

ENQUÊTE | 2020

Responsable QVT : Les dessous du métier

Une enquête se mène dans un but exploratoire. À partir d'un constat personnel ou sociétal, l'enquête consiste à interroger des individus sélectionnés sur une série de thématiques cohérentes avec la thématique d'intérêt. L'objectif est de collecter des informations et de faire un état des lieux descriptif d'une situation. Le contenu d'une enquête n'est pas généralisable et transposable à d'autres contextes.

Préface

La Qualité de Vie au Travail, ces mots étaient impensables au cours du siècle dernier. Mais depuis les années 2000, un profond malaise s'est manifesté dans les entreprises. Notre modèle de société évolue vite, tout comme la technologie, moteur du changement. Après des décennies marquées par un besoin de surconsommation, les nouvelles générations sont plus orientées vers un équilibre, notamment, entre leur vie privée et professionnelle. Le temps consacré à produire doit avoir du sens. Pour la société en générale, mais aussi pour chacun d'entre nous.

À cela s'ajoute une révolution technologique comparable à celles des grandes mutations de notre civilisation. Le numérique, souvent comparé à l'invention de l'imprimerie, concourt à des changements de paradigmes et bouleverse l'accès à la connaissance pour tout le monde. Elle réduit l'écart entre savoir, compréhension et

capacité d'adaptation. Plus personne ne peut prétendre décider tout seul.

Mais alors comment répondre aux attentes de nos collaborateurs, optimiser leur vision de leur travail, satisfaire leurs envies de séduire leurs clients, et donner de la croissance à l'entreprise ?

L'apparition depuis quelques années de Responsables Qualité de Vie au Travail dans les entreprises répond à l'ensemble de ces phénomènes. Devenue un réel facteur de réussite sociale et économique de l'entreprise, la QVT représente dorénavant un rôle à part entière de l'entreprise. Pour la première fois, une enquête permet d'aller à la rencontre de ces personnes qui tiennent ce rôle qui n'est pas au cœur du métier de l'entreprise mais qui est primordial pour sa survie.



Sachat Genot, Président du Collectif Performance et Qualité de Vie au Travail.

Sommaire

page **5**

À quoi ressemble
le Responsable QVT
en 2020 ?

page **6**

Le poste
de Responsable QVT

page **10**

Un métier souffrant
d'un manque
d'implication ?

page **12**

Le Responsable QVT
n'est pas un
Responsable RH !

page **13**

Le Responsable QVT :
source de changements
dans l'entreprise

page **15**

Sa volonté :
faire de la QVT
une stratégie centrale
de son entreprise

page **16**

Mettre la psychologie
au cœur de la QVT

page **18**

L'innovation :
le nouvel allié
du Responsable QVT

page **19**

Ce n'est que le
commencement !

page **20**

Avec Moodwork, rendez
vos salariés acteurs de leur
Qualité de vie au Travail !

Introduction

Bien que le concept de QVT (Qualité de Vie au Travail) ait vu le jour il y a une cinquantaine d'années dans les écrits scientifiques, force est de constater qu'aujourd'hui encore son application concrète est difficile, probablement parce que sa définition ne fait pas réellement consensus (Tavani, Lo Monaco, Hoffmann-Hervé, Botella et Collange, 2014). En France, c'est à partir des années 2000 que la notion de QVT émerge dans le discours public et politique, avec notamment la signature de l'Accord National Interprofessionnel en 2013.

Le métier de Responsable QVT est donc relativement nouveau et son importance encore trop méconnue dans les entreprises comme en attestent les responsables QVT eux-mêmes. C'est pourquoi la société [Moodwork](#), spécialiste de la QVT, s'est donnée pour mission de faire connaître ce métier à travers les résultats d'une enquête menée dans le but de comprendre :

- **Qui sont les Responsables QVT ?**
- **Quelles sont leurs missions ?**
- **Quelle est la place du Responsable QVT dans l'entreprise ?**
- **Quelle est la place de la QVT aujourd'hui dans l'entreprise ?**

