des personnes totalement vidées, épuisées, voire déprimées après un engagement trop fort dans leurs missions professionnelles.

Hors travail : Souvent chez le collaborateur impliqué, on notera que ses deux domaines de vie professionnelle ou personnelle sont difficilement conciliables. Les interactions sont communes et parfois antagoniques, comme un collaborateur suiveur qui sera leader dans une association hors entreprise ou inversement.

Faire différemment de l'attendu : Le bon sens de l'impliqué fait qu'il va lui-même se créer des obligations pour améliorer le fonctionnement, au-delà de sa fonction, comme une officière qui aiderait une aide-soignante dans ces tâches après son travail ou qui préparerait le travail de la collègue du lendemain matin avant de partir.

Mais que peuvent ressentir ces personnes surinvesties sans toujours en avoir de retour sur investissement ? Il en ressort que bien souvent elles ressentent à la fois du stress ou de la tension, de la réalisation, du plaisir et de la fierté.

On pourra conclure dans un premier temps dire que l'implication, la motivation et la satisfaction sont des facteurs de performances individuelles et collectives.

⁶ Le terme « workaholisme » est la contraction de work (travail en anglais) et alcoholism (alcoolisme en anglais). Ce néologisme a été créé par W. Oates, un psychologue américain, en 1968 et désigne communément une addiction au travail.

<https://www.roberthalf.fr/blog/workaholics-reconnaitre-symptomes-et-surmonter>

⁷ <https://www.inrs.fr/risques/epuisement-burnout/ce-qu-il-faut-retenir.html>

L'implication est le lien entre la personne et le travail, elle exprime son engagement et son identification, soit la construction d'un idéal de soi.

On estime que la bonne santé d'une entreprise passe en grande partie par la motivation de son personnel et donc sa productivité. Recruter de bons éléments c'est bien. Leur donner envie de rester c'est mieux. La génération actuelle de travailleurs, dite « génération Y », affirme, pour une grande majorité, être avant tout attachée à l'épanouissement sur son lieu de travail. « *Prenez soin de vos salariés, ils prendront soin de votre entreprise* » assurait Richard Branson⁸, ex-grand patron du groupe Virgin.

3. L'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail

Les partenaires sociaux français ont conclu le 19 juin un Accord National Interprofessionnel (ANI) (**ANNEXE 1**) intitulé "*Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle*". Cet accord souhaite renforcer la qualité du dialogue social. Ils proposent une approche nouvelle des réalités du travail. Les partenaires sociaux ont cherché des réponses en partie inédites à des problématiques réelles en entreprise. Désormais, le travail, au-delà des aspects relatifs à sa pénibilité, est aussi envisagé comme une ressource.

Le préambule de cet **Accord National Interprofessionnel Qualité de vie - Égalité Professionnelle de juin 2013** explique que « *La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment.* »⁹

⁸ Citation de Sir Richard Branson, devenu slogan de *Virginpulse* qui fut fondé en 2004 par le groupe Virgin de Sir Richard Branson. Société qui développe des technologies qui permettent aux employés d'adopter de bonnes habitudes de vie.

⁹ ANI Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 p 1 §4
https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/ANI_juin_2013.pdf

4. Les études chiffrées depuis l'instauration de l'Accord National Interprofessionnel

Selon l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail ¹⁰(ANACT), en 2013 la majorité des salariés se dit satisfaite par la Qualité de Vie au Travail. La note moyenne est de 6 sur 10. Toutefois, presque la moitié des salariés ont le sentiment que les conditions de travail se sont dégradées depuis qu'ils sont entrés dans la vie active. Seul 18% estiment qu'elles se sont améliorées du fait d'une évolution (changement de poste, de manager ou d'employeur, ou évolution professionnelle).

Ainsi, en 2013, les attentes des salariés portaient à 50% pour une meilleure reconnaissance de leur travail et à 43% pour un épanouissement au travail. Le troisième axe attendu était une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée, à 36%.

Afin de préserver et de répondre aux attentes d'une main d'œuvre plutôt satisfaite de sa condition mais inquiète, les entreprises incitées par l'Etat vont tendre à favoriser l'amélioration des conditions de travail de leurs employés et le cadre d'exercices de leurs activités pour maintenir une bonne productivité et favoriser la motivation et la créativité.

En septembre 2019, les salariés d'Ile de France semblent plutôt satisfaits de leur qualité de vie au travail (70%), mais des zones d'ombre persistent toutefois comme le manque de reconnaissance ressenti et la difficulté à concilier vie privée et vie professionnelle. C'est ce que révèle la 11ème édition du baromètre santé et qualité de vie au travail réalisé par l'Ifop pour le compte du groupe de protection sociale Malakoff Médéric Humanis. On est donc sur le même schéma qu'en 2013 semble-t-il.

¹⁰ Résultat du sondage ANACT-TNS Sofres 2013 « La qualité de vie au travail »

En 2019, Le nombre de salariés a considéré que leur entreprise a pris en compte leur quête de sens au travail (73%). Une amélioration sensible donc depuis l'instauration de l'Accord National Interprofessionnel (ANI), mais qui nous indique que les 3 points d'amélioration attendus restent les mêmes.

Pour faire évoluer la productivité, l'entreprise a plusieurs leviers qui vont, suivant la situation de « la carotte et du bâton ». Cependant une bonne politique des ressources humaines tient plus de sa capacité à motiver positivement en rendant les salariés acteurs du développement, de l'évolution et de la performance.

De cette dernière étude faite en 2019, on peut retenir que :

- 49% des salariés (près d'1 cadre sur 2) de la région Ile de France estiment que leur rythme de travail s'est accéléré
- 62% a vécu au moins un changement organisationnel : restructuration ou réorganisation
- 42 % déclare que leur travail est physiquement fatigant
- 67 % estime que leur travail est nerveusement fatigant

60% des collaborateurs se sentent plus motivés lorsque l'employeur prend en compte son bien-être physique et mental au bureau¹¹. Ils s'investissent, ils s'engagent dans de nouveaux projets, ils sont moins en retard. Grâce à un cadre de travail plus lumineux, des outils ergonomiques, une flexibilité dans les horaires qui limitent la fatigue physique et psychologique.¹²

Cette perception est liée notamment à la nécessité de devoir se concentrer pendant de longues périodes et à la nécessité de devoir travailler très vite ou très intensément.

¹¹ Étude de la fondation Mind réalisée au Royaume-Uni en 2013

¹² Étude réalisée par l'institut Chapman de certification des professionnels du bien-être aux États-Unis en 2005

A cela s'ajoute le sentiment d'empiètement du travail sur la vie personnelle avec par exemple la consultation régulière des mails professionnels en dehors des horaires de travail.

Par contre cette étude montre également que les salariés sont d'avantage soucieux de leur santé. 26% d'entre eux pratiquent quotidiennement un sport durant leurs trajets domicile-lieu de travail en Ile de France. La pratique du sport est une solution privilégiée par 52% d'entre eux pour gérer le stress. Près d'un quart des salariés ayant été stressés au travail dernièrement envisage de nouvelles solutions de ressourcement pour la gestion du stress par la pratique de la méditation, du yoga ou la sophrologie par exemple.

La Qualité de Vie au Travail (QVT), préconisée par l'ANI serait un outil qui permettrait avant tout de lutter contre l'absentéisme, le turn-over, et d'augmenter ainsi la compétitivité de l'entreprise. Elle est de plus en plus reconnue aujourd'hui comme un facteur de performance. L'entreprise face à ces enjeux tend de plus en plus à répondre à cette demande de bien-être en interne en menant ses propres actions de prévention de Risques Psychosociaux (RPS) et Troubles Musculo-Squelettiques (TMS), ces termes seront définis au chapitre C2 et C6. Le bien-être est un des axes fort de la Qualité de Vie au Travail.

II.2. Pourquoi mener une démarche de qualité de vie au travail

L'Accord National Interprofessionnel de 2013 (ANI) a permis de mettre en place une politique sociale au sein des entreprises visant à les rendre plus protectrices et une nouvelle organisation du travail pour les rendre plus performante. La démarche d'une co-construction de la qualité de vie au travail doit favoriser la performance collective de l'entreprise et sa compétitivité, par l'engagement individuel de chacun de ses acteurs.

A. Définition de la Qualité de Vie au Travail (QVT)

On trouve en 1977 une première « définition » de la QVT par Louis E. Davis.¹³ Il cite que la qualité de vie au travail « *devrait s'appliquer à la nature des rapports entre le travailleur et son environnement général et mettre en évidence la nécessité de tenir compte, dans l'organisation du travail, aussi bien du facteur humain, si souvent négligé, que des facteurs techniques et économiques.* » (Davis, 1977).

La qualité de vie au travail c'est l'ensemble des actions permettant de concilier l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. La QVT peut se concevoir comme un sentiment de bien-être perçu individuellement et collectivement 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.

L'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) définit la QVT comme un « *état de complet bien-être physique, mental et social* ».

B. Les objectifs d'une démarche de Qualité de Vie au Travail

Une bonne démarche est de « penser le contenu du travail » lors des phases de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des projets techniques ou organisationnels. Cette réflexion en amont va permettre de regrouper toutes les actions qui relient l'amélioration des conditions de travail et de vie des salariés avec la performance de l'entreprise. Elle peut se mesurer à travers de nombreux axes

¹³ The Quality of Working Life, **Louis E. Davis** et Albert B. Cherns (éd.), Vol. I: «Problems, Prospects and the State of the Art »

comme l'engagement des salariés, la culture d'entreprise, l'équilibre entre la vie *personnelle et la vie professionnelle, etc.* Aujourd'hui, il y a même des palmarès qui déterminent quelles sont les entreprises dans lesquelles il fait bon vivre : par exemple le palmarès "Great place to work".

Ainsi, les mieux placées déclinent de nombreuses actions permettant de lutter contre les risques psychosociaux (RPS) et les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS).

La prévention des risques psycho-sociaux doit donc être intégrée dans la démarche globale de qualité de vie au travail.

C. La QVT : un moyen d'optimiser la santé des employés

Le stress, les Troubles Musculo-Squelettiques, les risques psychosociaux sont le résultat de maux bien plus profonds, spécifiques à chaque organisation de travail.

1. Les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) au travail

Les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) recouvrent un large ensemble d'affections de l'appareil locomoteur, pouvant être provoquées ou aggravées par l'activité professionnelle. Ils se traduisent principalement par des douleurs et une gêne fonctionnelle plus ou moins importantes mais souvent quotidiennes.

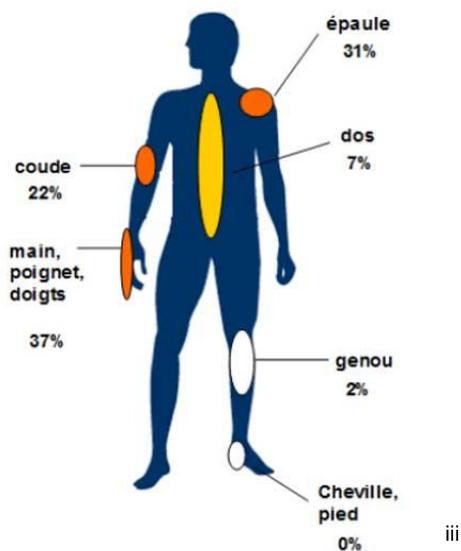
Les Troubles Musculo-Squelettiques sont des pathologies aux causes diverses qui peuvent parfois apparaître sans que le travail soit en cause mais le rôle des facteurs professionnels est clairement avéré, que ce soit dans l'apparition, le maintien ou l'aggravation des symptômes.

Les contraintes professionnelles qui favorisent la survenue des TMS sont de nature physique avec notamment des contraintes biomécaniques : mouvements en force, postures extrêmes, répétitivité élevée des gestes ;

mais également d'autres types de contraintes comme l'utilisation d'outils vibrants ou le travail au froid.

Répartition par localisation des TMS reconnus en maladie professionnelle¹⁴

Source : Rapport annuel 2017. L'Assurance Maladie - Risques professionnels.



Les TMS en chiffres

87% des Maladies Professionnelles reconnues en France sont des TMS

45% des TMS entraînent des séquelles graves avec des problématiques d'inaptitude au poste

1 an c'est la durée moyenne d'un arrêt de travail pour cause de lombalgie

50 000 € c'est le coût moyen, pour l'entreprise, d'un TMS de l'épaule

2. Le stress en milieu professionnel

On parle de stress au travail quand une personne ressent un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour y répondre. Les situations stressantes qui s'installent dans la durée ont toujours un coût pour la santé des individus qui les subissent. Elles ont également des répercussions négatives sur le fonctionnement des entreprises (Turn-over, journées de travail perdues, perte de qualité de la production, démotivation). La démarche de prévention collective consiste à réduire les sources de stress dans l'entreprise en agissant directement sur l'organisation, les conditions de travail, les relations sociales.

