



La Qualité de Vie et des Conditions de Travail

Édition juin 2023





Sommaire

Avant-propos	6
Le sens au travail et le rôle du manager	7 - 8
Introduction aux concepts de sens et de but au travail	9
Avantages du sens au travail pour les salariés et l'organisation	10
Rôle essentiel du manager	11 - 12
Entretiens et gestion des conflits	13 - 14
Entretiens individuels et réunions	15
Gestion des conflits	17 - 18
Le document unique d'évaluation des risques professionnels et la prévention des risques psychosociaux	19 - 20
Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)	21 - 22
Risques psychosociaux (RPS)	23 - 24
La QVCT, les enjeux d'attractivité et de renforcement d'une stratégie RSE	25 - 26
RSE	27
Intégration de la QVCT dans la stratégie RSE	28
L'évaluation de la QVCT	29 - 30
Méthode	31 - 32
Avantages et limites des outils	33

Ce livret a été mis à jour en juin 2023. Il est non exhaustif et a une vocation purement indicative. KPMG n'a pas obligation de mettre à jour ce guide en fonction des évolutions de la réglementation applicable.

Avant-propos

La Qualité de Vie et des Conditions de Travail appelé « QVCT » est désormais un enjeu majeur pour les structures qui doivent mettre en place des mesures permettant d'assurer le bien-être de leurs salariés.

Les avantages et les impacts positifs de la QVCT sont nombreux :

- **L'attractivité des talents** : les structures qui proposent une QVCT attractive sont plus susceptibles **d'attirer des talents et de retenir les meilleurs salariés**. Les travailleurs recherchent aujourd'hui des conditions de travail satisfaisantes, des horaires plus flexibles, des environnements de travail agréables et un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Proposer une QVCT répondant à ces besoins permet aux structures de se démarquer et d'attirer les compétences correspondant à leurs besoins.
- **La fidélisation des salariés** : les salariés qui travaillent pour une entreprise proposant une QVCT de qualité ont tendance à être plus engagés, plus motivés et plus fidèles. Leur satisfaction au travail est renforcée, ce qui **réduit le risque de turnover et améliore la rétention des talents**. La fidélisation des salariés est un facteur clé de la performance de l'entreprise, de la qualité du travail fourni et de la continuité des activités.
- **L'image positive** : les structures qui se soucient de la QVCT de leurs salariés véhiculent **des valeurs positives auprès du grand public**. Les employeurs peuvent ainsi afficher leur engagement envers leur personnel, leur responsabilité sociale et leur souci du bien-être de leurs salariés. Les structures qui adoptent cette approche peuvent profiter d'une image positive, d'une reconnaissance accrue et d'une fidélisation de leur clientèle.
- **La compétitivité de l'entreprise** : les structures qui investissent dans la QVCT de leurs salariés améliorent leur compétitivité sur le marché. Les **collaborateurs** qui bénéficient d'une QVCT de qualité sont **plus productifs, plus créatifs et plus innovants**, ce qui améliore les performances de l'entreprise et assure son développement en termes de chiffre d'affaires.

Le sens au travail et le rôle du manager

Introduction aux concepts de sens et de but au travail	9
Avantages du sens au travail pour les salariés et l'organisation	10
Rôle essentiel du manager	11 - 12

Introduction aux concepts de sens et de but au travail

Le sens et le but sont deux concepts fondamentaux en entreprise pour assurer la motivation et la satisfaction des salariés. Le **sens au travail** renvoie à la perception qu'ont les salariés de l'importance de leur(s) mission(s), de la contribution de leur travail et de la connexion avec les objectifs de l'organisation. Le **but au travail**, quant à lui, renvoie aux objectifs individuels et professionnels que cherchent à accomplir les salariés.

La notion de sens est souvent reliée à la **recherche de significations plus profondes au travail**. Celle-ci est considérée comme l'une des principales motivations au travail, notamment pour les nouvelles générations de collaborateurs. Les salariés qui trouvent du sens dans leur travail ont tendance à être **plus motivés, plus engagés et plus satisfaits**. Par ailleurs, les salariés qui ont un but clair ont plus de chances de se réaliser professionnellement et de se sentir mieux dans leur vie quotidienne.

A contrario, des salariés qui ne trouvent **pas de sens à leur travail** et qui ne voient pas la valeur de leur contribution sont moins engagés, **moins productifs et plus à risque en termes de risques psychosociaux**. De plus, les collaborateurs qui ne sont pas en mesure de poursuivre leur but professionnel sont plus susceptibles de souffrir d'une insatisfaction contextuelle et de frustration.