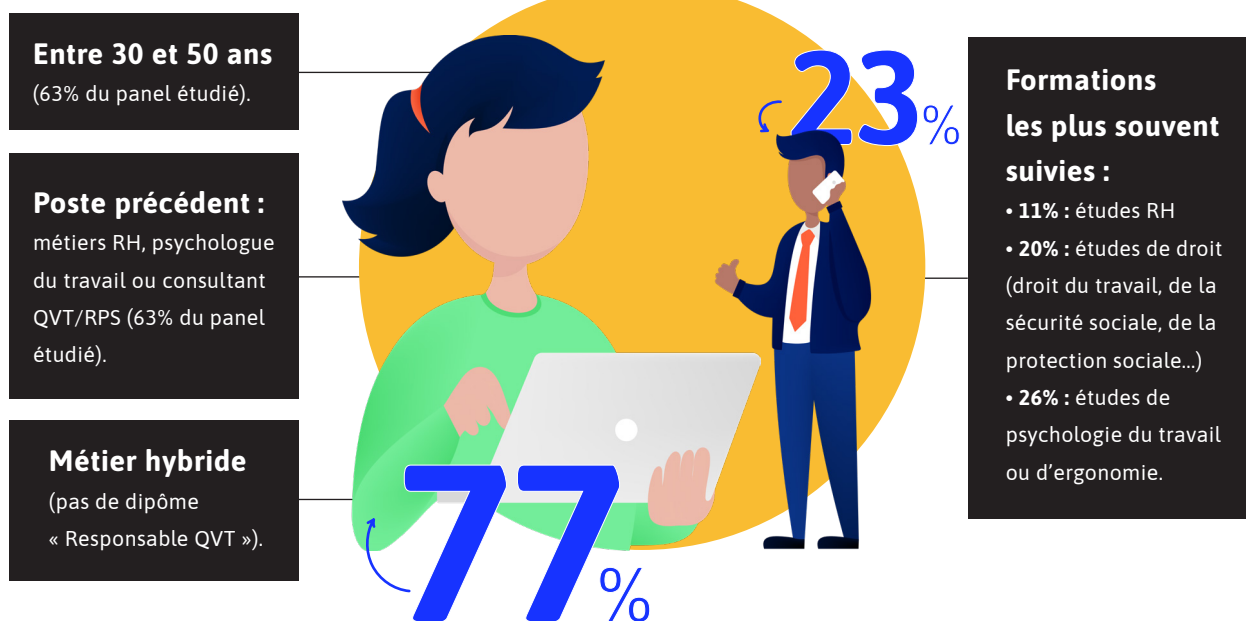
À ce jour, l'équipe Moodwork estime le nombre de Responsables QVT en France à :



Entre octobre 2019 et avril 2020, nous avons pu échanger avec 35 d'entre eux lors d'entretiens pour en savoir un peu plus sur leurs parcours, leurs missions, leurs difficultés ou encore leurs motivations. Les résultats présentés dans cette enquête sont issus de ces différents entretiens.

*Nombre de personnes possédant le titre de Responsable QVT sur le réseau LinkedIn en Septembre 2020.

À quoi ressemble le Responsable QVT en 2020 ?*



*Ce profil a été établi à partir des informations recueillies auprès des responsables QVT lors de l'enquête.

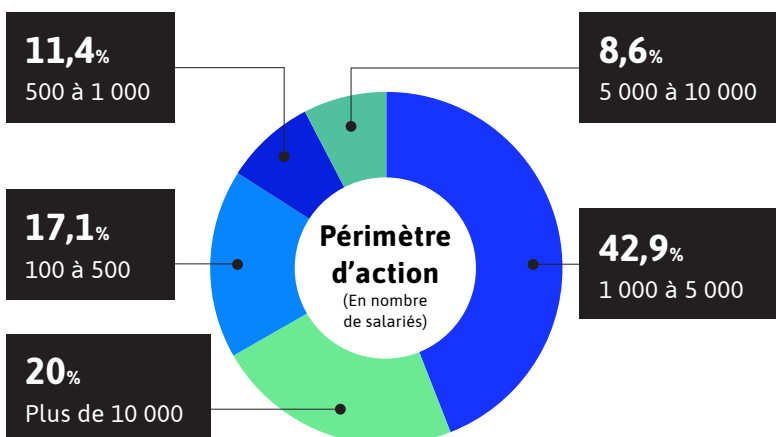
Le poste de Responsable QVT

86%

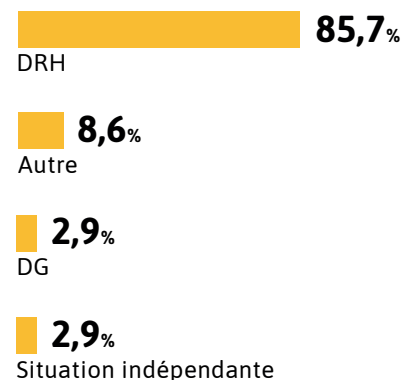
des professionnels avec qui nous sommes entrés en contact occupent ce poste depuis moins de 5 ans. Un poste très récent, surtout lorsque nous comparons ces chiffres avec l'ancienneté dans les fonctions RH : en moyenne 5 à 10 ans d'après une étude menée en 2017 par [My RH Line](#).

De plus, les expériences professionnelles de notre panel avant d'occuper leur poste actuel sont très variées (RH, psychologue, responsable mission handicap, chargé de prévention...).