¹⁴http://auvergne-rhone-alpes.directe.gouv.fr/sites/auvergne-rhone-alpes.directe.gouv.fr/IMG/pdf/plaquette_tms.pdf

Des études ont mis en évidence une augmentation du stress au travail et une dégradation des conditions de travail depuis de nombreuses années. L'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail estime que le stress est le problème de santé le plus répandu dans le monde du travail et qu'il ne fera que s'aggraver.

3. Le syndrome de l'épuisement professionnel

Selon une enquête publiée en 2014 par le cabinet Technologia¹⁵, spécialisé dans l'évaluation et la prévention des risques professionnels, trois millions de personnes actives souffriraient de burnout, en France. S'il est encore difficile d'être pris au sérieux lorsque l'on en est victime, une première étape vient d'être franchie : l'OMS vient en 2020 de reconnaître que ce syndrome est lié aux conditions de travail.

Le syndrome d'épuisement professionnel, ou burnout, est un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique dans lesquelles la dimension de l'engagement est prédominante. Il se caractérise par 3 dimensions :

- L'épuisement émotionnel : sentiment d'être vidé de ses ressources émotionnelles,
- La dépersonnalisation ou le cynisme : insensibilité au monde environnant, déshumanisation de la relation à l'autre (les usagers, clients ou patients deviennent des objets), vision négative des autres et du travail
- Le sentiment de non-accomplissement personnel au travail : ne pas parvenir à répondre correctement aux attentes de l'entourage, dépréciation de ses résultats, sentiment de gâchis.

¹⁵ Le groupe Technologia est un leader de la prévention des risques et de l'amélioration des conditions de travail. <https://www.technologia.fr/>

A l'occasion de la semaine de la qualité de vie au travail en juin 2019, *Cadre-emploi* a mené une enquête pour savoir comment les cadres appréhendaient le burnout pour eux et pour ceux qu'ils managent. Sur 1123 cadres français interrogés la moitié estime avoir déjà été touchée par le fameux syndrome d'épuisement professionnel.

36% des sondés affirment avoir été partiellement touchés.

Si aucun chiffre officiel n'existe, en France, l'Institut de Veille Sanitaire (InVS) estime que 30.000 personnes sont touchées. Or ce chiffre semble minimiser la réalité. Tous les milieux professionnels sont concernés, de l'agriculteur aux médecins en passant par les ouvriers et les employés.

En revanche, seuls 57% de ceux qui se disent touchés ont été arrêtés par leur médecin. Mais plus d'un tiers des cadres en burnout affirment avoir déposé une demande de rupture conventionnelle pour quitter leur emploi, et 22% ont tout simplement démissionné.

4. Les risques psychosociaux (RPS)

Dès le début des années 2000, les services du ministère du Travail ont défini les RPS comme « *recouvrant des risques professionnels d'origine et de nature variées, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. On les appelle « psycho-sociaux », car ils sont à l'interface de l'individu (le « psycho »), et de sa situation de travail : le contact avec les autres (encadrement, collègues, clients, etc.), c'est-à-dire le « social »* ». ¹⁶

Derrière ce terme on désignera le stress au travail, l'épuisement professionnel ainsi que les violences internes et externes rencontrées par les travailleurs. L'action de prévention des RPS est inscrit dans le code du travail Art L41.21-1

¹⁶ <https://www.santetravail-fp.fr/risques-psychosociaux/comprendre/les-grands-modeles-danalyse> **23**

et suivants, l'ANI propose un cadre concret pour identifier, prévenir et faire face aux RPS dans son annexe à l'article 13.¹⁷

Les principaux risques psycho sociaux sont :

- La souffrance psychologique
- Le stress
- Le burnout et l'épuisement professionnel
- L'ennui au travail
- Le harcèlement moral
- Le harcèlement sexuel
- La violence physique, verbale ou psychologique

D. L'impact des risques psychosociaux (RPS) sur la productivité

Les risques psycho-sociaux ont des conséquences non négligeables tant sur les salariés (fatigue, troubles du sommeil, irritabilité, troubles de la mémoire, dépression, perte d'estime de soi, agressivité, suicide etc.) que pour les entreprises (augmentation du nombre d'accidents du travail, absentéisme, désinvestissement des salariés, baisse de rendement, perte de productivité, augmentation des démissions (turn-over), difficultés de recrutement, etc.

E. Les risques psychosociaux et la législation

La loi du 31 décembre 1991 oblige les employeurs à prendre des mesures afin de garantir la sécurité des salariés et protéger leur santé.

Le décret du 5 décembre 2001 oblige les entreprises à établir au sein d'un document unique (DUERP) l'inventaire des risques concernant chaque unité de travail.

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 définit plus précisément l'obligation concernant la prise en compte des RPS par les employeurs. Celle-ci se fait désormais au même titre que les autres risques.

¹⁷ <http://laqvt.fr/wp-content/uploads/annexe-ani-qvt-ep.pdf>

L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008.

L'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail du 26 mars 2010.

L'article L. 4121-2 du code du travail¹⁸ préconise 9 principes généraux de prévention définissant un cadre pour mettre en place une démarche de prévention des RPS.

Les risques psychosociaux ne sont pas propres à certaines branches du monde du travail, ils se retrouvent dans tous les secteurs d'activité. Les effets de ces facteurs de risques peuvent se combiner et entraîner des situations de burnout.

L'aspect purement physique du trouble n'est qu'une facette de la maladie, car il existe aussi des facteurs de nature psychosociale et organisationnelle, qui viennent se juxtaposer. Par exemple, lorsqu'un salarié doit faire face à une trop forte demande psychologique et qu'il reçoit un faible soutien social au travail (soit de la part de ses supérieurs hiérarchiques ou de ses collègues), ou qu'il doit répondre à un travail sous contrainte de temps, régulièrement, voire simplement du fait d'une absence ou d'une insuffisance de temps de récupération. Les TMS ont des répercussions économiques et sociales importantes du fait de l'absentéisme au travail, des coûts d'indemnisation et des coûts indirects pour les entreprises : baisse de la productivité et de la qualité, absentéisme, difficultés de recrutement, de reclassement des victimes, dégradation de l'image de l'entreprise.

L'entreprise a tout intérêt à réagir face à ses pathologies qui coûtent et dévalorisent l'image de l'établissement pour :

- Réduire le nombre d'accidents du travail (AT),
- Réduire les maladies professionnelles (MP) et inaptitudes
- Diminuer les coûts liés à la gestion du remplacement du salarié et à la perte de productivité...
- Faire baisser sa cotisation (AT/MP)

¹⁸ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000033019913/

- Préserver la santé des salariés,
- Cultiver le bon climat social de l'entreprise
- Augmenter sa productivité
- Fidéliser ses salariés
- Améliorer l'image de l'entreprise pour s'ouvrir sur d'autres marchés et faciliter le recrutement

En conclusion, les RPS, le stress, le syndrome de l'épuisement professionnel (burnout), les TMS ... autant de mots, autant de maux qui circulent qui sont la traduction d'un malaise ou d'un ressenti envers le travail. Ce mal-être n'arrive pas à s'exprimer autrement ou n'est pas entendu ou compris. Si derrière ces termes, se vivent une multitude de situations individuelles ou personnelles, toutes sont à analyser au regard du travail et au travers des conditions d'exercice du travail et/ou des relations liés à cette activité (relations client / entre collègues / avec la hiérarchie etc.)

La réponse ne serait-elle pas de développer au sein de l'entreprise le Bien-être au Travail ?

II.3. L'impact du bien-être au travail sur la performance

A. Définition du bien-être au travail

Selon un dossier mis en ligne sur le site de l'Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (l'INRS), il est expliqué que « *La notion de Bien-être au Travail est un concept englobant, de portée plus large que les notions de santé physique et mentale. Elle fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail qui dépasse l'absence d'atteinte à la santé. Le bien-être met l'accent sur la perception personnelle et collective des situations et des contraintes de la sphère professionnelle.*

Le sens de ces réalités a, pour chacun, des conséquences physiques, psychologiques, émotionnelles et psychosociales et se traduit par un certain niveau d'efficacité pour l'entreprise. »¹⁹

Le Bien-être au travail est donc une notion subjective qui s'assimile à la Qualité de Vie au Travail, mais qui contrairement à cette dernière relève plus d'un sentiment, de critères abstraits, du ressenti que de critères objectifs comme définis dans la QVT.

L'accent est mis sur la perception personnelle et collective des situations et des contraintes de la sphère professionnelle. Le sens de ces réalités a, pour chacun, des conséquences physiques, psychologiques, émotionnelles et psychosociales qui se traduisent par un certain niveau d'efficacité pour l'entreprise.

Ainsi la co-construction d'une politique de bien-être au travail permet à la fois de réduire les risques psychosociaux et d'agir sur le climat collectif et sur la motivation dans le travail.

La question du bien-être sur le lieu de travail n'est pas nouvelle. *"Elle se pose depuis les débuts du taylorisme »*, rappelle Danièle Linhart²⁰, sociologue. *« Il y a toujours eu l'idée que les salariés bien dans leur peau étaient plus productifs que ceux qui sont malheureux. »*

B. Performance et non-performance : le bien-être vecteur de causalité

Qu'est-ce que la performance ? La performance est un concept imprécis et multidimensionnel, qui ne se comprend que dans le contexte où il est utilisé : performance financière, économique, organisationnelle, sociale, sociétale. La performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. La

¹⁹ <https://www.inrs.fr/risques/bien-etre-travail/ce-qu-il-faut-retenir.html>

²⁰ Danièle Linhart, sociologue, spécialiste de l'évolution du travail et directrice de recherche au CNRS

performance est donc la mesure de l'adéquation entre les objectifs stratégiques prédéfinis et les résultats effectivement atteints.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

La fonction essentielle du management est donc de définir des objectifs stratégiques qui devront être clairs et partagés par tous ceux qui contribuent à leur réalisation. Pour être performants, les acteurs de l'entreprise doivent avoir des objectifs personnels en cohérence avec les objectifs spécifiques de l'entreprise. Mais il faut aussi que chacun des acteurs ait les ressources pour y parvenir.

Concernant la non-performance des entreprises, classiquement on retient les quatre causes suivantes :

- Le taux d'absentéisme
- Le taux de turnover
- La non-qualité
- L'inefficacité au travail

L'origine commune à ces 4 situations serait le désengagement et la perte de motivation chez les personnes. Mais pourquoi et à quel moment certaines personnes ont-elles baissé les bras ? Qu'est ce qui peut bien caractériser cette rupture ?

Ces personnes l'ont très souvent fait au moment précis où elles ont perdu confiance dans l'organisation, l'entreprise, ou dans leurs représentants. En effet il n'est pas rare de constater que lorsque les gens sont démotivés et désengagés, ces derniers ont tendance à assimiler l'entreprise à ses représentants (Direction, responsable hiérarchique, etc.).

Donc au-delà de la dimension légale voire humaniste d'une démarche visant à permettre aux salariés de se sentir bien au travail, cela a pour objectif et bénéfice principal de renforcer la confiance que les salariés ont pour leur entreprise et l'organisation, et donc le niveau de confiance qu'ils peuvent placer dans leurs représentants.

C. Le bien-être au travail, un fonctionnement performant et durable

On notera que ces clefs humaines de performance sont similaires à celles de la conduite du changement. Suivant la théorie de Kotter²¹. Le bien-être au travail est serait donc bien à la base d'un fonctionnement performant et durable.

1. Pourquoi ce sentiment que les entreprises ne font rien ?

Il est important de préciser, avant d'aller plus en détails dans l'exploration des bénéfices possibles d'un bien-être concret et durable des salariés dans les entreprises, que le bien-être n'est pas le bonheur et vice-versa. En effet, il serait tout à fait incongru de croire ou d'attendre d'une entreprise ou d'une organisation qu'elle assume à elle seule la responsabilité du bonheur de ses collaborateurs. La notion de bonheur est personnelle, subjective et comporte des aspects qui dépassent largement la sphère professionnelle.

Par contre le bien-être au travail relève bien de la responsabilité de l'employeur dans le cadre de notions plurielles de prévention des Risques Psychosociaux

(RPS), ou encore lors d'une approche Qualité de Vie au Travail (QVT) et Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

L'exemple le plus concret et classique de ce mécanisme est l'arrêt maladie, avec ses conséquences directes sur l'économie Française : le coût de l'absentéisme a été estimé à 108 milliards d'Euros (soit 16 % des salaires versés en France) par L'institut Sapiens dans un article intitulé « Le coût caché de l'absentéisme au travail : 108 milliards €²². »

Si l'art L4121-1²³ du code du Travail prévoit que « *L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et*

²¹ Le modèle de Kotter est une méthodologie de gestion du changement pour les managers.

²² Publié en ligne le 21 novembre 2018 et rédigé par Laurent Cappelletti & Henri Savall.

²³

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000035640828/#:~:text=L'employeur%20prend%20les%20mesures,Ces%20mesures%20comprennent%20%3A&text=L'employeur%20veille%20%C3%A0%20l'am%C3%A9lioration%20des%20situations%20existantes.

mentale des travailleurs. », reste à s'entendre sur les critères et les seuils "acceptables", sur les mesures à adopter et comment les mettre en pratique.