Par conséquent, il est primordial que les **employeurs** prennent en compte le sens et le but au travail dans leur réflexion sur la qualité de vie et des conditions de travail. En reconnaissant la valeur et l'importance du travail de leurs salariés et en aidant à définir et à atteindre leurs objectifs, les employeurs peuvent **contribuer à améliorer la satisfaction au travail et, ainsi, la productivité et la performance globale de leur organisation**.



Avantages du sens au travail pour les salariés et l'organisation

D'un point de vue organisationnel, entretenir le sens au travail a plusieurs avantages. Tout d'abord, il contribue à **réduire le taux de rotation des salariés**. Les salariés qui ont du mal à donner un sens à leur travail ont tendance à chercher des alternatives et sont plus susceptibles de quitter leur emploi. Cela peut entraîner des coûts importants pour l'organisation en termes de recrutement et de formation de nouveaux salariés.

Le sens au travail peut également **améliorer la qualité du travail réalisé**. Des salariés conscients du sens de leur travail ont tendance à être plus investis dans leur emploi et s'efforcent de fournir un travail de qualité supérieure. Cela peut entraîner une expérience client améliorée et une meilleure fidélité client à long terme.



Rôle essentiel du manager

Les managers ont un **rôle clé pour aider les salariés à donner un sens à leur travail**. Pour cela, ils doivent comprendre les aspirations et les objectifs de ceux-ci et les relier à la vision de l'organisation. Voici quelques conseils pour aider les managers à créer un travail significatif pour leurs salariés :

Communiquer une vision de l'organisation

- Vision et objectifs de la structure à leur équipe
- Comment l'équipe peut y contribuer
- À quoi leurs activités servent et comment cela s'intègre dans l'ensemble de la structure

Mettre en oeuvre un développement professionnel

- Formations
- Ateliers de développement des compétences
- Mentorat et tutorat
- Entretiens réguliers

Offrir autonomie et flexibilité

- Réalisation des activités selon préférences
- Horaires de travail et télétravail
- Favorisation d'un travail plus efficace et confortable

Reconnaissance

- Contributions et réalisations
- Retours positifs, valorisation
- Primes, augmentation...

Environnement de travail agréable

- Travailler de manière sécurisée
- Conditions de travail confortables
- Espaces de socialisation
- Inclusion et égalité de traitement

La **formation des managers** est essentielle pour intégrer les valeurs de l'entreprise et inciter les salariés à y adhérer :

- Les managers établissent un **standard de comportement** : ils sont en première ligne pour incarner les valeurs de l'entreprise dans leur comportement et leur attitude professionnelle. Les salariés suivent souvent l'exemple de leur manager, c'est pourquoi il est important que ces derniers servent de « modèles » pour les comportements et les attitudes en accord avec les valeurs de l'entreprise.
- Les managers doivent avoir une **connaissance approfondie de la culture d'entreprise** : pour aider les salariés à adhérer aux valeurs de l'entreprise, les managers doivent être capables de communiquer clairement les valeurs et la mission de l'entreprise à leur(s) équipe(s).
- Les managers peuvent **identifier les lacunes** et les signaler pour que des mesures correctives soient prises. Ils peuvent ainsi contribuer à instaurer des changements culturels valorisant les salariés et les pratiques justes.

Les salariés qui adhèrent aux valeurs de l'entreprise en retirent de nombreux avantages, tels que :

- **L'alignement des buts et des objectifs** : les salariés qui se reconnaissent dans la culture de l'entreprise sont plus susceptibles de s'aligner sur ses buts et objectifs, plutôt que de poursuivre des objectifs individuels propres, en dehors de l'entreprise. Cela aide à **améliorer la cohésion de l'équipe et la performance globale** de l'organisation.
- **La satisfaction du travail** : les salariés qui se trouvent en accord avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise sont **souvent plus satisfaits** de leur travail.
- **Le développement professionnel** : les salariés qui s'alignent sur les valeurs de l'entreprise sont plus susceptibles de **rester dans l'organisation** et de **développer une expertise** dans leur domaine, ce qui est bénéfique pour l'organisation puisque cela permet de retenir des salariés talentueux et compétents.