Notre enquête met en avant que le métier de responsable QVT est présent dans des entreprises de tailles variées. Les professionnels interrogés agissent aujourd'hui sur un périmètre allant de 100 à plus de 10 000 salariés*.



À quelle direction êtes-vous rattaché ?



*Aucun participant à cette enquête ne travaille dans une TPE ou PME de moins de 100 salariés, ce qui ne signifie pas que les missions QVT n'existent pas dans de telles structures.

Ses missions

« Il est difficile de lister les missions d'un Responsable QVT au vu de la diversité des activités et des missions prises en charge aujourd'hui. On peut dire que c'est une fonction qui s'enrichit au fil des mois, dans une vision plus large d'expérience collaborateurs au sein de l'entreprise, en replaçant l'humain au cœur des organisations. Cela fait toute la richesse de la fonction. »

Peggy Joyez Cochet, Responsable Expérience Collaborateur & QVT chez Groupe Macif Territoire Nord-Est.

Les missions d'un Responsable QVT peuvent être très différentes et variées d'une entreprise à l'autre. Elles dépendent principalement des besoins de l'entreprise et des collaborateurs.

Néanmoins, des similitudes ressortent dans le discours des responsables avec lesquels nous nous sommes entretenus. Un responsable QVT semble travailler globalement sur 4 axes :



La mise en place et la gestion de la politique QVT dans l'entreprise

L'organisation de formations sur les sujets QVT et RPS, la prévention des risques professionnels, des TMS (Troubles Musculo-Squelettique), etc.



L'organisation de la vie au travail

L'aménagement des espaces ou la mise en place d'actions de bien-être comme le sport au travail.



L'accompagnement des collaborateurs et des managers

Cela comprend la gestion des problématiques individuelles, l'optimisation des conditions de travail et la conciliation vie professionnelle/vie privée, mais également l'accompagnement des managers dans une démarche de management positif.