2. Le bien-être « immatériel » et « matériel » au travail

Il est important de regarder comment des paramètres comme l'ambiance et les conditions de travail, le sentiment de reconnaissance professionnelle ou encore le sentiment d'appartenance peuvent impacter positivement le fonctionnement de l'entreprise et donc sa performance. Ces paramètres font partie de ce que l'on pourrait nommer le bien être ou QVT immatérielle. En opposition au bien-être ou QVT matérielle qui elle est relative à la qualité des locaux de travail ou des outils mis à disposition des salariés. Ces aspects sont ceux qui sont souvent les premiers volets traités en QVT car ils sont les plus évidents et visibles.

Un travail sur la QVT matérielle a été fourni ces 15 dernières années dans toutes les entreprises qui ont mené des études sur l'ergonomie des postes de travail par exemple. La QVT immatérielle est un sujet qui s'est développé plus récemment depuis ces dernières années. C'est un vrai sujet actuel et d'autant plus que cette tendance va s'accélérer suite à la crise traversée en 2020.

D. Se sentir bien dans l'entreprise : une relation étroite avec le management

Si la direction prend soin de ses employés, ces derniers pourront lui faire confiance. Ce mécanisme est également valable pour un manager avec son équipe. Il est à la charge des managers et des décideurs de définir et de savoir communiquer sur le sens de leurs actions, afin de permettre aux collaborateurs de s'approprier la finalité de leur travail et leur positionnement essentiel dans la chaîne de réalisation. Vers un nouveau mode de management : L'encadrement devra être formé et préparé à une mise en

œuvre, un style de management adapté et bienveillant, accompagné d'un haut niveau d'excellence et de maîtrise des savoirs-être requis à l'exercice de la fonction de manager, dont l'écoute active, la posture, l'intelligence relationnelle, émotionnelle, adaptative, ou encore l'empathie et la communication assertive.

Avec la réduction du temps de travail depuis février 2000, il a fallu conserver une certaine compétitivité dans les entreprises qui se traduisait par un travailler moins mais mieux et plus ! Ce veut dire que le gestionnaire, celui qui tente de faire fonctionner les organisations, les groupes doit trouver comment faire travailler plus efficacement toutes ces personnes à une activité commune.

Il faut donc mettre la bonne personne au bon endroit et faire que chacun y trouve son compte pour être efficient. Ainsi comme pourrait le définir Maurice Thévenet²⁴ dans « Le plaisir de travailler », le gestionnaire doit tenter d'influencer les comportements de ses collaborateurs et comprendre ce qui lie les gens au travail pour mieux entrevoir ce qu'il peut faire. Souvent, les managers fuient le dialogue de peur de ne pas pouvoir répondre aux questions qui leur sont remontées. C'est un travail complexe qui est exigés des encadrants et qui demande un investissement et un intérêt pour autrui. On pourra se référer à Gandhi²⁵ qui préconisait d'être soi-même « le changement que l'on veut voir dans le monde ».

Ces mécanismes sont applicables à n'importe quelle échelle d'organisation : de la TPE à la multinationale. Les clefs humaines de la performance globale restent toujours les mêmes : confiance, stratégie et vision.

Lorsque les salariés font confiance à l'organisation et à leurs représentants, et qu'ils évoluent dans un climat de confiance entre collègues, une quantité importante d'énergie qui était utilisée auparavant pour des tâches non productives (se défendre, se protéger, accuser, se justifier, mentir, etc.) peut

²⁴ « Le plaisir de travailler » édition 2004, Editeur Organisation Eds D' écrit par Maurice Thévenet, professeur au CNAM et à l'ESSEC. Ancien Directeur de l'ESSEC et ancien président de l'AGRH, il est l'auteur de plusieurs ouvrages sur la culture d'entreprise et les comportements dans l'entreprise.

²⁵ Gandhi *Homme politique, Philosophe, Révolutionnaire (1869 -1948)* « Vous devez être le changement que vous voulez voir dans le monde »

être réinvestie dans des tâches productives, ce qui a pour conséquence directe d'augmenter rapidement la performance globale de l'entreprise ou de l'organisation.

D'une manière assez similaire, un haut niveau de bien-être chez les salariés peut favoriser la communication assertive et la culture de la transparence, ce qui contribue également à augmenter la performance. On se sent bien, en confiance, on n'a donc pas peur de dire ce qu'on pense ou d'exprimer ses idées.

Enfin, lorsque les salariés se sentent bien dans leur environnement de travail, ils sont plus créatifs et exploitent pleinement leurs capacités et leurs potentiels, ce qui renforce à court, moyen et long terme la performance de l'entreprise et de l'organisation. Cela est par exemple un moteur pour augmenter la notion la force de proposition et favoriser les idées innovantes.

E. Une nouvelle vision du management pour restaurer ou entretenir le sentiment de confiance et de compétences

Lorsque le collaborateur n'est pas nouveau dans l'entreprise et qu'il a été déçu, la restauration de la confiance peut être un processus complexe et lent qui demande souvent de passer par différentes étapes.

La contribution de l'entreprise dans ce cas est donc de mettre en place un environnement de travail propice à ce travail de développement personnel, sans pour autant dégager la responsabilité des personnes du choix et des conséquences de leurs actions. Ce type d'environnement de travail correspond à un environnement de travail où les gens se sentent bien. Concrètement, cela se produit souvent lorsque les gens se sentent compétents, importants et aimables, comme le dit William Schutz dans sa théorie de « *l'Élément Humain* »²⁶, ce qui pourrait ainsi constituer en soi les bases fondatrices de la QVT immatérielle dont nous parlions.

²⁶ William Schutz. *L'Élément Humain est un modèle centré sur la performance des équipes*, présentée par **William Schutz** en 1958 dans son livre « *L'élément humain* » (Editions Interéditions, 2006, Dunod).

Il est également primordial pour les managers et les décideurs d'ouvrir le champ de leurs croyances et de leurs connaissances pour faire confiance à leur tour et accepter qu'une autre manière de manager est possible.

C'est pourquoi, les écoles de commerce et de management s'orientent vers une nouvelle vision du management et de la ressource humaine. « *Les écoles de commerce sont encore trop souvent centrées sur les acquisitions techniques comme la finance et la comptabilité, sans enseigner la dimension humaine. A Grenoble École de Management, c'est un axe de travail prioritaire depuis plus de dix ans. Des ateliers dont le but n'est pas d'évaluer les connaissances des élèves mais de travailler sur des problématiques pratiques et humaines ont été créés.* », déclaré Gaël Fouillard, le directeur de Grenoble École de Management GEM.

II.4. État des lieux des pratiques en matière de Qualité de Vie au Travail

A. Histoire : Besoins, Motivation, Productivité au Travail

1. Que disent les auteurs de l'école internationale des relations humaines depuis le début du XXème siècle au sujet de la motivation de l'homme au travail ?

Dans un ouvrage parut en 1911 « The Principles of Scientific management », **Frederick Winslow Taylor** (Ingénieur américain, 1856-1915) préconise une organisation rationnelle et scientifique du travail dans l'industrie. Des gestes, rythmes, cadences élémentaires, simples et répétitifs sont confiées à des travailleurs spécialisés. Le but est d'atteindre une productivité idéale avec le meilleur compromis entre la façon de produire et de rémunérer ceux qui produisent. Taylor a prouvé la grande efficacité de sa méthode dans la sidérurgie, même si elle a très vite été critiquée comme étant démotivante et éprouvante. Cela n'empêchera pas Henry Ford, de mettre en pratique ce système de travail à la chaîne, qui sera très rapidement adopté par l'ensemble des constructeurs du secteur de l'industrie automobile dans un premier temps, puis généralisé à l'ensemble du secteur industriel.

Après la deuxième guerre mondiale de nouvelles théories vont émerger concernant la nature et le rôle de la motivation et son influence chez l'homme au travail. Les théoriciens les plus célèbres sont Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg aux Etats-Unis, Victor Vroom au Canada et Eric. L. Trist en Angleterre.

En 1949, **Eric Trist** (Scientifique anglais, 1909-1993) démontre dans une mine de charbon du Yorkshire, comment des équipes hautement autonomes, auto-organisatrices et responsables sont rassemblées autour d'une nouvelle conception de l'organisation du travail. Les fondements du concept de Qualité de Vie au Travail (QVT) se retrouvent dans le cadre de ses recherches qui mettent en évidence que l'efficacité au travail est intimement liée à la QVT, et que ce lien dépend de la capacité de l'entreprise à articuler convenablement les dimensions humaines, sociales et techniques du travail.

En 1943 dans son livre « *A Theory of Human Motivation* », **Abraham Maslow** (Psychologue américain, 1908-1970) expose pour la première fois une théorie de la motivation. C'est en 1970, dans la deuxième édition de son ouvrage « *Motivation and Personality* » qu'est développée sa théorie de la motivation autour de la hiérarchie des besoins.

Il détermine cinq groupes de besoins fondamentaux du bas vers le haut, étant définis comme les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance et d'amour, les besoins d'estime et le besoin d'accomplissement de soi. Cette hiérarchisation peut varier d'un individu à un autre, en fonction de son mode de vie, de sa culture et de ses motivations. Mais Maslow met en lumière l'importance de la satisfaction des besoins. L'insatisfaction répétée ou à long terme est pathologique.

Cette théorie s'applique en management pour appréhender les sources de motivation des salariés.



iv

- **Besoins physiologiques** : avoir un salaire permettant de vivre décemment
- **Besoins de sécurité** : posséder une stabilité d'emploi, un environnement et conditions de travail sécurisants
- **Besoins d'appartenance** : être intégré dans un groupe de collègues, être informé régulièrement de la vie de l'entreprise
- **Besoins d'estime** : être reconnu par son manager, ses collègues - exercer un métier utile, posséder un titre valorisant, exercer dans un espace de travail prestigieux
- **Besoins d'accomplissement de soi** : atteindre des objectifs particulièrement difficiles, se perfectionner, élargir ses compétences, devenir un expert dans son domaine, résoudre des problèmes complexes... mais aussi être autonome dans son poste

L'influence de **Douglas Murray Mac Gregor** (Professeur en psychologie et en Management, américain, 1906-1964) a été surtout visible dans le domaine de la psychologie industrielle avec la publication, en 1960, de son livre « The Human Side of Enterprise ». Ses théories X et Y reposent chacune sur deux systèmes où les directions d'entreprises sont les principales responsables de la motivation du personnel. La théorie des X donne à l'encadrement l'excuse d'expliquer ses déboires par la nature humaine, limitée et hostile au travail. La théorie des Y renvoie la responsabilité à l'encadrement.

Aux Etats Unis à la suite des travaux de Maslow et de Mc Grégor sur les besoins et les facteurs de motivation des salariés, **Frederick Irving Herzberg** (psychologue américain, 1923-2000) développe la théorie qui stipule que la satisfaction au travail et l'insatisfaction agiraient de manière indépendante. Il place au cœur de son analyse l'idée d'intégrer les facteurs de motivation et d'insatisfaction des individus. Il en a déduit que les facteurs de motivation étaient l'accomplissement, la reconnaissance, la responsabilité, le contenu du travail, élargissement des tâches, l'importance d'un travail valorisant. Les facteurs d'insatisfaction étant la surveillance, le salaire, les conditions de travail, l'ambiance et la sécurité.

Contrairement à Maslow et à Hertzberg, **Victor H. Vroom** (professeur et auteur canadien, 1932-) ne se focalise pas sur les besoins. Il relie la motivation d'un individu à ses attentes et les chances qu'il possède de les atteindre. Dans un livre de 1964, "Work and Motivation", il développe la théorie qu'il appelle **V-I-E**.

27

- **Valence** : « Cela en vaut-il la peine, quelles sont mes chances de réussite ? ». La motivation réside dans la confiance en soi pour atteindre l'objectif
- **Instrumentalité** : « Que vais-je obtenir par ma performance ? ». La motivation dépend de la récompense obtenue par l'effort
- **Expectation** : « Quelle valeur accorder aux avantages obtenus ? ». La motivation est engendrée par la valeur accordée par l'individu à la récompense

Le Taylorisme sera remis en cause dès les années 70' avec l'ouverture des économies et l'évolution de la concurrence. La consommation de masse se développe vers un besoin croissant de variété, de qualité, allant de paire avec l'évolution des techniques. Au travail, des formes de protestations vont se développer telles que l'absentéisme et le *turnover*. Les ouvriers se lassent de

²⁷ **Victor H. Vroom** (professeur et auteur canadien, Ses théories ont été développées dans un livre publié en 1964, « Work and Motivation »

l'augmentation des cadences, des tâches de plus en plus pénibles et répétitive, la monotonie s'installe et il n'y a pas de hausses de salaires ni de promotions.

