

# Enjeux, freins et facteurs clés de réussite des démarches en faveur du bien-être au travail

Réaménager les espaces de travail, mettre en place des accords sur la déconnexion, organiser des ateliers de sensibilisation ou encore des moments de convivialité... ne sont pas des fins en soi. Il ne s'agit que d'outils pour améliorer le quotidien des collaborateurs et l'organisation des entreprises. Comment faire en sorte que les actions mises en place puissent véritablement avoir un impact ? Quels sont les facteurs clés pour réussir des projets qui fassent la différence et aillent au-delà du « greatwashing » ? C'est ce que nous avons cherché à comprendre en interrogeant des personnes engagées au quotidien pour améliorer la qualité de vie au travail dans leurs entreprises.

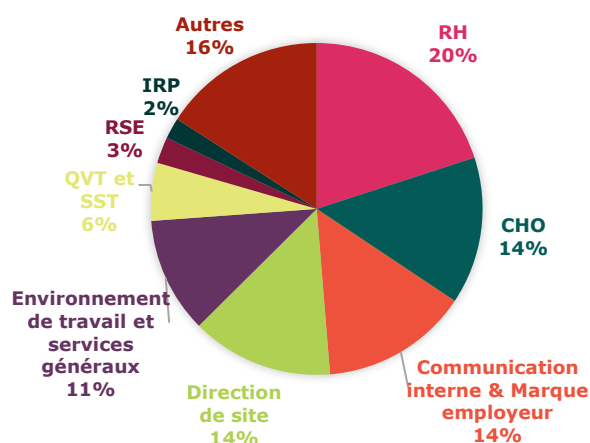
## Méthodologie

Les résultats de cette synthèse sont basés sur un questionnaire diffusé entre juin et septembre 2019 auprès du réseau de [Loptimisme.pro](https://www.loptimisme.pro) (ex Club des CHO) dont [Certivea](https://www.certivea.com) est membre, et de verbatims recueillis lors d'un atelier organisé conjointement en juillet 2019.

L'enquête a totalisé 204 répondants engagés dans des organisations de toute taille (dont 47 % de TPE-PME), à des postes variés comme l'illustre le graphe ci-contre. L'atelier regroupait une vingtaine de participants.

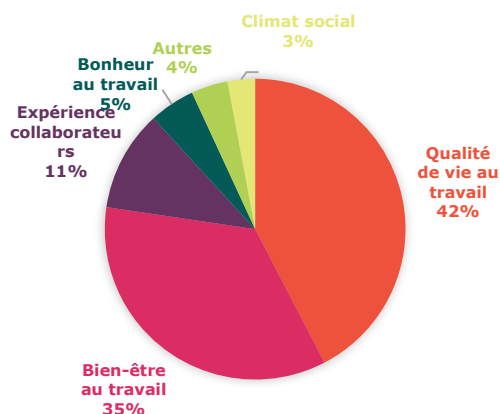
A noter, les s'évaluent en moyenne la maturité de leur organisation sur ce sujet à une note de 2,9/5.

Profil des répondants



## Le terme « QVT » plébiscité

Terme le plus souvent utilisé pour évoquer l'amélioration des conditions des collaborateurs