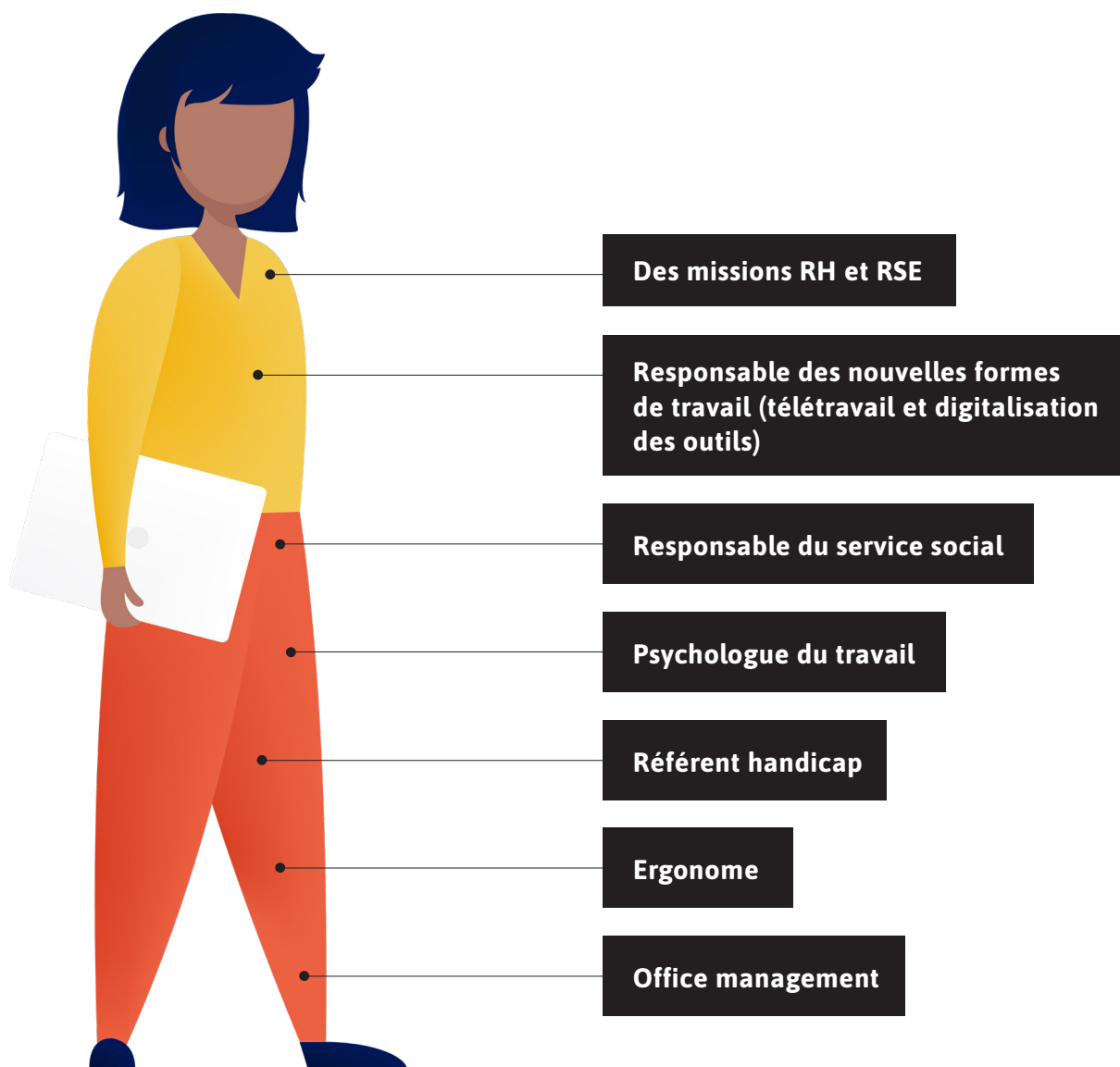
Le soutien de la fonction RH

Servir de soutien aux RH en cas de situations compliquées et de RPS, aider dans le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs, etc.

Le métier de Responsable QVT n'est pas encore clairement défini. Plus de 70% des personnes interrogées estiment exercer finalement d'autres fonctions en plus de celles d'un responsable QVT.

Si pour certains ces sujets relèvent tout de même de la QVT, pour d'autres, ce n'est pas tout à fait le cas. Ce métier mériterait donc une définition plus claire et acceptée par tous !

De quelles fonctions s'agit-il ?



Son moteur

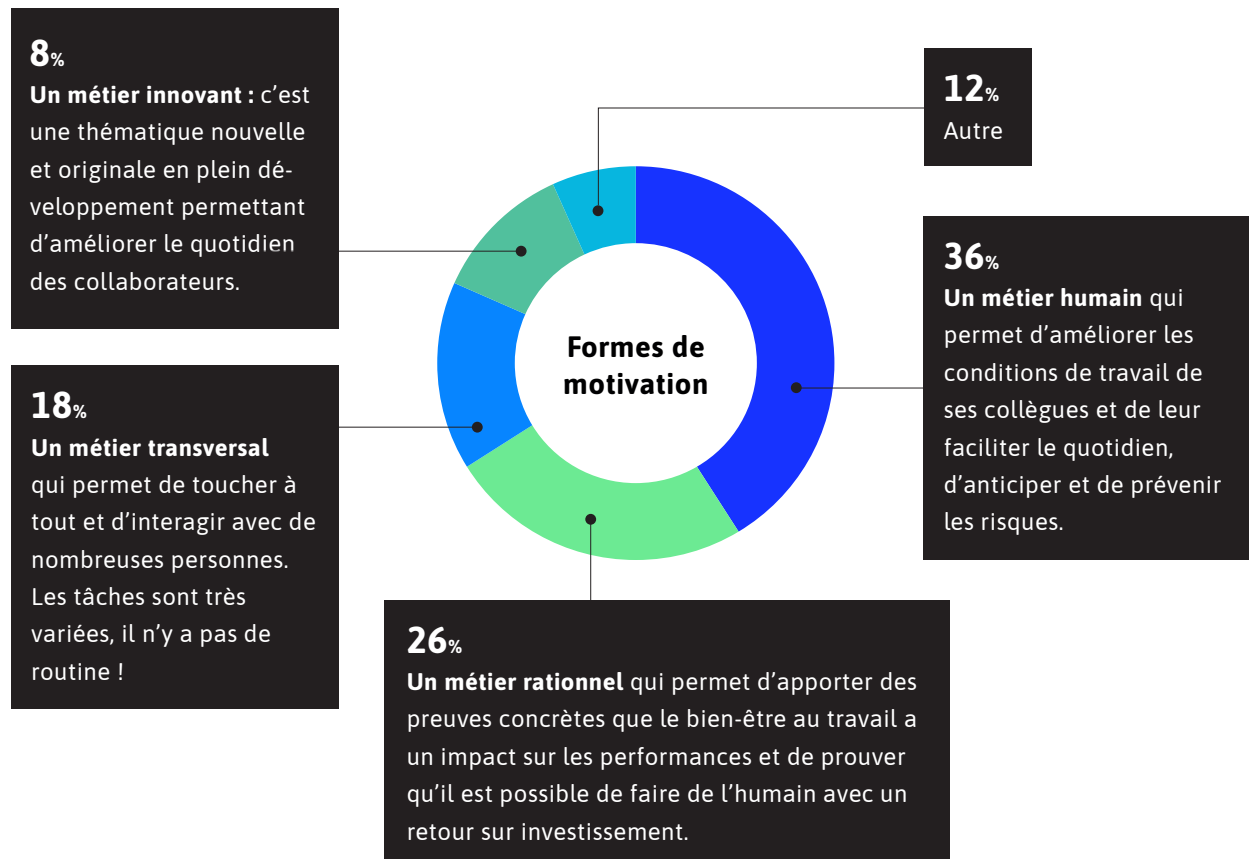
« L'innovation est ce qui me motive actuellement dans mon activité. Le domaine est en expansion. Il y a beaucoup de cerveaux qui bouillent sur le sujet et c'est très intéressant. La finalité est de voir le bien-être des salariés s'améliorer. »