2. La première apparition du terme « Qualité de Vie au Travail »

Le terme Qualité de Vie au Travail (QVT) est mentionné pour la première fois en 1972 lors de la conférence d'Arden House à New York. Un groupe de chercheurs est constitué pour en donner une définition. Trois ans plus tard, le 17 mars 1975, un accord interprofessionnel traite explicitement de ce sujet et propose, pour la première fois, un cadre d'analyse précis entre une conception étroite des conditions de travail, centrée sur l'hygiène et la sécurité et une conception plus large intégrant la problématique de l'organisation du travail. L'accord permet de définir et de préciser l'objet « conditions de travail » et rejoint les préoccupations internationales du mouvement pour la qualité de vie au travail. Les fondements du concept de la " Qualité de Vie au Travail" ont été posés, par **Louis E. Davis et d'Albert Cherns**, et revêtent quatre aspects :

- L'intégrité physique
- L'intégrité psychique
- Le dialogue social
- L'équilibre entre vie professionnelle et personnelle

A la même période, émerge l'intérêt pour la santé psychologique au travail. Les premières recherches sont lancées sur les phénomènes de stress, puis de burnout (épuisement professionnel), en essayant d'appréhender leurs causes organisationnelles avec des recherches menées par **Robert Karasek, Edward E. Lawler**.

Toujours aux Etats-Unis, des auteurs comme **Hackman et Oldham** définissent dans les années '80 la QVT comme l'articulation entre les besoins individuels de développement des salariés et le contenu du travail (autonomie, sens du travail, variété...), qui assure à la fois le bien-être et l'efficacité productive.

Le monde anglo-saxon inscrit donc plutôt la QVT dans une perspective individuelle, intégrant les dimensions organisationnelles du poste de travail et de la santé au travail.

Du côté des pays scandinaves, les travaux du National Institute of Working Life de Suède misent plutôt sur l'importance du collectif (équipe semi-autonome) et la participation des salariés. Une participation non seulement aux décisions touchant son activité, mais aussi à celles des orientations stratégiques de l'entreprise via leurs représentants ou directement (démocratie industrielle)

.

3. L'évolution de la qualité de vie au travail au XXIème siècle

C'est dans les années 2000 qu'a culminé une conception doloriste du travail. C'est à l'émergence des questions de santé mentale et la nécessaire prise en charge des « nouveaux risques » multi-causaux et à effets différés (RPS, TMS, ...) que va s'accélérer la prise de conscience sur les limites d'une approche cantonnée aux seuls risques.

En effet, aujourd'hui, la motivation au travail ne se traduit plus seulement par la réception de son bulletin de salaire à la fin du mois : il faut avant tout se sentir apprécié, pris en considération et respecté par ses collègues et l'entreprise dans son ensemble. Tout d'abord, il s'agit de bénéficier d'un environnement favorable sur son lieu de travail, d'une ambiance positive avec ses collègues et sa direction, d'une reconnaissance de l'importance de son rôle au sein de la société et d'une adéquation de ses objectifs et ceux de l'entreprise. Ce sont tous ces facteurs qui feront qu'un salarié se sentira bien au travail et sera motivé jour après jour à relever de nouveaux défis.

Réunir bien-être et efficacité, c'est possible en allégeant les lourdeurs de la hiérarchie en entreprise.

4. Le cheminement de la Qualité de Vie au Travail en France

Le cheminement français suit sur un demi-siècle, plus ou moins, celui des pays scandinaves et anglo-saxons : d'abord une critique marquée du taylorisme, puis la montée en puissance de l'approche sociotechnique et la prise en charge des grands risques professionnels.

5. La démarche SATIN²⁸ : un outil au service de la QVT en France

La démarche « SATIN » (acronyme pour Santé Au Travail, INRS et Université Nancy 2 – Université de Lorraine depuis janvier 2012), basée sur le questionnaire éponyme s'est construite suite à des échanges entre l'INRS et des professionnels de la prévention, au premier rang desquels des médecins du travail. Ceux-ci souhaitent pouvoir aborder les questions d'organisation du travail avec les managers en s'appuyant sur ce que les salariés leur rapportaient dans les entretiens de visite périodique. Ceci constitue l'usage collectif du questionnaire. Les médecins souhaitent également que cet outil serve de support à la visite périodique et permette de la focaliser davantage sur les points problématiques que le questionnaire contribue à faire apparaître. SATIN permet au médecin d'étayer ses propos sur l'état de santé des salariés sur la base de données quantifiées. Il permet aussi de faire le lien entre les plaintes qu'il entend et des caractéristiques de l'organisation du travail et des situations de travail vécues comme génératrices de tensions.

Afin de privilégier le dialogue autour des améliorations possibles, les réponses permettent de dégager les tendances générales émergeant d'un collectif. Par exemple, si les résultats d'un secteur montrent que la charge de travail contrarie fortement un nombre important de salariés, il s'agira de prolonger l'analyse pour en savoir plus avant de déboucher sur une proposition d'action. L'explication peut être que la charge est trop élevée globalement, mais souvent la réalité sera plus complexe et elle ouvrira à des préconisations plus

²⁸ Septembre 2014 — Références en santé au travail — N° 139
<https://www.rst-sante-travail.fr/rst/sommaires/sommaire-139.html>

sophistiquées qu'une simple recommandation de baisser la charge. Par exemple, il peut s'avérer que le travail est inégalement réparti, en fonction des jours de la semaine, des moments de la journée, de facteurs extérieurs... Le manager pourra exploiter les réponses pour modifier l'organisation et favoriser la construction de solutions.

B. Les modèles d'entreprises ayant développé une approche novatrice de QVT et de bien-être au travail.

Un cadre épanouissant est le meilleur moyen d'avoir des collaborateurs détendus, motivés et productifs. Je vais vous présenter deux exemples de développement de qualité de vie au travail, l'une aux États-Unis et l'autre en France.

1. Google le pionnier aux Etats Unis

La société Google emploie plus de 72 000 employés à temps plein, dont environ 27000 dans le service de recherche et de développement. Évoluer dans une entreprise qui a gravi les échelons de la notoriété et du succès pour atteindre les sommets, c'est évidemment très stimulant. Nous savons que Google est l'une des entreprises les plus puissantes au monde. Et aussi l'une des plus attractives. Le Googleplex est le siège social de Google situé au cœur de la Silicon Valley. Nombreuses sont les personnes qui rêvent d'y travailler.²⁹

Google a cherché comment stimuler ses salariés pour les pousser à adopter pleinement la culture de l'entreprise et à être plus productif.

Les 14 raisons qui expliquent pourquoi les salariés de Google (Googlers) sont « fous » de Google.

- 1) *La nourriture est gratuite et à volonté.*
- 2) *En travaillant chez Google, vous faites partie de l'Elite.*

²⁹ Recrutons.fr novembre 2015

- 3) *Les Googlers (les salariés de Google) se sentent comme s'ils vivaient dans le futur*
- 4) *Le TechShop offre aux Googlers une assistance 24h sur 24, 7 jours sur 7.*
- 5) *Pour aller au travail, Google vient vous chercher et c'est gratuit*
- 6) *Chez Google, les chiens sont les bienvenus. Il a été démontré³⁰ qu'amener son chien au bureau permettait de se sentir plus satisfait dans son travail.*
- 7) *Google se soucie de votre bien-être général* Si vous faites bien votre travail, vous gagnez un bon pour un massage gratuit.
- 8) *Les nouveaux parents prennent le temps qu'ils veulent.* Les nouveaux papas reçoivent six semaines de congés payés. Quant aux mamans, elles peuvent prendre 18 semaines après avoir accouché, salaire + bonus garantis pendant ce congé.
- 9) *Même après votre mort, Google continue à vous payer.* Quand vous êtes salarié chez Google et que vous mourrez, le ou la conjointe continuera à percevoir la moitié du salaire pendant les 10 années suivantes. Les enfants recevront quant à eux 1 000 dollars par mois.
- 10) *Google vous encourage à faire du sport.* Les salariés ont un accès gratuit aux salles de sport présentes sur le campus
- 11) *La règle du 80/20 est adoptée.* Chez Google, on a adopté le principe de Pareto (80 % des effets sont le produit de 20 % des causes.) Chez Google, 80% de votre temps doit être accordé à votre activité principale et les 20% restants doivent servir à nourrir des projets personnels et passionnants. De ces 20% sont nés les principaux succès de Google : Chrome et Maps. L'entrepreneuriat, une activité importante à développer en entreprise.
- 12) *Le ratio risque / bénéfice est excellent.* Le fait de travailler pour « un monde meilleur » encourage vivement les employés à se dépasser et à ne pas compter leurs heures de travail.

³⁰ Journal of Workplace Health Management, Mars 2012 :
<https://www.reinventersontravail.com/productivite-chien-au-bureau/>

13) *Les Googlers peuvent avoir du temps en plus de leurs vacances pour vivre leurs passions.*

14) *Quand vous faites partie du réseau Google, vous en faites partie pour toujours.*

2. Une approche française avec le groupe Axa

Le groupe Axa est présent dans 64 pays et emploie en France au 31/12/2019 environ 16 750 personnes. Après la dernière enquête triennale interne en 2017, qui avait fait remonter de fortes attentes de la part des salariés, AXA France a organisé deux instances dédiées :

- Un comité de gouvernance qui doit mettre en cohérence, structurer, faire vivre et donner de la visibilité à l'ensemble des actions, démarches et processus participant au développement de la qualité de vie et du bien-être.
- Un comité de référents qui assurent la promotion de la QVT, la proposition d'actions, l'échange de bonnes pratiques et le suivi grâce à un reporting.

En 2020, cette gouvernance s'est donné 3 objectifs :

- Créer un environnement de travail de qualité
- Permettre à chacun de concilier vie professionnelle et vie personnelle
- Explorer de nouvelles formes de travail pour davantage d'autonomie et de flexibilité.

Les 10 axes développés par AXA France

- 1) Permettre aux collaborateurs d'avoir une vision sur leur carrière :
- 2) Encourager nomadisme et flexibilité
- 3) Renouveler le matériel informatique

- 4) Evaluer l'environnement physique de travail
- 5) Prévenir les risques : plusieurs dispositifs sont mis en œuvre pour préserver la santé et la sécurité, et améliorer les conditions de travail, parmi ceux-ci : un guide de prévention des risques psychosociaux (RPS), une brochure de prévention des risques, un guide « bien-être à son poste »
- 6) Mise à disposition, pour les collaborateurs et collaboratrices, d'un service de conciergerie, pour préserver au maximum l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.
- 7) La communauté Talents En Mouvements (TEM), est une association interne qui promeut et rassemble tout type de talents au sein de l'entreprise.
- 8) L'application My Easy Santé, est un coach personnel santé pour prendre soin de soi dans son quotidien.
- 9) Une politique parentale qui applique la législation la plus favorable à tous ses collaborateurs, où qu'ils exercent dans le monde.
- 10) Une aide et un soutien pour les collaborateurs qui souhaiteraient devenir agent indépendant ou créer leur entreprise.

Axa en France propose une approche plus classique que celle de Google mais qui a le mérite d'être co-construite avec les employés. Certaines propositions développées chez Google sont sans objets en France du fait d'une couverture plus complète du système social français. Mais en matière de bien-être il ne suffit pas de paraître, il faut ETRE.

C. La Qualité de Vie et le bien-être au travail : des démarches sincères ?

1. Le Happy Washing

Développer le bien-être au travail est un levier de performance et un excellent moyen d'attirer les talents

Alors certaines entreprises n'hésitent pas surfer sur la vague de l'excellence de leur environnement de travail, sans réellement améliorer les conditions des collaborateurs. Comment reconnaître une démarche de qualité de vie au travail sincère d'une parodie ? Le terme « *happy washing* » vient directement de l'expression « *green washing* » qui dénonçait les pseudos actions écologiques de façades de certains grands groupes industriels. Le discours et l'affichage étaient là, mais derrière ces annonces tonitruantes, il n'y avait que peu ou pas de réalités écologiques.

Le happy washing représente ainsi le décalage entre la communication d'entreprise et la réalité des conditions de travail. Cela se traduit par exemple par l'installation de gadgets au sein des locaux (babyfoot) ou le recrutement d'un feel-good manager, sans remettre en question les pratiques managériales ou l'organisation du travail.

Selon une étude de Weber Shandwick France, une agence spécialisée dans le conseil en gestion des opinions auprès des entreprises, déclare dans son étude que 16% des salariés français estiment que la marque employeur de leur entreprise ne reflète pas la réalité et 43% n'ont pas d'avis. Seulement 14% des sondés affirment que leur expérience est en adéquation totale avec les messages véhiculés.

Cette pratique est à courte vue car elle représente ainsi un risque de perte de crédibilité auprès des parties prenantes de l'organisation. Elle est aussi source de désengagement des collaborateurs, qui peuvent se sentir déçus par le déséquilibre entre le discours et leur quotidien.

En tout cas il ne faut pas perdre de vue qu'une véritable démarche de QVT structurée est généralement co-construite avec les collaborateurs, en débutant par un diagnostic de la situation puis en définissant un plan d'actions pour la suite. Il s'agit de se questionner sur les facteurs qui influencent sur les conditions de travail : outils et méthodes, organisation, charge de travail, management, climat social...

Sans exagérer et crier que le bien-être au travail est au cœur du management, la tendance actuelle prouve que le bien-être au travail est devenu un sujet central du management.