Entretiens et gestion des conflits

Entretiens individuels et réunions	15
Gestion des conflits	17 - 18

Entretiens individuels et réunions

L'entretien **individuel** et les réunions sont des occasions pour l'employeur d'évaluer le bien-être de ses salariés et de favoriser leur croissance personnelle et professionnelle. Ces pratiques aident les employeurs à **comprendre les préoccupations de leurs collaborateurs** et les encouragent à travailler à la résolution de leurs challenges et questions. Voici quelques éléments clés qui permettent de mener des entretiens efficaces :



Les entretiens individuels et réunions **sont des pratiques importantes pour l'évaluation** et la promotion du bien-être des salariés.

Les entretiens individuels permettent de développer une **relation personnelle et de confiance entre l'employeur et le salarié**. Ils offrent également des occasions pour évaluer les performances du salarié, comprendre ses ambitions de carrière et ses préoccupations personnelles. Les **réunions**, quant à elles, permettent une **relation de groupe** et offrent des possibilités pour **favoriser la collaboration** entre les différentes équipes.

En organisant ces moments d'échanges avec les salariés, l'employeur identifie et résout les problèmes plus rapidement. Il s'assure que ses salariés se sentent valorisés et écoutés, tout en renforçant leur motivation, leur engagement et en maximisant les opportunités de croissance personnelle et professionnelle.



Gestion des conflits

La **gestion proactive** des conflits est également déterminante pour réduire les tensions et les risques de stress au travail. Les employeurs doivent savoir gérer les conflits et y faire face de manière proactive et efficace pour **maintenir un environnement de travail positif et productif**. Voici quelques bonnes pratiques pour une communication efficace dans la résolution de conflits :

- Communication non-violente ;
- Perspective plurielle (considérer les ressentis des deux parties et prendre en compte le point de vue du salarié, tout en évaluant les objectifs organisationnels) ;
- Clarté dans la communication ;
- Respect de la confidentialité (garantir un environnement sûr et confidentiel pour oser partager les problèmes rencontrés sans être jugés).

Les conflits peuvent être très stressants pour les salariés et entraîner des niveaux élevés de tension sur le lieu de travail. Si ces conflits ne sont pas gérés correctement, ils peuvent causer des perturbations dans les relations entre collègues, réduire l'efficacité organisationnelle ou même conduire à des licenciements et à des pertes financières pour l'entreprise. C'est pourquoi la gestion proactive des conflits est une **pratique essentielle** pour maintenir un environnement de travail sain et productif.

La première étape dans la gestion proactive des conflits est d'être proactif : il est important d'**identifier les différends potentiels** avant qu'ils ne se manifestent. En observant les comportements des salariés et en écoutant leur perception des situations, les employeurs peuvent identifier les conflits qui pourraient survenir à l'avenir et agir en conséquence.

Une fois que le conflit est identifié, l'employeur doit **rester impartial** dans la communication et éviter de prendre parti. Il est important que les deux parties se sentent écoutées, comprises et respectées. L'utilisation des outils de communication non-violente favorise un **processus de médiation** sain et constructif.

L'employeur doit **offrir un environnement de travail sûr et confidentiel** pour les salariés qui éprouvent des difficultés, leur permettant d'exprimer leurs sentiments. Ils doivent pouvoir rechercher une aide sans crainte de représailles ou de jugement.

Enfin, **des politiques et des procédures claires** doivent être établies de façon à **gérer efficacement les conflits** : quels sont les comportements inacceptables et quelles sont les conséquences. A noter que ces règles et l'échelle de sanctions sont inscrites dans le règlement intérieur et/ou dans le code du travail (harcèlement moral, sexuel, agissements sexistes, discrimination...). **Le règlement intérieur est obligatoire pour les structures de plus de 50 salariés** et est facultatif pour les autres.

Le fait de savoir résoudre des conflits est une compétence clé qui permet d'éviter leur escalade. Voici quelques meilleures pratiques pour une communication efficace dans la résolution de conflits :

- **Ecouter activement** : la communication est le processus de transmettre des informations entre deux ou plusieurs personnes. Dans le cas de conflits, il est important de prêter attention à l'autre partie, comprendre ses préoccupations, et être prêt à y apporter des solutions constructives.
- **Poser les bonnes questions** : il est essentiel de poser les bonnes questions pour identifier les éléments centraux du conflit : questions ouvertes et spécifiques afin de clarifier les différents points de vue.
- **Reformuler** : reformuler les propos de l'autre partie est une technique de communication essentielle pour montrer que vous êtes en écoute active. Cette technique permet également de clarifier les propos et les idées de l'autre partie.
- **Utiliser des mots positifs** : l'utilisation de mots positifs est importante pour maintenir un environnement de travail constructif. Évitez les mots accusatoires ou agressifs et utilisez plutôt des termes positifs et respectueux.
- **Être ouvert d'esprit** : il est essentiel de garder l'esprit ouvert et de chercher des solutions constructives en essayant de comprendre les préoccupations de l'autre partie. L'objectif de la communication sur les conflits est de trouver une solution mutuellement acceptable par les deux parties.
- **Développer un plan d'action** : la résolution de conflits est un processus qui implique plus que de simples conversations informelles. Il est essentiel de développer un plan d'action concret pour mettre en œuvre les solutions identifiées dans les conversations précédentes.