Laurent Dupont, Responsable Santé chez Moët Hennessy.

« Dans la logistique, la question de la QVT est un réel challenge. C'est une notion récente que nous avons intégrée il y a 5 ans dans notre stratégie SST. Ce qui me motive, c'est le challenge et le fait de bouger les lignes ! »

Samya Bellhari-Trahin, ergonome et psychologue du travail chez FM Logistic à la Direction QHSE.

Comme dans l'exercice de toute fonction, chaque personne trouve ce qui lui tient à cœur et [la motive au quotidien](#) dans sa vie professionnelle. Bien qu'il s'agisse de quelque chose de propre à chacun, lorsque l'on parle de Qualité de Vie au Travail les motivations se ressemblent ! Ainsi, quatre sources de motivation ont principalement été évoquées :



Un métier souffrant d'un manque d'implication ?

Un point intéressant a été relevé par plusieurs Responsables QVT : la QVT n'est malheureusement pas un sujet prioritaire dans toutes les entreprises, tant pour la direction que pour les collaborateurs.

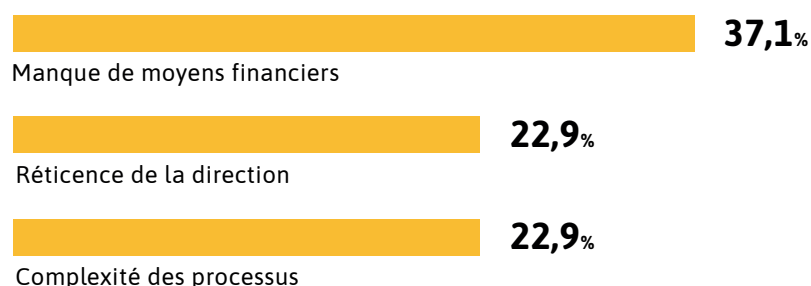


C'est une tendance que les Responsables QVT souhaiteraient faire évoluer au sein de leur entreprise :

- ▶ **Impliquer réellement la direction dans la QVT,**
- ▶ **Permettre aux collaborateurs de prendre du recul et de devenir acteurs à leur niveau,**
- ▶ **Faire prendre conscience à tous des enjeux de la QVT,**
- ▶ **Créer un environnement de travail plus adapté,**
- ▶ **Et surtout avoir plus de ressources opérationnelles et financières pour mener à bien leurs actions !**



Pourtant, les obstacles à la prise de conscience face à l'importance de cette thématique sont nombreux :





« [Il peut y avoir des réticences de la part des directions générales des entreprises.](#) Comme le handicap, le sujet QVT rencontre les mêmes joies et peines à porter. Tout le monde est d'accord pour dire qu'il est important que les salariés soient bien dans leur poste mais dès que l'on sort des priorités business, cela passe après. On gère le fait de faire vivre en même temps le temps court du business et le temps long de la transformation structurelle ou humaine. C'est complexe mais passionnant. »

Magali Munoz, Directrice des Services Coordonnés pour la Qualité de Vie au Travail et Relations Institutionnelles chez Manpower France.

Aujourd'hui, la Qualité de Vie au Travail a tendance à être considérée comme un sujet "non-business" donc "non-prioritaire", étant donné qu'il est parfois difficile de montrer la valeur ajoutée d'une action et de prouver son retour sur investissement. Les Responsables QVT se retrouvent très souvent en sous-effectif et manquent de temps pour réaliser pleinement leurs fonctions. Il est crucial de faire évoluer la mentalité des managers, de la direction et des collaborateurs afin que les Responsables QVT puissent bénéficier de plus d'appui !

Le Responsable QVT n'est pas un Responsable RH !

Le Responsable QVT a tendance à être confondu avec un Responsable RH, pourtant ces deux postes sont différents. Si ces deux fonctions sont peu dissociées pour une grande majorité, c'est parce qu'aujourd'hui l'un exerce souvent les fonctions de l'autre.