Et même si certaines organisations s'en servent simplement pour vendre ou attirer des talents, une grande partie des dirigeants souhaitent sincèrement développer la qualité de vie au travail et disposent de plus en plus d'outils pour faciliter leur démarche.

2. De nouvelles initiatives émergent avec l'écosystème "HappyTech".

La happytech est un mouvement ayant pour but de fédérer les entreprises, les startups qui proposent des solutions innovantes dans le domaine, des partenaires institutionnels, les médias, des experts pour mettre la technologie au service du bien-être en entreprise. Les startups et les entreprises qui apportent une valeur ajoutée dans ce domaine peuvent obtenir un label.

En juin 2017 durant le salon VivaTech, le Président de la République, Emmanuel Macron lance ce défi à Samuel Metias, Président de Comeet et fondateur de la happytech : *"Faites de la France le leader mondial du bien-être et de Paris la capitale de la HappyTech !"*

La happytech se structure alors en association à but non lucratif en Septembre 2017 et agit comme un véritable catalyseur des projets du bien-être et accompagne ainsi les entreprises vers la "happy responsabilité" pour faire de la France le leader mondial du bien-être.

3. Une politique de qualité de vie au travail doit s'appuyer sur une intention

Pour les partisans du *solutionnisme*, s'il est possible de redresser n'importe quelle entreprise par une stratégie commerciale optimale, on pourrait sûrement rendre heureux tout collaborateur avec une politique des Ressources Humaines adaptée.

Dans le cas de bien-être au travail, il suffirait de regrouper les ressources idoines (un "Chief Happiness Officer", un solide budget...), mettre en place les bonnes actions (salle de sieste, open vacances...), et cela marchera forcément.

Mais cette approche semble idéalisée car le bien-être d'un collaborateur ne pourra se réduire à une équation. Une politique de qualité de vie au travail efficace, marche sur deux jambes : des actions mais aussi une intention qui les précède.

Aborder la qualité de vie au travail sans empathie, sans valeurs et sans convictions, ne saurait jamais être pleinement efficace.

D. Les pratiques innovantes en France en matière de bien-être au travail

La pratique des thérapies douces a beaucoup d'effets positifs sur notre corps : oxygénation du cerveau, fortification du cœur, apport en énergie, diminution du stress, de la fatigue etc...

Plus souvent connues pour être pratiquées chez soi, ces techniques émergent doucement dans les entreprises lors de journées spéciales dédiées au bien-être des salariés.

Elles sont réputées pour leurs bienfaits sur le plan personnel, émotionnel et social des collaborateurs mais également sur leur motivation, leur performance, leur créativité et leur engagement.

*Selon le baromètre santé 2017 des Pages Jaunes, l'intérêt des Français pour les médecines alternatives se confirme, avec une hausse entre 2013 et 2016 de 234% sur les recherches pour les praticiens suivants : sophrologue, magnétiseur, naturopathe...*³¹

³¹ https://www.solocal.com/sites/default/files/cpbaro_vf_12_12_2017.pdf
<http://www.i-share.fr/actualite/medecines-alternatives-en-occident>

En France, le mouvement est amorcé et après la vague de super-stages de motivation (saut en parachutes ou à l'élastique ou de weekend survie ...), la tendance actuelle serait à des solutions moins « combatives » ou moins remplies d'adrénaline. On propose plutôt des activités abordables par tous et permettant une pratique sur un temps court, au sein même de l'entreprise.

Ces méthodes plus douces doivent aider les collaborateurs à maintenir un bon état de santé physique et psychologique et permettre aux entreprises de répondre à la fois à leurs enjeux RH et économiques.

Ainsi, pour accompagner ce changement de gestion de la motivation, de nouveaux labels, de nouveaux métiers sont créés autour de cette dynamique du bien-être en entreprise.

1. Les thérapies holistiques en entreprise

Le terme holistique vient du grec "holos" qui signifie "entier" et "therapeia" qui se traduit par "soin". Ainsi, la thérapie holistique est l'art de prendre soin de l'être humain dans sa globalité. Le yoga, les différents types de méditation, l'auto massage Do-In, le massage Shiatsu, la sophrologie, l'ostéopathie sont des exemples de pratiques qui se démocratisent et s'importent au sein des entreprises. Ces techniques ont des effets positifs sur notre corps. Elles sont un moyen comme un autre de prendre soin de ses collaborateurs. Les bienfaits sont nombreux :

- Aide à bien gérer la respiration et à lâcher prise
- Améliore la posture
- Développer la concentration, la patience
- Augmente l'énergie, la créativité
- Réduit le stress et les tensions physiques
- Aide à se recentrer

Principes attendus : La participation à une séance de thérapies holistiques comme le yoga, la méditation, la sophrologie ou le Shiatsu sur chaise ergonomique permet de détacher le collaborateur de son rôle au sein de l'entreprise et facilitera le contact avec le reste de l'équipe. Les masques tombent et cela participe au lâcher-prise. On espère alors que l'atmosphère devienne plus conviviale, et renforce le côté zen à partager entre collègues. On espère alors que cela aura à court ou moyen terme une amélioration de la concentration et de la performance des équipes.

2. Focus sur le métier de Chief Happiness Officer

Les Chief Happiness Officers ou "CHO" est une nouvelle fonction professionnelle née dans la Silicon Valley. Le rôle du « CHO » est de s'assurer que les salariés se sentent plus heureux au travail. L'entreprise devient un lieu où il fait bon vivre où les collaborateurs plus heureux sont plus impliqués et plus efficaces. Ce poste commence à émerger en France, surtout dans les start-up et les entreprises du digital.

Par ce biais, les employeurs pensent pouvoir fidéliser leurs employés et éviter qu'ils ne partent. Ce métier commence à s'infiltrer aussi au sein des structures de la « vieille économie ». En juin 2016, la fonction comptait une vingtaine d'occurrences en France sur LinkedIn. Le Chief Happiness Officer permet de dépoussiérer des fonctions RH ou la communication interne dont l'image peut sembler terne ou démodée.

3. Les Labels qui récompensent les entreprises où il fait bon travailler

De plus en plus de labels récompensent les entreprises pour leur qualité de vie au travail. Ces certifications s'appuient sur des méthodologies bien différentes les unes des autres et ne mesurent pas toutes la même chose. Les candidats au recrutement y sont sensibles, surtout les jeunes générations qui cherchent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Le Top Employers Institute, le plus ancien qui existe, puisqu'il a 28 ans, est d'origine néerlandaise. Cet organisme de certification international reconnaît l'excellence des pratiques RH.

Selon le palmarès Great Place To Work, deuxième acteur historique de labellisation des entreprises, il fait bon travailler est une entreprise qui met en avant 3 relations clés : le management, les collègues et le travail en lui-même. En 2020 nous retrouvons par exemple Décathlon en 2^{ème} position pour le segment ayant plus de 2500 employés.

Le label du magazine *Capital* a été lancé en 2015. Il récompense les 500 meilleurs employeurs de France par secteurs.

Il existe également des classements gratuits donnant directement la parole aux salariés. C'est le cas de Happy Index / At Work, lancé en 2014 par la société ChooseMyCompany.

En 2017, le label "HappyatWork" a établi un classement des entreprises pour évaluer la meilleure la qualité de vie au travail. De plus en plus d'entreprises expérimentent le bonheur au travail, avec pour certaines, des résultats plutôt convaincants. 184 entreprises ont été labellisées HappyAtWork.

4. Repenser une approche des Ressources Humaines innovantes

Le lab RH est une association à but non lucratif qui fédère des acteurs français de l'innovation en ressources humaine Les startups, entreprises, acteurs institutionnels, organisations, se rencontrent dans une logique de réflexion et de partage autour du sujet de l'amélioration de la qualité de vie des employés dans l'entreprise, avec pour objectif d'être une incarnation de l'innovation, des valeurs et des projets portés par le domaine des ressources humaines.

5. Les services d'une conciergerie sur le lieu de travail

La conciergerie offre aux salariés un grand nombre de services pour faciliter la vie au quotidien. Comme dans un hôtel, les salariés s'adressent au concierge qui les aide dans leur organisation, les informe, les conseille dans leurs choix et leur recommande des prestataires qualifiés et référencés. Avoir une conciergerie est une vraie valeur ajoutée, c'est un signal qui indique aux salariés que « leur quotidien est important pour leur entreprise ». C'est une véritable simplification pour les employés qui ne perdront plus de temps à faire leurs courses, chercher une baby-sitter, un dépanneur.

Ainsi peuvent être aussi intégré des services tels que : démarches administratives, pressing livré sur le lieu de travail, lavage automobile sur le parking de l'entreprise, livraison de fleurs, recherche de femme de ménage, de coach, ... Ce service est important pour ceux qui voudront lier vie professionnelle et vie personnelle.

6. Le potager de bureau, facilitateur de bien-être et de cohésion

Certaines startups conçoivent aujourd'hui des solutions de potagers d'entreprises. Il y a un aspect ludique et original qui devient par prolongation un moyen d'engager son entreprise dans une démarche de responsabilité sociétale.

Pour les collaborateurs, une pause au potager permet de changer de posture et de s'aérer. Les herbes aromatiques dégagent un parfum qui apaise l'esprit...Le potager devient un jardin participatif et les salariés la cultivent ensemble. Le potager permet de créer des liens transversaux dans l'entreprise.

7. Le bureau de demain : un grand appartement où l'on se sent chez soi

Ce que j'ai pu constater de mon expérience professionnelle propre ou en qualité d'intervenante au sein des entreprises, c'est que le rôle de *l'espace de travail* semble évoluer depuis quelques années. Mais comme le rappelait Bouddha, « la seule constance est le changement ».

Avec **l'office branding**, les bureaux d'une entreprise sont le premier endroit pour montrer ce qu'une marque véhicule comme message. Les grands groupes et les startups l'ont compris. La culture d'entreprise est un énorme facteur d'attractivité pour les nouvelles générations. Du côté des salariés, l'office branding permet de favoriser la motivation. L'aménagement doit faire l'objet d'un juste équilibre entre une atmosphère productive et détente. On se sent impliqué dans le projet d'entreprise en travaillant dans un lieu atypique et personnalisé.

La créativité individuelle et collective est stimulée et l'autonomie est favorisée. L'office branding est perçu comme vecteur de bien-être et de confort pour les équipes. L'espace de travail est au cœur des interactions et des missions réalisées par les collaborateurs.

Il existe de nombreuses manières d'aménager l'espace de travail. Par exemple en prolongement des open spaces que nous connaissons, il existe aujourd'hui **les flex offices** avec l'absence de poste de travail attribué à chaque salarié et l'absence de bureaux fermés. Également le **smart office** qui est un espace qui adopte les nouveaux standards des collaborateurs connectés. En combinant les besoins des salariés à la technologie.

L'insonorisation, le design, et l'ergonomie sont aussi des atouts non négligeables pour la performance des employés.

Salle de sieste, espace de concentration, salle de sport, box téléphoniques insonorisés, espace de co-working, cuisine fonctionnelle et espace pour manger ...

Il est important de proposer un maximum de **matériel réglable et flexible** qui s'adapte à tous les collaborateurs selon leur besoin et permettra une bonne position quel que soit l'endroit où ils décident de travailler.

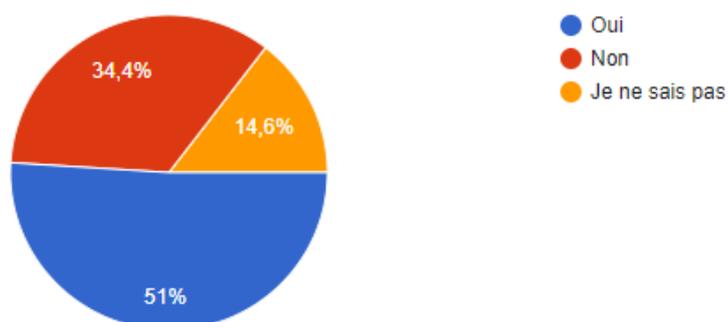
Le bureau de demain favorise les échanges informels et le confort sont les maîtres-mots de la productivité.

8. L'essor du télétravail

Limiter les trajets domicile-travail, s'extraire un moment des sollicitations et de l'effervescence de l'entreprise pour travailler dans un environnement plus calme, mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle... le télétravail se présente comme un vecteur de qualité de vie au travail et semble être perçu comme tel par un certain nombre de salariés. D'ailleurs lors du sondage 51% des enquêtés le citent comme une amélioration intéressante de leur Qualité de Vie au Travail.

Pensez-vous que le télétravail pourrait améliorer votre Qualité de Vie au Travail

151 réponses



Peut-on d'ores et déjà en évaluer les bénéfices pour les salariés et pour les entreprises ?

Voici certains avantages du télétravail :

- Plus grande autonomie
- Meilleure organisation
- Gain en productivité
- Baisse de l'absentéisme
- Meilleure concentration
- Enchantement au travail
- Gain de temps
- Réduction du temps passé dans les transports

Dans la pratique, il est, en effet, largement plébiscité. L'enquête Malakoff-Médéric de janvier 2018 montre ainsi que « 58 % des salariés concernés se disent très satisfaits de cette pratique ». Des chiffres confirmés en 2018 par le baromètre numérique qui note : « Une proportion en progression de 8 points par rapport à 2009. ».