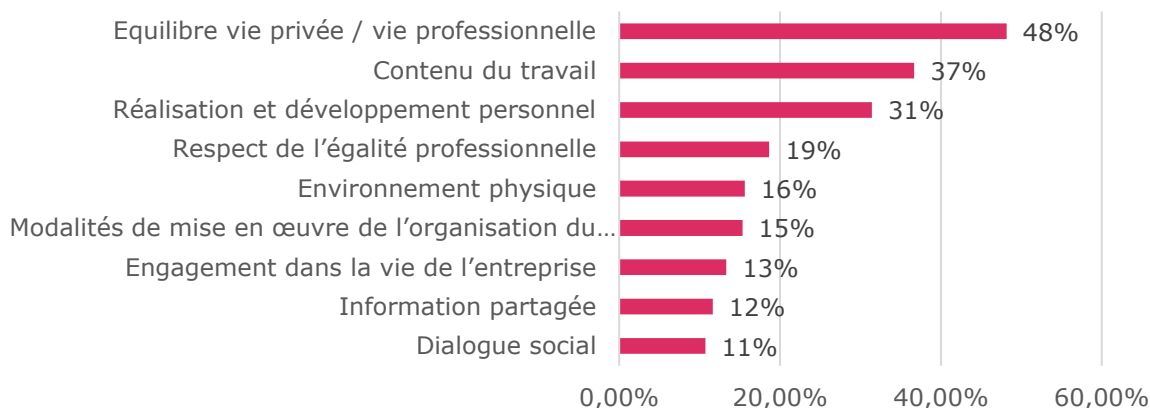
Premier constat : le choix des termes employés n'est pas anodin quant à la perception des actions menées. Bien-être, bonheur, santé au travail, qualité de vie au travail (QVT), expérience collaborateurs ... les concepts utilisés sont nombreux et se réfèrent à des champs disciplinaires distincts.

En pratique, c'est le terme QVT qui est plébiscité par 42% des répondants. Ceci est certainement à rapprocher du contexte législatif ayant introduit cette notion dès 2013, avec l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du même nom. L'expression « Expérience collaborateurs », bien que moins spontanément citée, est également jugée intéressante car elle recentre la démarche sur le parcours du collaborateur. Enfin, à noter l'émergence de la notion de « Transformation » dans les notions spontanément citées.



## L'équilibre vie privée/vie professionnelle jugé prioritaire

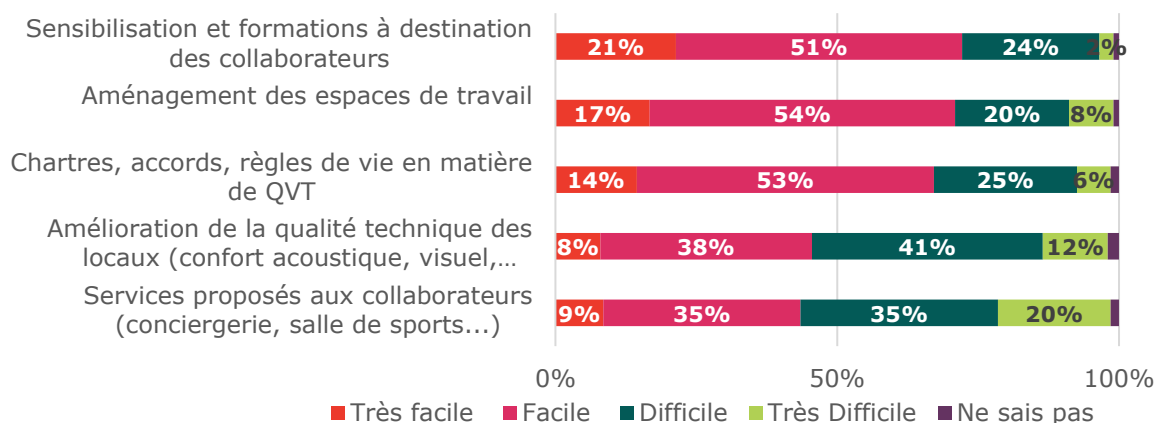
Enjeux jugés prioritaires (classés en 1<sup>er</sup> ou 2<sup>ème</sup> choix) pour le ressenti des collaborateurs



Dans la liste des composantes de la Qualité de vie au Travail telles que précisées dans l'ANI, tous n'ont pas le même impact sur le ressenti des collaborateurs au quotidien. Sans surprise, les répondants classent le plus fréquemment l'enjeu 'Equilibre vie privée/vie professionnelle' comme étant le plus important, suivi de l'enjeu 'Contenu du travail'. Ces résultats sont à mettre en perspective avec les retours directs des collaborateurs, qui dans le dernier [baromètre Santé et qualité de vie au travail de Malakoff Médéric Humanis](#), mettent également en avant les relations avec les collègues, le contenu du travail n'arrivant alors qu'après la reconnaissance, l'environnement physique et l'organisation du travail.