Le Responsable QVT

- Gère le futur du travail : télétravail, droit à la déconnexion, etc.
- Rédige et met en place des accords QVT.
- Peut gérer des situations de crise : comme le harcèlement, le burnout, etc.
- Garantit le bien-être des salariés et en est le référent.
- Améliore les conditions de travail.
- Travaille sur l'engagement des salariés.
- S'occupe des formations sur les RPS, le bien-être, etc.
- Occupe un poste de spécialiste qui travaille sur la totalité de l'entreprise.



Le Responsable RH

- S'occupe du recrutement.
- Est en charge de la simplification et optimisation de l'expérience collaborateur.
- S'occupe de la médiation
- Peut également gérer les situations de crise : harcèlement, burnout, etc.
- S'occupe de la formation (côté compétences, métiers, etc).
- Définit la politique salariale et les procédures RH.
- Gère la transformation culturelle.
- Occupe un poste généraliste et travaille sur un scope limité de salarié.

Même si ces deux postes peuvent se ressembler, **le Responsable QVT n'est pas pour autant un assistant RH, mais bel et bien une fonction complémentaire dans les Ressources Humaines.** En se concentrant totalement sur des missions liées au bien-être des salariés et à la prévention des RPS, il fait de la Qualité de Vie au Travail sa priorité.

Le Responsable QVT : source de changements dans l'entreprise

Il est à l'origine de nombreux changements dans l'entreprise permettant, à terme, d'améliorer le bien-être des collaborateurs et surtout de donner du sens à leur travail.



La création de la politique QVT



L'animation de la vie d'entreprise



La mise en place de diverses démarches QVT :

[Prévention des risques psychosociaux](#), politique handicap, dialogue social.



L'amélioration des conditions de travail :

Conciliation vie professionnelle/vie privée, réponse aux besoins des salariés, régulation de la charge de travail.



L'amélioration de l'environnement de travail :

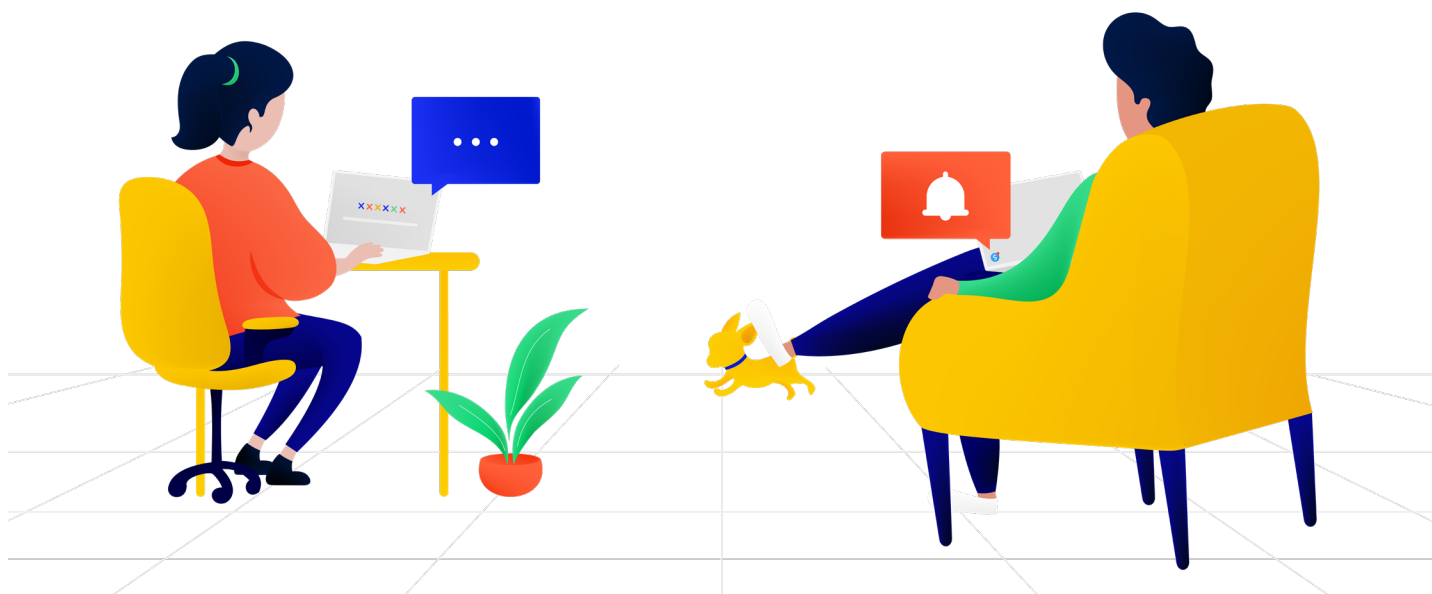
Avec, par exemple, la création de salles de détente et de sieste, la mise en place d'activités sportives ou encore l'accueil des enfants en cas de grève.