Le document unique d'évaluation des risques professionnels et la prévention des risques psychosociaux

Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)	21 - 22
Risques psychosociaux (RPS)	23 - 24

Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)

Le DUERP est un outil de **gestion essentiel** pour les structures. Il permet de faire un **état des lieux des facteurs de risque** qui menacent la santé et la sécurité des travailleurs dans l'organisation. Il est donc fondamental pour les employeurs d'identifier les dangers, de les évaluer et de mettre en place les mesures de prévention adéquates pour **éviter les accidents et les maladies professionnelles**.

Le **DUERP est obligatoire dès le 1er salarié** et doit être mis à jour :

- Chaque année pour les plus de 11 salariés ;
- Lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail ;
- Lorsqu'une information supplémentaire intéressant l'évaluation d'un risque est portée à la connaissance de l'employeur (accident du travail...)

Il permet également d'**évaluer la probabilité et la gravité des risques associés** à chaque activité, et de déterminer les mesures de prévention et les procédures à mettre en place pour limiter les risques. Les **mesures peuvent être variées** : formation des salariés, modification des tâches, l'usage d'équipements de protection individuelle, l'adaptation de l'environnement de travail, l'ajout de nouvelles règles de sécurité...

Le DUERP doit être **élaboré en étroite collaboration avec les salariés** pour garantir une bonne compréhension de leurs préoccupations, et ainsi, construire des solutions répondant aux besoins spécifiques de chaque groupe. La **consultation et la formation** des salariés constituent également des étapes cruciales pour la réussite de cette mise en place.



L'employeur doit être en mesure de mettre en œuvre et de maintenir en permanence les mesures préventives identifiées dans le DUERP, en incluant un système de surveillance et de contrôle pour garantir son efficacité :

- **Pour les structures de plus de 50 salariés**, un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (PAPRIPACT) doit être mis en place.

Il mentionne la **liste détaillée des mesures** devant être prises au cours de l'année à venir, les mesures de prévention des effets de l'exposition aux risques professionnels, et pour chacune de ces mesures :

- Les conditions d'exécution ;
- Les indicateurs de résultats ;
- L'estimation du coût ;
- L'identification des ressources ;
- Le calendrier de mise en œuvre.

- **Pour les structures de moins de 50 salariés**, les résultats de l'évaluation doivent déboucher sur une liste d'actions de prévention des risques et de protection des salariés.

Le DUERP doit également **assurer une traçabilité collective des expositions aux risques**. Ainsi, **chacune des versions du DUERP doit être conservée pendant a minima 40 ans**. Pour ce faire, un portail numérique est en cours de mise en place et le dépôt de chacune des versions sera obligatoire à partir du 1er juillet 2023, pour les plus de 150 salariés, à défaut, au 1er juillet 2024 (les modalités seront définies dans un décret à venir).

Le DUERP permet aux employeurs de déterminer les facteurs de risque pour la santé et la sécurité de leurs salariés à partir de l'observation des différentes activités, des environnements de travail et des équipements de l'entreprise. Il est important de **tenir compte des différentes dimensions** liées au travail, y compris les aspects psychosociaux, pour une meilleure appréhension des risques.



Risques psychosociaux (RPS)

Les RPS sont des **facteurs liés à l'organisation du travail**, qui ont une incidence sur la santé mentale, la motivation, la performance et l'engagement des salariés. Ils se manifestent sous différentes formes, notamment le stress professionnel, l'épuisement professionnel (burn-out) et les violences internes à l'entreprise.