## Des leviers variés à actionner

Leviers d'actions les plus simples à mettre place

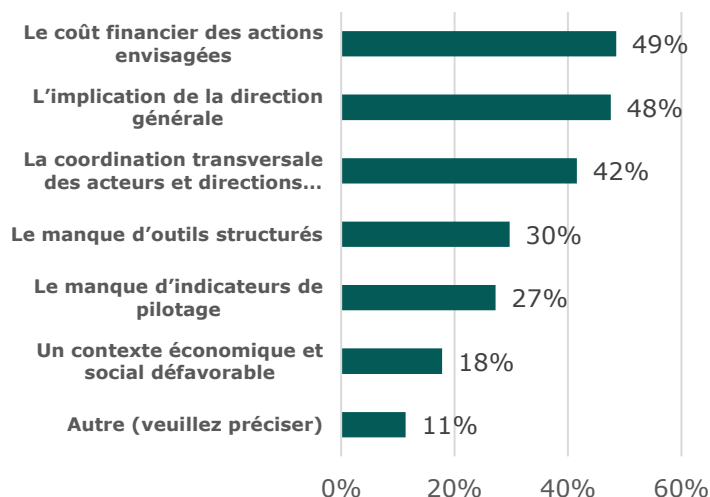


Pour chacun des enjeux mentionnés précédemment, différents leviers d'actions peuvent être mobilisés. **Sensibilisation et formation des managers** sont citées comme faciles à mettre en œuvre par **72% des répondants**. Vient ensuite **l'aménagement des espaces de travail**, qui peut ici correspondre à de simples efforts sur la convivialité et la fonctionnalité des locaux jusqu'à des réaménagements complets en lien avec une réflexion sur les nouveaux espaces de travail. Si ces derniers peuvent être coûteux, l'atelier suggère qu'ils peuvent bénéficier d'une « moindre résistance interne », tout en étant propices à des projets de transformation plus globaux. A l'inverse, même si la mise en place **d'accords et de règles communes sur les sujets de cadres de travail** paraît très peu onéreuse, elle requiert des discussions et des négociations, ce qui pourrait expliquer qu'elle n'arrive qu'en troisième position.



## Valeurs partagées et coordination au cœur des facteurs clés de réussite

### Principales difficultés rencontrées



Coût, implication de la direction générale, puis coordination transversale de l'ensemble des parties concernées, sont cités par près de la moitié des répondants comme les principales difficultés rencontrées pour la mise en place de démarches qualitatives.

Or, fédérer et associer l'ensemble des métiers, services et parties prenantes (IRP, médecins du travail, mutuelles...) prend du temps. En outre, chez les PME/TPE, peu de ressources humaines et financières sont généralement mobilisables pour de tels projets.

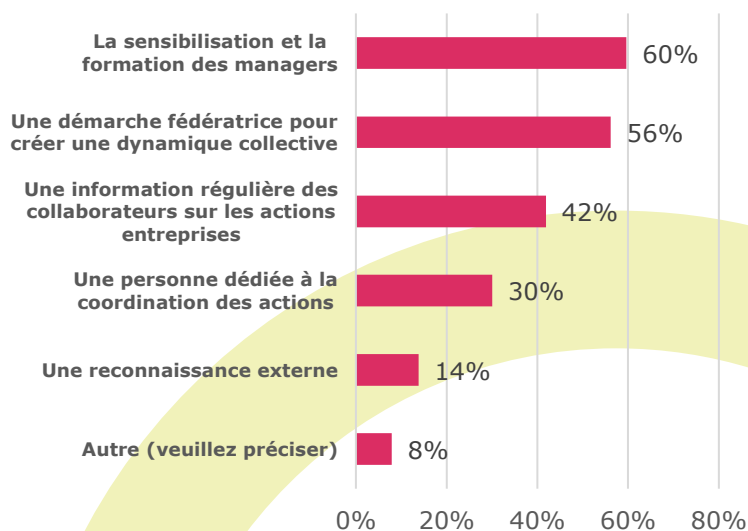
Plus globalement, c'est l'adhésion des dirigeants et des managers qui est questionnée, afin d'incarner les valeurs visées et d'assurer le partage d'une culture commune sur l'organisation du travail (organisation des temps et des lieux de travail, politique managériale...). Pour cela, un double mouvement semble requis. D'une part, un sponsoring fort de la part de la direction générale permet d'insuffler une vision et de fixer un cap vers lequel tendre. D'autre part, la reconnaissance de la contribution de chacun à la qualité des cadres de travail quel que soit son niveau hiérarchique (dirigeant, manager, collaborateur) permet de concrétiser des changements sur le terrain.