L'amélioration de la santé au travail :

Création de réseaux de prévention avec des médecins du travail, psychologues, assistantes sociales, etc.

La crise sanitaire liée à la COVID-19 a montré à quel point ces changements dans l'organisation des entreprises sont importants. Avec le télétravail contraint et généralisé, [de nombreuses problématiques sont remontées à la surface.](#)



Des difficultés à concilier vie professionnelle et vie personnelle :



Le nombre de répondants qui ont eu du mal à articuler le temps de vie professionnelle et personnelle ([Malakoff Humanis, mai 2020](#)).



Le nombre de répondants qui ont eu du mal à articuler les temps de vie professionnelle et personnelle, lorsqu'ils étaient confinés avec des enfants ([Malakoff Humanis, mai 2020](#)).


Des difficultés à travailler et à être efficace :



Le nombre de répondants qui estiment avoir été moins efficaces et plus fatigués qu'à l'accoutumée ([Anact, mai 2020](#)).

Cela a aussi montré la nécessité de se concentrer sur les "nouveaux" modes de travail comme le télétravail et surtout sur le management à distance. Ici, le Responsable QVT est une source d'innovation sociale qui va permettre de donner une impulsion au changement de culture dans l'organisation pour que les salariés échangent plus entre eux, sans crainte des retombées.

Sa volonté : faire de la QVT une stratégie centrale de son entreprise



« La Qualité de Vie au Travail est essentielle car elle permet à l'entreprise de montrer un visage plus moderne. Les nouvelles générations ne supportent pas les organisations anciennes. L'enjeu est donc l'attractivité et la productivité. Je pense que demain, nous verrons émerger des directions QVT. » **Hortense Noiret, Responsable Qualité de Vie au Travail pour France Télévisions.**

La Qualité de Vie au Travail est un sujet qui doit être pris au sérieux : il est important d'aller au delà de l'éternelle image du panier de fruits frais et du babyfoot pour mettre en place de réelles actions servant de levier dans le développement des entreprises.

Comme l'explique **Pascale Specka, Référente RSE et Qualité de Vie au Travail à la CNAV** :

« Il faut faire en sorte que la QVT devienne une partie intégrante du travail. Ce n'est pas quelque chose en plus mais une partie même de l'activité de l'entreprise, impactant directement l'engagement individuel et

collectif au travail. Il ne s'agit pas de superflu, de pansement sur une jambe de bois et encore moins d'un effet de mode ! »

Il faut faire comprendre que la performance sociale est au service de la performance économique. Plus que de simplement prendre soin des salariés, une bonne politique QVT va permettre :

- ▶ **D'accompagner les salariés vers des carrières plus longues.**
- ▶ **De prévenir l'absentéisme et le turnover.**
- ▶ **D'éviter la fuite de talents et permettre d'en attirer de nouveaux.**

« En matière de QVT, l'enjeu est de mettre en place un système suffisamment simple pour embarquer tous les acteurs et en même temps suffisamment complet pour avoir un réel impact. » **Mathieu George, responsable QVT chez Engie.**

Mettre la psychologie au cœur de la QVT

90%

des Responsables QVT avec qui nous avons échangé considèrent que la psychologie est un enjeu majeur surtout lorsqu'il s'agit de risques psychosociaux ou de santé au travail. Les facteurs de qualité de vie au travail ne sont pas les mêmes pour tout le monde et la psychologie va permettre d'identifier plus facilement les leviers de bien-être pour chaque salarié et surtout la meilleure manière de s'adapter à leurs besoins.

Selon vous, quelle est la place de la psychologie dans la QVT ?



« Je pense qu'il y a la crainte d'ouvrir la boîte de Pandore quand on se met à parler des sujets QVT. Il y a une forme de méfiance à parler de psychologie dans le cadre du travail, beaucoup pensent encore qu'elle n'y a pas sa place. Ce sont des sujets souvent caricaturés voire déniés, car méconnus. » **Hermine de Cerval, Chargée de mission Qualité de Vie au Travail, Agence Française de Développement.**



Pourtant ce sujet ne devrait pas être craint, bien au contraire. Si la psychologie au travail peut aider à accompagner les collaborateurs dans les moments difficiles (RPS, burnout...), elle trouve également sa place dans les actions de prévention. En effet, la psychologie dite positive se donne pour objectif de travailler à l'épanouissement et au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions (Sutter, 2019).