Le rapport Gollac & Bodier (2011)^[1] identifie les facteurs de RPS en **six facteurs de risques principaux** :

- **Intensité du travail et temps de travail** : contraintes de rythme, existence d'objectifs, polyvalence, responsabilités, durée du travail...
- **Exigences émotionnelles** : maîtrise des émotions, tensions avec le public, contact avec la souffrance...
- **Autonomie** : autonomie temporelle et décisionnelle, prévisibilité du travail, utilisation et développement des compétences...
- **Rapports sociaux** : relations avec les collègues, la hiérarchie, les perspectives, la reconnaissance...
- **Conflits de valeurs** et sentiment d'inutilité, de ne pas pouvoir effectuer un travail de qualité...
- **Insécurité de la situation de travail** : insécurité socio-économique et gestion du changement...

Les conséquences des RPS sont nombreuses. Elles peuvent avoir un **impact important** sur la santé mentale, physique et sociale des travailleurs, et peuvent également **affecter la qualité et la productivité du travail**. Parmi les conséquences les plus courantes, on note : la dépression, l'anxiété, les troubles du sommeil, l'épuisement professionnel, les addictions à l'alcool et aux drogues, les pertes de productivité, les absences prolongées et les licenciements.

Selon une enquête de l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail (EU-OSHA), les RPS affectent chaque année plus de la moitié des travailleurs européens (2015). Selon une étude de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), **le stress professionnel coûte chaque année près de 300 milliards d'euros**. Le Bureau International du Travail estime le coût du stress dans les pays industrialisés à 4 % du PIB (2007).

Pour mieux comprendre cet enjeu crucial, il est donc essentiel de mettre en place des **mesures de prévention** pour réduire les facteurs de risque et promouvoir une meilleure qualité de vie au travail. Pour prévenir les risques psychosociaux, les employeurs peuvent utiliser des méthodes et des outils variés, parmi lesquels :

- **La sensibilisation et la formation des salariés** : l'information et la formation des salariés constituent des étapes cruciales dans la prévention des RPS. Les salariés doivent être alertés sur l'importance de maintenir un environnement de travail sain et sécuritaire et être sensibilisés aux risques psychosociaux. Ils doivent également être informés des moyens à leur disposition pour faire face aux situations à risque.
- **L'organisation du travail** : il est important de repenser l'organisation du travail pour réduire les facteurs de risque de stress et les tensions au travail. Par exemple, le développement d'un cadre juridique clair, des indicateurs de performance raisonnables, une meilleure communication entre les collègues et la hiérarchie, l'amélioration de la prise de décision et la facilitation de la participation et de l'implication des salariés sont autant de facteurs qui permettent de créer un environnement de travail plus favorable à la prévention des RPS.
- **L'amélioration de l'ergonomie** : l'amélioration de l'ergonomie des lieux de travail est une des méthodes les plus importantes pour prévenir les troubles musculosquelettiques et autres problèmes liés à la posture et à la position. Les employeurs peuvent utiliser des équipements ergonomiques, aménager les espaces de travail et modifier certains processus pour améliorer la sécurité et réduire les tensions au travail.
- **L'amélioration de l'utilisation de la technologie** : les technologies telles que les messageries instantanées ou les courriels peuvent contribuer à l'augmentation du stress chez les salariés. Les employeurs peuvent ainsi offrir des formations sur l'utilisation plus efficace de ces technologies pour améliorer leur communication et éviter les tensions inutiles.
- **Le soutien des salariés en difficulté** : les employeurs doivent être en mesure d'identifier rapidement les salariés en difficulté et les aider à trouver les ressources nécessaires pour faire face aux problèmes psychosociaux. Le soutien psychologique, les programmes de soutien en santé mentale et les mesures de coaching sont autant d'outils qui peuvent aider à répondre aux besoins des salariés.

La QVCT, les enjeux d'attractivité et de renforcement d'une stratégie RSE

RSE	27
Intégration de la QVCT dans la stratégie RSE	28

RSE

La **Responsabilité Sociétale des Entreprises** (RSE) implique que les entreprises prennent en compte les impacts de leurs activités sur l'ensemble des parties prenantes, y compris les salariés. Dans le cadre de la QVCT, cela implique de mettre en place des mesures pour garantir :