Quelle réalité se cache derrière ces chiffres ?

Avec la seconde vague de Covid, le télétravail s'installe dans la durée.

Outre les risques liés aux TMS, les RPS sont aussi en augmentation du fait de :

- La difficulté de séparation entre sphère professionnelle et privée
- L'isolement du collectif
- La modification des relations interpersonnelles
- La difficulté à accéder aux informations
- Les Longues heures de travail
- L'augmentation de la charge mentale
- Trouver le sens du travail
- L'autonomie parfois trop grande face au travail ou aux difficultés
- La baisse de motivation
- La déshumanisation dans la relation à l'encadrement
- La diminution à l'exposition à la lumière

- Les troubles du sommeil
- La réduction de pratiques d'activités physique

Mais, la Fédération Nationale de la Mutualité Française a fait remonter sur ses réseaux sociaux (LinkedIn novembre 2020) que le salarié en télétravail pourrait être plus en risque de pratiques addictives et en aggravation de celles-ci que les autres salariés. On note que la solitude réelle ou ressentie peut favoriser la prise de produits pour compenser l'anxiété (81%), le temps passé devant les écrans (79%), le tabac (66%), et l'alcool (61%). Les autres risques sont l'addiction au travail (61%) et l'épuisement professionnel (55%)

Les limites du télétravail, notamment en termes d'isolement social par rapport à l'individu et à l'entreprise, peuvent être contrées si le télétravail n'est pas quotidien, mais varie entre 1 et 2 jours par semaine. C'est d'ailleurs ce qui est souhaité, en effet, 35 % des français sont intéressés par le télétravail s'il est occasionnel.

E. Mener une politique de bien-être au travail dans quel but ?

1. Les entreprises ont tout à gagner à investir le bien-être

Le bien-être des employés a un impact significatif sur la motivation, le plaisir de travailler et par conséquent sur la performance en entreprise.

La Qualité de Vie au Travail, comme son nom l'indique, se construit au travail... Mais pas seulement. En effet, elle passe aussi par une flexibilisation du temps de travail. Par exemple l'instauration de micro-siestes qui si, à première vue, diminuent le temps de travail, se traduisent par une augmentation de la concentration et donc de la productivité.

L'entreprise peut également agir au-delà du cadre professionnel, en donnant accès à ses collaborateurs à des services comme des voyages, des billets de spectacle, des chèques-vacances...

Le Comité d'Entreprise, véritable institution française instaurée en 1945, s'ancrait déjà dans cette volonté d'agir pour les collaborateurs en leur proposant des loisirs à tarif négocié, voire gratuitement.

Son remplacement par le Comité Social et Économique souligne une fois de plus le changement de paradigme qui s'opère peu à peu, avec la mention « social », qui marque l'importance donnée au bien-être des collaborateurs.

Toutes ces mesures tendent à responsabiliser et à motiver les collaborateurs. La performance est liée à l'engagement du salarié et le manager a conscience qu'avec le stress, la performance diminue. Il se doit donc d'accompagner ses collaborateurs.

Chez Microsoft, la notion de performance inclut la notion de bien-être puisque le bien-être des collaborateurs fait partie des objectifs du manager. Une enquête annuelle interne permet à tout collaborateur (dans une équipe de 5 personnes minimum) de donner son avis sur son manager direct et de le noter grâce à une grille d'évaluation.

Chez Pepsico, un objectif de conciliation vie personnelle-vie professionnelle est défini chaque année par le collaborateur. Le manager s'assure que le collaborateur met tout en œuvre pour l'atteindre et l'aide à le réaliser. Par exemple, un collaborateur veut faire le marathon de Paris : son manager va le soutenir et l'autoriser à partir plus tôt pour qu'il puisse courir régulièrement.

Le bien-être au travail regroupe des notions très diverses :

- Aspects psychologiques
- Conditions matérielles de travail
- Pratiques de management,
- Prévention santé et stress,
- Capacité à se réaliser, à pouvoir communiquer,
- Équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle,
- Aspect financier

En fait, le bien-être relève de la gouvernance de l'entreprise. C'est un état d'esprit, une attitude, une posture vers laquelle tendre. Le bien-être, c'est faire se rejoindre les attentes des salariés et les besoins de l'entreprise dans un équilibre gagnant.

La notion de bien-être semble varier en fonction du secteur d'activité. Dans les centres d'appel, le métier de conseiller client est particulièrement générateur de stress, « beaucoup de répétitivité dans la tâche et peu de latitude pour le collaborateur » explique, au cours d'un entretien, le responsable départementale de la Mutuelle générale de l'éducation nationale des Yvelines. Il précise que pour compenser le stress et la répétitivité et éviter un turn-over (source de dégradation du service à l'adhérent), la politique de bien-être a été surinvestie par rapport aux autres centres de gestion.

La restauration est aussi un secteur exigeant : demandes des clients, gestion des flux de production, rapidité du service, qualité de service. Les périodes d'affluences sont intenses, la pression est forte, les standards de qualité sont élevés. « Intégrer le bien-être va permettre aux équipes de s'investir correctement dans le travail et d'être performantes » selon un superviseur chez Mc Donald.

En conclusion, Le bien-être est le pendant de la performance de l'entreprise, un environnement sain dans lequel chacun se sent reconnu dans ce qu'il fait et engagé dans ce que fait l'entreprise. Il y a donc des notions de confiance et de sens au travail.

2. Faudrait-il repenser la gouvernance interne ?

Cette notion de QVT pousse les entreprises à revoir leur fonctionnement et à repenser les modes de travail.

La notion de prévention conduit à placer l'intervention avant l'atteinte à la santé. Or les RPS ont souvent la particularité de s'installer progressivement. **56**

Une première idée amenée par le concept de bien-être conduirait à s'intéresser à des signes précoces de détérioration, qui ne constituent pas stricto sensu des atteintes à la santé, mais qu'on peut qualifier d'atteintes au bien-être. Cependant, cette option suscite plusieurs difficultés majeures dans des environnements de travail où le stress lié à la tâche est très élevé et où l'activité est très contrainte par des procédures et injonctions.

La voie à privilégier dans ce contexte consiste à faire appel à l'autorégulation. Encore faut-il construire les conditions permettant le questionnement et la mise en œuvre de réponses issues d'un compromis.

Charge au manager « bien-être » de faciliter cette prise de pouvoir des personnes sur leur contexte de vie au travail.

3. Faciliter le dialogue impliquant la hiérarchie et les salariés

S'agissant de prévention psychosociale, même si l'idée du feedback n'est pas nouvelle en France, la technique consiste à faciliter un dialogue impliquant la hiérarchie et les salariés concernés par le risque en présentant une image de la situation construite de façon à intégrer les points de vue exprimés par les uns et les autres tout en en atténuant le potentiel conflictuel. Cela demande de travailler à un changement des représentations. Cette approche nécessite une lecture qui ne soit pas en termes de victime/coupable, mais plutôt de ce qui est bon pour le service et qui peut perdurer si son interaction amont/aval est bénéfique. C'est précisément le schéma retenu par les auto-diagnosticues par exemple en matière de qualité de soins dans les structures sanitaires.

Dans ce cadre, le diagnostic est conçu comme un moyen d'activer une dynamique de changement. Cela a notamment pour avantage que les outils développés dans le cadre de l'approche bien-être ne sont pas assortis de références normatives qui pourraient figer des situations.

Ainsi le Bien-être au travail est un processus qui intègre toutes sortes de composantes, techniques, psychologiques, méthodes de travail sur soi, pour soi et pour le groupe, mais qui peut aussi avoir pour objet les processus de travail eux-mêmes et pas uniquement l'individu. L'objectif sera de rendre le travail plus fluide et facile.

4. Le positionnement de la France par rapport au reste du monde

Les entreprises Françaises ne sont pas les seules à s'intéresser à la qualité de vie au travail. Ce phénomène prend de l'ampleur au niveau mondial. Quelles sont les pratiques dans les autres pays ? Peut-on les importer en France ?

Les salariés français seraient plutôt satisfaits. Selon une étude de 2019 de l'Observatoire Actineo, « *87% des salariés Français se déclarent satisfaits, seuls 24% sont très satisfaits. 37% pensent que leur employeur ne se préoccupe pas de leur bien-être au travail.* »³²

En Suède les salariés seraient les moins stressés au monde. L'ambiance au travail, le management, les horaires et le temps de travail qui serait non pas 8h mais 6h par jour. L'objectif est d'augmenter la motivation et l'efficacité. Les entreprises ont considérablement réduit les réunions. Le Bien-être au travail n'est pas au cœur de la solution, mais la réduction du temps de travail pour d'améliorer la concentration.

Le Danemark développe l'épanouissement du salarié. C'est ce qu'on nomme le « *Slow Management.* » Cohésion, collaboration et réduction du stress sont obtenus par plus de responsabilisation, de confiance. Ce management permet de généraliser les modes de travail flexible.

Les collaborateurs se sentent de plus engagés dans leur entreprise Aux États-Unis. D'après le baromètre Edenred-Ipsos, « *les Etats-Unis réunissent 77% de salariés satisfaits.* » Plusieurs approches incluant des cours de nutrition, de

³² <https://www.actineo.fr/article/barometre-actineo-sociovision-2019>

pratiques saines comme le yoga sont organisées. Il est par exemple possible d'emmener son chien au travail. Ces idées semblent permettre d'augmenter la fidélisation et la réduire l'absentéisme des salariés.

En Asie, la notion de qualité de vie au travail arrive progressivement dans les entreprises. « *66% des salariés estiment important que leur employeur propose un programme bien-être tel que le sport ou l'aménagement de bureaux* ».

En Chine, c'est la sieste au travail a été mise en place dès 1948. Cette sieste qui de 15 à 30 minutes est même un droit. Cette solution reste surtout orientée vers la performance directe pour l'entreprise.

Selon le baromètre Edenred-Ipsos, l'Inde serait l'un des pays où les salariés sont les plus heureux au travail. Suivent le Mexique, le Chili et le Brésil. Le point commun de ces quatre pays sont des pratiques qui visent à laisser la parole aux salariés pour créer une relation de confiance entre la direction et les salariés.

Les Australiens laissent une place importante à la vie personnelle.

Les entreprises proposent d'aménager les horaires en fonction de la vie privée des salariée. Le travail est évalué selon les objectifs et les résultats et non pas les heures passées au bureau.

Certaines de ces pratiques, pourraient être bénéfiques pour les entreprises et les salariés Français. Même si les solutions sont différentes, les entreprises de tous les pays investissent dans la QVT comme un enjeu majeur.

La France s'inspire déjà de certaines idées qui sont bénéfiques pour les entreprises, ces solutions commencent à exister dans des start-up notamment. L'imagination n'a pas de limite et toutes les richesses sont les bienvenues.

Afin de savoir ce que les Français attendent en matière d'amélioration de Qualité de vie au Travail, j'ai élaboré un sondage que j'analyserai dans la partie III.

F. L'investissement dans le bien-être a-t'il un impact mesurable ?

L'absentéisme crée des dépenses à l'entreprise, il demande une réorganisation de l'équipe, des recrutements lors d'un arrêt prolongé, etc. Proposer, aux collaborateurs, une entreprise où il fait bon travailler permet de diminuer ces risques. En effet, la démarche Qualité de Vie au Travail pourrait réduire de 25% l'absentéisme au travail.

Le bien-être au travail a un impact positif sur :

- La fidélisation : les entreprises qui donnent de l'importance au bien-être ont 2 fois moins de départs que les autres
- L'implication : 89% des collaborateurs sont plus motivés au travail quand l'employeur considère leur bien-être
- La performance : 90% des salariés pensent que la QVT contribue à la performance de l'entreprise
- La baisse des coûts indirects ou directs des arrêts de travail et maladies professionnelles

C'est aussi pour cela que les entreprises souhaitent au-delà du cadre légal investir sur ce levier pour une meilleure efficacité et productivité de ses salariés.

III. Le bien-être au travail un axe de développement de mon entreprise.

III.1. Le marché mondial du bien-être dans les entreprises en pleine croissance

Selon une étude du Global Wellness Institute en 2018, le coût des maladies liées au stress au travail représente entre 10 et 15% de la performance économique globale. Depuis 2013, L'intérêt des entreprises pour le bien-être de leurs employés continue d'augmenter. ³³

³³ <https://connectpositive.fr/bien-e%cc%82tre-entreprises-vrai-tendance/>

Le marché mondial du bien-être au travail était évalué à 46,08 milliards de dollars en 2018 et devrait atteindre 74,00 milliards de dollars d'ici 2026.³⁴

Cette dépense concerne pour les deux tiers l'Amérique du Nord et l'Europe. C'est donc un marché prometteur, en termes d'opportunité de croissance.

La relation directe et mathématique entre qualité de vie au travail et performance n'est pas évidente à démontrer.