Ainsi, il s'agit de dépasser la vision purement curative de la psychologie, qui n'aurait de rôle à jouer qu'en cas de mal-être et d'envisager la psychologie comme un outil permettant d'accroître le bien-être. Et pour cause, le fait de se sentir bien dans sa tête et dans son poste enclenche un cercle vertueux avéré : en étant bien dans son poste on devient plus performant !

En étudiant ce qui contribue au bien-être des salariés, la psychologie doit donc prendre une place importante dans les démarches de QVT, comme un outil stratégique dans la mise en place d'actions au quotidien.

L'innovation : nouvel allié du responsable QVT

Les innovations dans le monde professionnel, tout particulièrement le digital, ont totalement bousculé notre façon de communiquer et de travailler, apportant ainsi de nombreux avantages : gain de temps, réactivité, efficacité, communication plus facile, et tant d'autres.

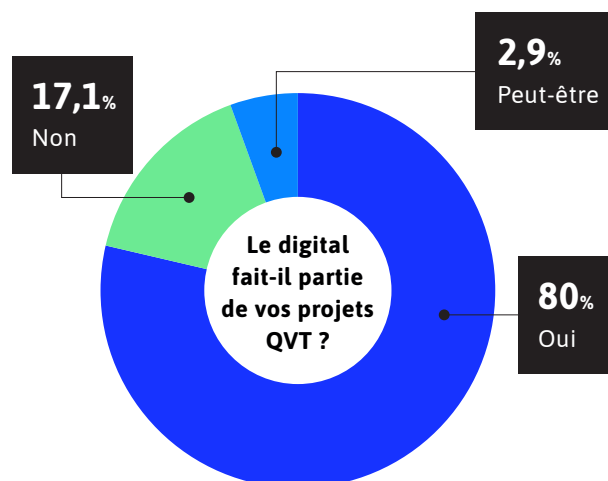
Ces innovations peuvent être de véritables atouts dans une démarche QVT :

- ▶ **Permettre d'avoir une meilleure communication sur les actions mises en place,**
- ▶ **Améliorer ses compétences professionnelles et émotionnelles grâce à des outils de formation et de sensibilisation en ligne,**
- ▶ **Mesurer l'efficacité d'une action QVT ou tout simplement veiller au bien-être des collaborateurs avec la mise en place de sondages ou d'autres actions internes.**

« [Le digital et la QVT sont deux choses parfaitement compatibles](#), mais la vraie question qu'il faut se poser est : comment va-t-on travailler à l'articulation des deux ? Croire que les technologies sont un facteur du changement est une erreur : la technologie est un outil au service du changement. Ce n'est pas en ajoutant de la technologie qu'on va améliorer la QVT, mais c'est en cherchant à améliorer la QVT qu'on va amener de la technologie. »



François Geuze, Innovateur et Expert RH, e-consulting RH.



Conclusion

Ce n'est que le début !

Repris de plus en plus dans les médias et au sein des entreprises, la Qualité de Vie au Travail sort peu à peu de sa place "gadget".

Il reste, bien sûr, beaucoup de chemin à parcourir et il faudra encore quelques années pour que la QVT et le poste qui va avec se développent réellement dans les entreprises. Il est encore difficile de prévoir l'avenir, mais une chose est certaine : le métier de Responsable QVT est essentiel pour construire l'entreprise de demain.

Ce sujet mérite d'être suivi de près, d'autant plus que certaines interrogations restent en suspens malgré tout ce que nous avons pu apprendre au travers des témoignages de dizaines de Responsables QVT. Le métier de Responsable QVT va-t-il à nouveau subir des mutations ? À quelle vitesse va-t-il se répandre ? Pourrons-nous prochainement obtenir une définition globale et acceptée de tous sur les fonctions et les obligations de ce métier ? Rendez-vous dans quelques années pour un prochain état des lieux !

L'équipe Moodwork souhaite adresser ses plus sincères remerciements à toutes les personnes ayant pris le temps de répondre à nos questions, nous ayant ainsi permis d'en apprendre davantage sur le sujet et de réaliser cette enquête.

Avec Moodwork, rendez **vos salariés acteurs** **de leur Qualité de Vie au Travail !**

Sur web et mobile, Moodwork met à disposition de chacun de vos salariés un espace personnel et confidentiel pour :



Analyser leurs facteurs de bien-être et de mal-être grâce à des outils d'auto-évaluation.



Agir sur ces mêmes facteurs à l'aide de ressources adaptées à leur situation (programmes, fiches conseils, conférences en ligne, etc).



Bénéficier d'un accompagnement humain auprès de nos psychologues du travail et spécialistes.

Le plus ? Tous nos outils sont développés en interne par le pôle recherche de Moodwork et s'adaptent en fonction des métiers et des entreprises !

[Découvrir Moodwork](#)