Ainsi, sensibiliser et former dirigeants et managers pour instaurer un climat de confiance et une culture managériale largement partagée, est jugé indispensable par 60% des répondants.

Il s'agit ensuite de créer une dynamique collective embarquant au plus large. Pour cela, ont par exemple été cités : « démarche commune partagée », « groupe projet transverse », « ambassadeurs relais », « espaces de dialogue et d'expression » ...

Communiquer à toutes les étapes des actions engagées est également cité par 42% des répondants, pour partager les initiatives existantes et en assurer la pérennité.

### Principaux facteurs clés de réussite pour mettre en place une démarche significative



Valeurs partagées et coordination à tous les niveaux apparaissent ainsi comme le terreau requis pour la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement et une transformation en profondeur.



## Quelques verbatims d'astuces pour des projets qui fassent la différence

Les projets qui changent effectivement le quotidien des collaborateurs, tout en améliorant la performance de l'organisation, apparaissent avant tout comme des projets qui en transforment durablement la culture. Pour cela, quelques bonnes pratiques citées sont :

- Valoriser la richesse de chacun au sein de l'organisation et l'appréhender comme un individu à part entière et non pas comme un simple outil de production interchangeable
- Trouver des ambassadeurs relais et autres influenceurs qui pourront porter la vision à tous les échelons de l'entreprise
- Diffuser une ouverture d'esprit et instaurer une culture de la coopération
- Tester et célébrer les erreurs de manière à ajuster les actions aux besoins et au fonctionnement réel »
- Convaincre de proche en proche par l'exemple sur les bénéfices des changements engagés
- Matérialiser les changements culturels et organisationnels par des changements sur les espaces et les équipements pour les pérenniser dans le temps

« S'appuyer  
sur  
des  
influenceurs  
»

« Célébrer  
l'expérimentation et le droit à  
l'erreur »

Matérialiser  
physiquement  
les  
changements  
culturels

Merci aux participants de l'enquête et de l'atelier dont les retours forment la synthèse ici présente.

### En savoir plus

*Certivea et OsmoZ : Filiale du Centre Scientifique et Technique du Bâtiment et partenaire de l'Alliance HQE GBC France, Certivea est un organisme de certification et un opérateur de services qui accompagne les acteurs dans leurs transitions environnementale, numérique et sociétale. Parmi les référentiels développés, le label OsmoZ propose une démarche globale, transversale et fédératrice pour l'amélioration de la qualité des cadres de travail qui inclut à la fois l'environnement physique du travail et les cadres organisationnels.*

Contact : [catherine.moulin@certivea.fr](mailto:catherine.moulin@certivea.fr)

*L'Optimisme.Pro : Media et réseau d'entreprises engagé et positif, LOptimisme.Pro est spécialisé dans la Qualité de Vie au Travail. Il rassemble 250 entreprises adhérentes et 45000 lecteurs partageant les innovations en matière d'expérience collaborateurs plus largement sur le Futur du Travail sous toutes ses formes.*

Contact : [olivier@optimisme.com](mailto:olivier@optimisme.com)