En France, selon L'indice de bien-être au travail, en 2013 le mal-être a coûté 13 500 euros par salarié, et par an aux entreprises, soit une perte annuelle au niveau national de 200 milliards d'euros, selon Mozart consulting et le Groupe Apici, les créateurs de cet indicateur.³⁵

III.2. Le sondage

A. Méthodologie de recherche

Afin d'assurer sa crédibilité, la connaissance scientifique doit se démarquer et se détacher du simple propos, de l'intuition et de l'affirmation non vérifiée. Elle doit appliquer des méthodes rigoureuses afin de recueillir, de valider et de vérifier son information.

On distingue trois grandes familles de méthodes d'enquêtes. Les enquêtes quantitatives, les enquêtes qualitatives et les méthodes d'observation directe et participative, de type ethnographique.

L'enquête quantitative est la méthode que j'ai retenue pour des raisons de temps. J'aurai aimé pouvoir la doubler d'une étude qualitative. Néanmoins j'ai pu échanger avec des responsables et salariés sur ce sujet mais sans rédiger de compte-rendu.

³⁴ <https://www.tropicalizer.com/marche-du-bien-etre-en-milieu-de-travail-comment-lindustrie-assistera-a-une-croissance-substantielle-dans-les-annees-a-venir-jusqu'en-2026/>

³⁵ <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/le-mal-etre-au-travail-coute-13500-euros-par-an-et-par-salarie-1253401>

Pour mes questions (**ANNEXE 1**), J'ai choisi des questions fermées où l'ensemble des réponses est proposé. J'ai utilisé des questions dichotomique (oui/non), des questions à choix multiples, des questions avec échelles d'évaluation, des questions à cocher ou avec classement où l'on ne peut indiquer que 2 ou 3 réponses ou des questions semi-ouvertes qui proposent des réponses mais permettent d'ajouter des réponses libres.

Les avantages de ce type d'enquête :

- Facile et rapide pour répondre
- Plus anonyme
- Plus facile pour le dépouillement.

Les inconvénients :

- Risque de trop simplifier un problème
- Peut susciter une réponse non naturelle,
- Peut engendrer une réponse en l'absence de connaissance ou d'opinion

J'ai mis une introduction pour me présenter aux personnes qui accepteraient de répondre. Il est préférable d'être transparent sur l'origine et l'objectif de l'enquête.

B. Résultats du sondage (ANNEXE 2)

Sur 250 envois emails, groupes WhatsApp, Messenger, groupe Facebook « Santé et Qualité de Vie au Travail », j'ai obtenu 151 réponses.

1/ Profil des personnes ayant répondu au questionnaire :

- 73 % des réponses proviennent de femmes.
- 64% dans les tranches d'âge de 40-49 et 50-59, de façon quasi équivalente. 17% pour la tranche 30-39.
- 36% d'employés, 32% de cadres et 14% de professions intermédiaires. 10% d'artisans/indépendants
- 52% sont non cadres et 48% cadres ou assimilés cadres.

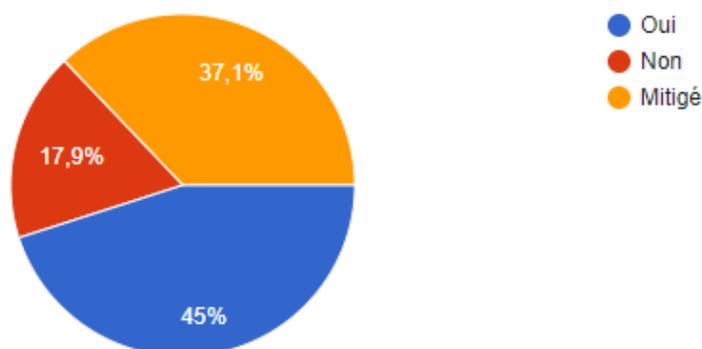
Mon enquête a touché une majorité de secteurs d'activités économiques privés ou publiques, avec une dominante pour les secteurs du Service 18%, des métiers de la Formation 16%, 11% de la Santé. Le panel est constitué de personnes travaillant pour 36% en PME, 26% en entreprises de taille intermédiaires, 20% en micro entreprises ou TPE, 18% en grandes entreprises. 93% de ces entreprises ont leur siège social en France.

2/ Environnement et conditions de travail des personnes ayant répondu :

- 31% en bureaux individuels, 26% en bureaux partagés jusqu'à 4 personnes, 20% en open-space. 6% sont habituellement en télétravail. Les autres sont nomades ou travaillent dans des espaces divers.
- 16% des panelistes pensent que leur avis est toujours pris en compte par leur hiérarchie, 42% souvent, 29 % rarement, 7% jamais, 6% ne savent pas.
- 38% ont un avis mitigé sur le stress provoqué par leur emploi 45% le considèrent stressant.

Considérez-vous que votre travail actuel est stressant ?

151 réponses



vi

- 39% sont plutôt satisfaits de leur journée de travail, 50 % ont un avis partagé en fonction des journées.
- 54% n'ont accès à aucuns services de Bien-Être au travail, 31% bénéficient d'un comité d'entreprise. 15% affirment avoir accès à d'autres types de prestations bien-être.

3/ Perception de la QVT dans leur entreprise

Les 3 premiers éléments qui alimentent la motivation au travail sont :

- L'intérêt du travail
- La qualité de vie au travail
- La localisation géographique de l'entreprise

Les 3 éléments qui contribuent le plus au bien-être au travail :

- La qualité des relations avec les collègues
- La localisation géographique de l'entreprise
- Les relations avec la hiérarchie

51% disent que leur motivation serait impactée si les conditions de bien-être au sein de l'entreprise n'étaient pas réunies

51% estiment que l'entreprise n'accorde pas assez d'importance au bien être de ses salariés, 49% estiment que c'est juste ce qu'il faut

60% pensent que les services de bien-être au travail favorisent plutôt ou tout à fait leur concentration et leur performance.

14 % estiment que ça ne changerait rien à leur performance professionnelle.

25% ne sait pas ou n'est pas concerné

4/ Attentes, envies ou besoins exprimés

62% des personnes ayant répondu choisiraient une meilleure qualité de vie au travail plutôt qu'une meilleure rémunération.

67% des personnes estiment que l'accès à des services de confort en entreprise serait source de bien-être pour elles. 6% estiment que ces facilités ne changeraient pas leur bien-être au travail. Le reste ne sait pas ou n'est pas concerné.

Les 3 services en entreprise majoritairement choisis pour augmenter le bien-être sont :

- Intervention massage en entreprise (34,2 %)
- Prise en charge d'un forfait dédié aux activités BE en dehors du bureau (33,6%)
- Salle de sport en entreprise (32,2%)
- Ex aequo pour 30,2% : un espace zen ou un coaching en développement personnel

46,4% des personnes sélectionnent en première instance de recevoir un massage Shiatsu de 15-20 minutes une fois par semaine comme choix d'activité Bien-Être sur le lieu de travail.

Si vous aviez le choix d'une activité bien être pendant les heures de travail, quelle serait celle que vous choisiriez en priorité ?

151 réponses



vii

51% estiment que le télétravail pourrait améliorer la QVT contre 35% et 14% qui ne savent pas

C. Interprétation des résultats

- 97% des répondants estiment que le bien être du salarié améliore la cohésion des équipes et la performance des entreprises. Les cadres ou non

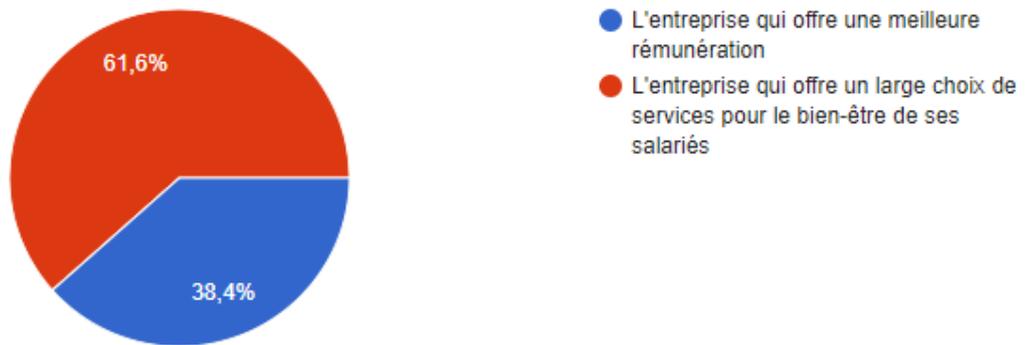
cadres, perçoivent le bien-être au travail comme un élément indispensable à leur épanouissement qui favorise leur performance au sein de l'entreprise. 48 % estiment que le management actuel permet de mieux prendre en compte leur avis, ce qui permet un travail collaboratif plus motivant et productif, contre seulement 12% qui ne remarquent aucun changement ou n'y croient pas. La facilité d'accès ou la proximité du lieu de travail reste un élément déterminant qui renforce l'idée de gagner en confort.

L'idée que le bien-être participe à la QVT et à la performance de chacun et de l'entreprise est aujourd'hui largement partagée.

- 82 % des sondés estiment que le sens du travail joue un rôle clé dans la construction du sentiment de bien faire son travail. Comprendre où l'on se situe et comment on contribue à la réussite de son entreprise est à la fois une marque de reconnaissance et un axe de motivation.

- L'Accord National Interprofessionnel de juin 2013 qui a introduit la notion de qualité de vie au travail, a permis de faire que différentes évolutions soient mises en œuvre tant dans le management, que dans les politiques de BET. Les bienfaits du bien-être au travail sont reconnus et prennent des formes variables. Si la motivation première est bien auto-impulsée, puisqu'elle concerne directement l'intérêt du travail (que l'on a choisi) à 82%, la seconde vient directement de la manière dont l'entreprise va prendre soin de vous à 63%. On s'aperçoit d'ailleurs que seulement 33 % privilégient le niveau de rémunération. Cela nous permet de mettre en avant que ce n'est pas le montant de la rémunération qui motive les salariés mais bien la reconnaissance et l'intérêt qu'on leur porte. Ce choix est équilibré chez les cadres et les non-cadres, même si les personnes qui choisiraient un salaire plus élevé se situent plutôt chez les non-cadres...

Ceci m'est conforté par les réponses faites à la question du sondage concernant le choix entre un poste avec un salaire élevé mais sans services bien-être pour 38,4 % des personnes interrogées ou un poste avec une rémunération correcte et un large choix de services bien-être pour 61,6% des participants au sondage.



viii

- Les attentes du bien-être au travail exprimées aujourd'hui sont plutôt tournées vers le confort psychocorporel et ce devant les autres services de confort organisationnel comme par exemple les conciergeries. On peut raisonnablement penser que l'axe d'amélioration du confort ergonomique, la réduction du bruit, l'aménagement des locaux et la luminosité mais aussi le souci de fournir un bon équilibre nutritionnel (paniers de fruits, fontaines à eau, boissons saines...) ont déjà été grandement traités et mis en œuvre dans les entreprises en France ces dernières années.
- Selon le sondage, les choix retenus pour améliorer ce confort psychocorporel se portent principalement sur des interventions régulières de massage en entreprise (34,2%) ou la prise en charge d'un forfait dédié au bien-être à l'extérieur de l'entreprise (34%), ce qui permettrait de toucher la totalité des personnels qui travaillent in situ, en nomade ou en télétravail.
- D'autre part quand un échantillon d'activités liées au bien-être psychocorporel a été proposé pour environ une heure par mois avec des choix de temps adaptés à ces activités, 46,3 % se sont portés sur le massage Shiatsu de 15-20 minutes par semaine (soit 40% des hommes et 50% des femmes, toutes tranches d'âge confondues), et ce avant la sophrologie, le sport, le yoga, la gestion du stress ou la méditation.
- En croisant les données, j'ai pu constater avec surprise que même le choix des hommes se porte plutôt sur 1 séance de massage Shiatsu qu'une séance de sport d'une heure.

On notera que le stress professionnel est plus ressenti par les managers qui gèrent à la fois la pression des objectifs, la productivité, la performance de leurs équipe et l'évolution des modes de management. Dans ce sondage, sur 44 % de personnes qui répondent qu'elles sont stressées au travail, 60 % sont cadres contre 40 % chez les non cadres.

III.3. Perspectives et débouchés pour mon entreprise

Lorsque j'ai démarré mon activité dans le bien-être en 2016, j'intervenais principalement lors de journées de prévention du stress auprès des étudiants de plusieurs universités et de grandes écoles de Paris et en région parisienne. J'avais déjà investi dans ces lieux d'enseignement pendant mon cycle de formation en Shiatsu et en Médecine Traditionnelle Chinoise dès 2014. A la même époque démarcher des entreprises me semblait assez difficile. Le bien-être au travail en tant qu'axe de développement stratégique n'était pas toujours pris très au sérieux par les chefs d'entreprise. Et à cette époque, je n'étais pas très sûre de moi pour expliquer ma démarche et vendre mes prestations. Intervenir sur des prestations bien-être auprès des employés pouvait parfois sembler se situer un peu loin de l'organisation du travail.