- **La diversité** : la diversité au travail se réfère à la mixité des profils des salariés, y compris en termes d'âge, de sexe, d'orientation sexuelle, d'origine ethnique... Les entreprises peuvent favoriser la diversité en adaptant leurs processus de recrutement et de gestion des carrières, en offrant des formations pour prévenir les discriminations, en créant des groupes diversité au sein de la structure et en évaluant régulièrement la diversité des effectifs.
- **L'équité salariale** : l'équité salariale vise à garantir que les salaires et les autres avantages sociaux offerts aux salariés soient équitablement distribués et non discriminatoires. Les entreprises peuvent mettre en place des politiques et des processus pour garantir une rémunération juste et égalitaire, en identifiant et en corrigeant les écarts salariaux entre les salariés sur la base de critères objectifs et transparents.
- **L'engagement communautaire** : l'engagement communautaire implique de soutenir les communautés locales dans lesquelles opère une entreprise. Les entreprises peuvent ainsi offrir des programmes communautaires, tels que le bénévolat, le soutien à des organismes caritatifs ou la participation à des événements locaux, pour renforcer leur intégration dans la communauté et créer des liens positifs avec les parties prenantes.
- **La réduction de l'impact environnemental** : les entreprises peuvent réduire leur impact environnemental en évaluant, mesurant et réduisant leur consommation d'énergie, d'eau et de matières premières, ainsi qu'en mettant en œuvre des pratiques durables et en adoptant une culture d'entreprise écologique.



Intégration de la QVCT dans la stratégie RSE

Pour intégrer la QVCT dans une stratégie RSE efficace, il est nécessaire de **mettre en place une démarche cohérente et structurée**. Voici quelques étapes clés pour y parvenir :

- **Intégrer la QVCT dans la stratégie globale de l'entreprise** : la QVCT doit être un élément déterminant de la stratégie globale de l'entreprise. Il est essentiel de déterminer les objectifs spécifiques en matière de QVCT, en identifiant les mesures à mettre en place pour atteindre ces objectifs et en planifiant le suivi et l'évaluation de ces mesures.
- **Engager les parties prenantes** : la QVCT doit être traitée comme un enjeu impliquant toutes les parties prenantes de l'entreprise, y compris les salariés, les partenaires et la société en général. Il est essentiel d'impliquer ces parties prenantes dans la mise en place des mesures QVCT, en les consultant régulièrement et en prenant en compte leurs retours d'expérience.
- **Communiquer en interne** : les résultats de la QVCT doivent être communiqués aux parties prenantes afin de sensibiliser les salariés et de les impliquer dans la mise en place des actions concrètes.
- **Evaluer régulièrement les actions mises en place** : il est essentiel d'évaluer régulièrement les actions mises en place pour mesurer leur efficacité. Les indicateurs clés de performance doivent être définis et utilisés pour évaluer les résultats obtenus, permettant ainsi une amélioration continue.

Concernant la mesure de l'impact de la QVCT sur l'organisation et sur la société, voici quelques indicateurs clés qui peuvent être utilisés :

- **Taux d'absentéisme** : si la qualité de vie au travail s'améliore, le taux d'absentéisme doit diminuer. En effet, les travailleurs en bonne santé mentale et physique sont moins enclins à prendre des congés maladie.
- **Taux de turnover** : si la qualité de vie au travail s'améliore, le taux de turnover doit également diminuer. Les travailleurs qui se sentent bien au travail sont moins susceptibles de chercher un autre emploi.
- **Productivité** : une QVCT de qualité doit améliorer la productivité des salariés, grâce à une meilleure motivation, une meilleure communication, une meilleure collaboration...
- **Satisfaction des salariés** : la satisfaction des salariés peut être évaluée par des enquêtes régulières, permettant ainsi de mesurer leur perception de leur environnement de travail, leur satisfaction professionnelle et leur bien-être.
- **Image de l'entreprise** : l'image de l'entreprise peut être évaluée grâce aux enquêtes auprès des clients, des fournisseurs et des parties prenantes.

En résumé :