Aujourd'hui cette activité auprès des universités est toujours d'actualité (hors période de crise sanitaire) et c'est déjà une approche intéressante pour sensibiliser les jeunes au bien-être avant qu'ils ne soient recrutés dans des entreprises.

Depuis deux ans, mon activité s'est complétée par des interventions de plus en plus régulières en entreprise sur Paris et en petite et grande couronne. Les demandes sont clairement liées à des décisions prises par la DRH dans le cadre de la prévention du stress et pour aider les collaborateurs à se ressourcer sur leur lieu de travail. Après un massage Shiatsu sur chaise ergonomique, ils retournent à leur poste de travail, plus détendus, plus sereins, plus concentrés, plus créatifs et plus motivés.

Mes interventions s'étendent maintenant aussi auprès de lycées, d'administrations, et bientôt auprès de services soignants pour aider les personnes à faire face au stress rencontré sur le terrain lors de la crise sanitaire.

Les entreprises sont à la recherche d'une meilleure efficacité et d'une meilleure qualité de vie au travail, d'une meilleure cohésion des équipes et elles souhaitent offrir du bien-être à leurs employés pour les remotiver. La demande d'interventions bien-être en massage sur chaise ergonomique remporte un vif succès. C'est un constat que je vis sur le terrain quotidiennement et encore plus depuis la crise sanitaire. Une entreprise auprès de laquelle j'interviens est passée de deux interventions par mois à une intervention hebdomadaire depuis la rentrée.

Tout ce que j'ai lu au cours de cette recherche m'a amené à mieux comprendre les différentes étapes de mes propres expériences sur le terrain depuis 2014. Je visualise les enjeux et l'historique lié au bien-être au travail. Cette étude me conforte sur les possibilités qui s'ouvrent dans le domaine des pratiques de bien-être au travail et je suis confiante que c'est un secteur qui va continuer de se développer fortement.

J'ai donc pour objectif de continuer le développement d'interventions bien-être auprès des entreprises. Je me sens plus sereine pour proposer mes offres à l'issue de cette recherche. Cela a été conforté par les réponses au sondage où 46,3 % des personnes choisiraient une activité liée au bien-être psychocorporel pour leur bien-être au travail, et plus spécifiquement sur un massage Shiatsu de 15-20 minutes par semaine. J'ai également réussi à développer de nouveaux axes de prestations avec des démonstrations de protocoles d'auto-massage qui se déroulent en visio-conférence pour répondre à des demandes qui pourront être transposées dans le cadre d'un essor du télétravail.

Mon offre (**ANNEXE 4**) reste très qualitative et personnalisable pour chaque type de demande car chaque entreprise et chaque service a des contraintes uniques auxquelles j'ai déjà appris à répondre et m'adapter.

A l'issue de ce mémoire, il m'apparaît clairement que l'activité de mon entreprise est en phase avec une demande du segment que je souhaite développer en entreprise (B2B) et en lien avec une démarche du marché du travail en lien avec la qualité de vie au travail des entreprises. Je me sens prête avec mon nouveau bagage et mes nouvelles connaissances pour poursuivre le développement de mon entreprise.



IV. CONCLUSION

Il existe une littérature riche sur les liens entre la qualité de vie au travail (ou des notions proches) et la performance des entreprises. Même si cette littérature est difficile à synthétiser et à exploiter du fait de la variété des indicateurs retenus pour évaluer la qualité de vie au travail, l'autonomie ou l'engagement des salariés, la performance et la compétitivité de l'entreprise, il semble qu'un lien certain puisse être établi dans de très nombreuses situations. Ce lien est à la fois direct (corrélation entre des indicateurs liés à la qualité de vie au travail et un indicateur de performance) et indirect : on remarque qu'une bonne qualité de vie au travail, incluant notamment une certaine autonomie et responsabilisation des collaborateurs, suscite un engagement plus fort dans le travail et conduit à une amélioration de la performance de l'entreprise, notamment de sa résilience, de sa capacité d'adaptation et d'innovation.

La littérature sur le sujet de la qualité de vie au travail et de la performance est tout aussi dense. Je me suis principalement concentrée sur les disciplines suivantes : psychosociologie, management et sur les données ramenées au territoire français. La France, avec quelques années de retard sur les pays anglo-saxons et d'Europe du Nord, découvre le potentiel que portent les actions sur les différentes dimensions constitutives de la qualité de vie au travail, pour améliorer la performance durable de l'entreprise.

Je me souviens avoir un jour posé la question lors une réunion, « mais qui s'occupe de la qualité des conditions de travail des salariés dans notre entreprise ? Les RH ? La direction ? Tout le monde ? Personne ? ». J'avais jeté un froid. Mes collègues voulaient connaître la suite de ma question. Était-ce pour féliciter quelqu'un ? Ou pour demander une évolution ? Ou pour me plaindre ? En fait, la réponse était que cela dépendait de la situation. Personne ou plutôt tout le monde s'en occupait dans son coin. Et c'était bien là le problème. Aucune politique globale ou une instance n'avait la gestion de la qualité de vie au travail. Il était donc impossible d'avoir une réflexion générale et transversale sur le sujet qui aurait permis de gérer l'ensemble des axes d'amélioration.

La qualité de vie au travail est une notion complexe, résultat de près d'un siècle d'observations scientifiques du travail, d'une part, et de négociations entre partenaires sociaux, d'autre part, la QVT recouvre de nombreux aspects de la vie au travail. Avoir pu réfléchir sur ce sujet vaste et passionnant qu'est le bien-être dans l'univers du travail, la recherche d'une meilleure productivité, son incidence sur le développement de l'entreprise, m'ont permis, en m'appuyant sur ce que j'ai appris durant cette année de cours, de mieux comprendre et évaluer les enjeux sur la pérennité de l'entreprise, surtout en cette période particulièrement tourmentée de crise sanitaire qui ne favorise pas les projections dans le futur.

En tant que dirigeante d'entreprise, si je veux développer une nouvelle stratégie d'entreprise verticale ou horizontale, de diversification de mon offre. **71**

Si je dois répondre à un appel d'offre public (santé, sécurité sociale, caisse de retraite, ...) je me dois de connaître les besoins, les envies, les comportements d'achat, les barrières psychologiques afin d'être en mesure d'y répondre.

Les dominantes d'innovation, de créativité, de pérennité, propres aux stratégies des entreprises performantes de demain, devront s'accompagner d'une culture du bien être de sa population, gouvernée par le top management, en relation avec les modes de communication digitaux et virtuels qui seront utilisés demain.

Aujourd'hui le monde va de plus en plus vite et les nouvelles technologies ont induit un rythme au monde du travail, voire à la sphère privée qu'il faut apprendre à gérer. Pour en contrer les effets négatifs, le bien-être tant au travail que dans la vie de tous les jours est la soupape qui nous permettra de souffler pour repartir joyeusement au travail. Le facilitateur de qualité de vie au travail est le bien-être au travail. Il permettra de résoudre les tensions intra-personnelles et extra-personnelles de tous les jours pour rendre les collaborateurs plus performants. Car c'est seulement lorsque l'on se sent bien, en confiance que l'on est le plus efficace.

En expérimentant par moi-même le terrain professionnel au travers d'un sondage, en puisant dans les articles et les livres sur le sujet, je me suis forgée des connaissances qui me permettent de construire une stratégie pour mon entreprise.

Pour conclure :

- Je constate une vraie prise de conscience de la part des entreprises et des salariés pour le bien-être en entreprise. Le bien-être des employés a un impact significatif sur la motivation, le plaisir de travailler et par conséquent sur la performance en entreprise. Les entreprises ont donc tout à gagner à investir dans le bien-être au travail.
- Les employés sont demandeurs et les managers entendent ce besoin, s'il se traduit concrètement par une efficience et une atmosphère laborieuse et créative.

- L'entreprise a au-delà de la performance économique besoin de lutter contre les démissions, les arrêts de travail, la qualité ou le désengagement.
- Le bien-être est aujourd'hui un capital à faire fructifier au sein de l'entreprise au même titre que son identité de marque, sa notoriété, la qualité de son offre, ou encore tout simplement ses équipes.
- Le bien-être est un nouveau levier de management pour accroître la performance.

A la question de savoir si l'amélioration du bien-être des salariés est un enjeu stratégique pour la productivité des entreprises en France je réponds donc OUI !

Pour aller plus loin, il faudrait pouvoir être plus exhaustif et pouvoir différencier le bien-être selon les types d'activité, selon l'ancienneté de sa mise en œuvre, selon les secteurs ou les catégories socioprofessionnelles qui n'étaient pas toutes représentées dans le sondage.

Il faudrait poursuivre en s'interrogeant sur les conséquences de l'essor du travail en distanciel, la prévention des risques socio-psychologiques dans le contexte de la gestion de crise. Etudier plus en profondeur les solutions de bien-être et de qualité de vie au travail mises en place par les entreprises et les start-up en France. Cela pourrait en effet modifier le business model des entreprises et leur approche de la gestion de la qualité de vie au travail face à la performance de l'entreprise.

D'autres interrogations peuvent s'ouvrir à moi comme l'émergence d'une nouvelle vision de la qualité de vie au travail dans un monde futur où le développement technologique permettra peut être de remplacer l'homme au travail. Cela modifierait éventuellement les problématiques de l'humain face à tout ce questionnement...

Sources

- <https://www.affiches-parisiennes.com/sante-et-qualite-de-vie-au-travail-en-ile-de-france-9728.html>
- <https://www.santetravail-fp.fr/risques-psychosociaux/comprendre/les-grands-modeles-danalyse>
- <https://www.inrs.fr/risques/epuisement-burnout/ce-qu-il-faut-retenir.html>
- <https://www.inrs.fr/risques/bien-etre-travail/ce-qu-il-faut-retenir.html>
- <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TC%20148> (Recherche et développement conceptuels)
- <https://www.inrs.fr/risques/stress/ce-qu-il-faut-retenir.html>
- <http://www.inrs.fr/media?refINRS=ED%208002> (Risques psychosociaux, bien-être et qualité de vie au travail)
- <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-modele-de-Kotter-325549.htm#>
- <https://www.editions-legislatives.fr/actualite/qu-est-ce-qui-determine-le-bien-etre-au-travail>
- <https://www.anact.fr/semaine-pour-la-qualite-de-vie-au-travail>
- <https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-qualite-de-vie-au-travail>
- <https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/malakoff-mederic-humanis-presente-les-resultats-de-la-11e-edition-de-son-barometre-sante-et-qualite-de-vie-au-travail-bcee-63a59.html>
- https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf
- <https://knowledge.em-lyon.com/2017/06/07/bien-etre-au-travail-retour-sur-une-longue-genese/>

- <https://www.fidensio.com/blog/yoga-therapie-medecine-douces-approches-naturelles-influent-motivation-performance-employes/>
- <https://www.capital.fr/votre-carriere/patrons-ces-oublies-du-bien-etre-au-travail-1343070>
- <https://cowork.io/fr/blog/bien-etre/qvt-comment-ameliorer-lespace-de-travail>
- <https://www.santetravail-fp.fr/comprendre/la-qvt-breve-histoire-dun-concept>
- <https://www.mondandy.fr/origines-applications-du-taylorisme/>
- <https://www.cftc.fr/actualites/qualite-de-vie-au-travail-et-performance-quels-sont-leurs-liens>
- <https://constellation.uqac.ca/1671/1/1445444.pdf> « recherche sur l'efficacité organisationnelle et importance de l'élément humain »
- « **Le plaisir de travailler** » édition 2004, Editeur Organisation, Groupe Eyrolles, écrit par Maurice Thévenet
- « **L'Élément Humain** », *Interéditions*, 2006, Ecrit par William Schutz
- **Fiches Pratiques LegiSocial - Dossier 31/05/2020**
 - La prévention des risques sociaux*
 - Pourquoi et comment mener une démarche de qualité de vie au travail*

Annexes

Annexe 1 : Texte de l'Accord National Interprofessionnel (Juin 2013)

Annexe 2 : Questions du sondage

Annexe 3 : Résultats du sondage

Annexe 4 : Offres QVT Biody-Qi

Crédits photos

-
- ⁱ Photo de couverture : Pixabay.com « Stress 391657_1920.jpeg » libre de droits
- ⁱⁱ source http://auvergne-rhone-alpes.directe.gouv.fr/sites/auvergne-rhone-alpes.directe.gouv.fr/IMG/pdf/plaquette_tms.pdf
- ⁱⁱⁱ source http://auvergne-rhone-alpes.directe.gouv.fr/sites/auvergne-rhone-alpes.directe.gouv.fr/IMG/pdf/plaquette_tms.pdf
- ^{iv} Source image Eunice Cumberlege
- ^v Source graphique sondage Eunice Cumberlege
- ^{vi} Source graphique sondage Eunice Cumberlege
- ^{vii} Source graphique sondage Eunice Cumberlege
- ^{viii} Source graphique sondage Eunice Cumberlege
- ^{ix} Source photos Eunice Cumberlege