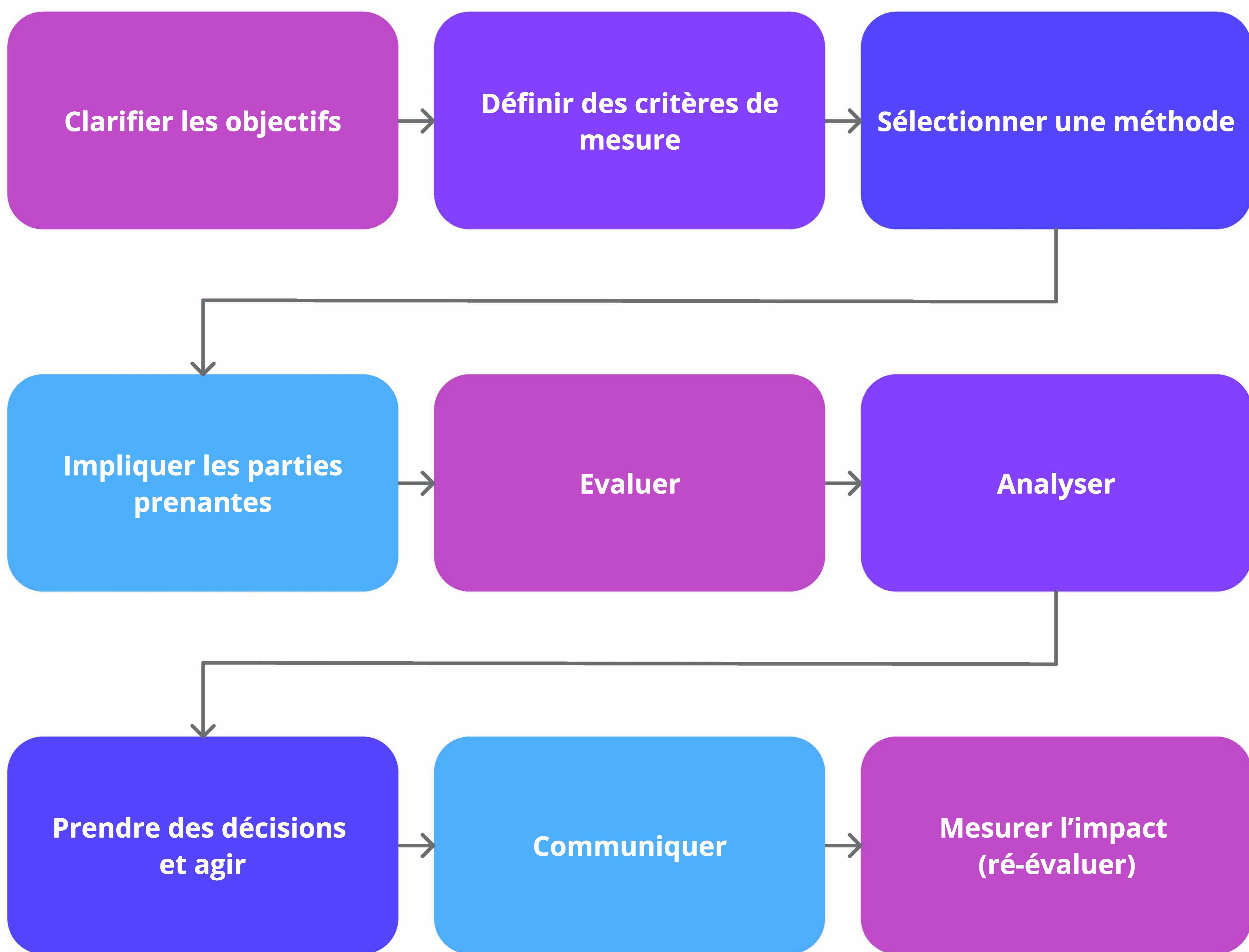
Pour intégrer la QVCT dans une stratégie RSE efficace, il est essentiel de mettre en place une démarche structurée, d'impliquer les parties prenantes, d'évaluer régulièrement les actions mises en place et de communiquer les résultats. Les **indicateurs clés de performance** permettent de mesurer l'impact de la QVCT sur l'organisation et sur la société, en évaluant la satisfaction des salariés, la productivité, le turnover et l'image de l'entreprise.

L'évaluation de la QVCT

Méthode	31 - 32
Avantages et limites des outils	33

Méthode

L'évaluation de la QVCT dans les organisations est essentielle pour en mesurer l'impact et pour identifier les axes d'amélioration nécessaires. Voici les principes généraux à suivre pour une évaluation efficace de la QVCT dans les organisations :



1. Clarifier les objectifs : avant de commencer une évaluation de la QVCT, il est important de clarifier les objectifs spécifiques. Par exemple, s'agit-il d'identifier les problèmes, de mesurer l'impact des actions mises en place, ou d'obtenir un retour honnête des salariés ? Les objectifs doivent être clairs et spécifiques pour orienter l'évaluation.

2. Définir des critères de mesure : il est important de définir précisément les critères de mesure de la QVCT, en fonction des objectifs spécifiques de l'organisation. Les critères peuvent inclure des éléments tels que la satisfaction des salariés, la santé mentale et physique, la productivité, le bien-être...

3. Utiliser des méthodes de mesure rigoureuses : les méthodes de mesure doivent être fiables, valides et cohérentes. Différentes méthodes peuvent être utilisées, y compris des enquêtes auprès des salariés, des outils de suivi du taux d'absentéisme, des audits de risques psychosociaux...

4. **Impliquer les parties prenantes** : en étant consultées sur les critères de mesure et les méthodes utilisées, les parties prenantes sont impliquées dans l'évaluation de la QVCT, ce qui permet de renforcer leur engagement et d'augmenter la qualité des données collectées.
5. **Mettre en place l'évaluation** : une fois la méthode choisie, il est important de planifier et de mettre en place l'évaluation. Cela peut inclure la collecte des données, la définition des échantillons, la préparation des questionnaires, l'organisation des entretiens... Il est important de garantir la confidentialité et l'anonymat des répondants pour obtenir des résultats fiables.
6. **Analyser les résultats** : une fois les données collectées, il est important de les analyser de manière approfondie pour en extraire des conclusions. Il peut être utile de comparer les résultats avec les années précédentes, avec les benchmarks de l'industrie ou avec les résultats d'autres organisations.
7. **Prendre des décisions et agir** : les résultats obtenus doivent être utilisés pour prendre des décisions et élaborer des plans d'action pour améliorer la QVCT.
8. **Communiquer les résultats** : les résultats de l'évaluation de la QVCT doivent être communiqués aux parties prenantes, y compris les salariés, les dirigeants, les partenaires et les clients. La communication des résultats permet de valoriser les efforts réalisés, de renforcer l'engagement des salariés et d'améliorer la transparence de l'organisation.
9. **Mesurer l'impact** : une fois les actions mises en place, il est important de mesurer l'impact sur la QVCT afin de vérifier l'efficacité des solutions mises en place et leur adéquation avec les objectifs qui ont été fixés.

En suivant ces principes généraux, il est possible d'obtenir des **résultats fiables et valides**, permettant ainsi à l'organisation de prendre des décisions éclairées en matière d'amélioration de la QVCT. Cela contribue également à **l'image positive** de l'organisation auprès de ses parties prenantes.



Avantages et limites des outils

Outil	Définition	Avantages	Limites	Bonnes pratiques
Enquêtes de climat social	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaires anonymes et confidentiels Avis sur différents aspects (communication, leadership, reconnaissance, sécurité...) Compilation des résultats pour évaluer la perception des salariés en matière de QVCT 	<ul style="list-style-type: none"> Collecter des données confidentielles et anonymes sur la perception des salariés en matière de QVCT Identifier les problèmes spécifiques Définir les priorités Renforcer la transparence et la communication entre l'entreprise et les salariés 	<ul style="list-style-type: none"> Problèmes de représentativité Biais de réponses par crainte de représailles Coûteux à mettre en place et à réaliser Résultats difficiles à analyser ou à interpréter 	<ul style="list-style-type: none"> Garantir la confidentialité et l'anonymat Communiquer clairement les résultats Tenir les salariés informés des actions d'amélioration mises en place
Baromètres sociaux	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer la perception des salariés en matière de la QVCT à différents moments clés (arrivée d'un nouveau dirigeant ou d'un changement organisationnel majeur) Capturer les points de vue des salariés à un moment précis 	<ul style="list-style-type: none"> Mesurer l'impact de la QVCT à des moments clés dans la vie de l'entreprise Mesurer rapidement les répercussions sur la QVCT et d'ajuster les actions en conséquence 	<ul style="list-style-type: none"> Problèmes de représentativité Biais de réponses par crainte de représailles Coûteux à mettre en place et à réaliser 	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser les baromètres à des moments clés Communiquer clairement les résultats Prendre en compte les résultats dans la prise de décision pour planifier les actions à venir
Indicateurs de performance	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs quantitatifs qui mesurent l'impact de la QVCT sur les résultats de l'organisation (taux d'absentéisme, turnover, productivité, satisfaction des clients...) 	<ul style="list-style-type: none"> Mesurer l'impact de la QVCT sur les résultats de l'entreprise de manière concrète Justifier les investissements dans la QVCT auprès des dirigeants et des parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> Ne pas refléter tous les aspects de la QVCT, tels que la satisfaction ou le bien-être des salariés Difficulté à interpréter si des facteurs externes influencent les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> Choisir des indicateurs pertinents et fiables et les suivre régulièrement Communiquer clairement les résultats Les utiliser pour évaluer les actions mises en place et prendre des décisions éclairées
Revues annuelles	<ul style="list-style-type: none"> Échanger sur les résultats, les réalisations, les objectifs et les besoins en matière de développement professionnel Évaluer la QVCT, en permettant aux salariés de fournir un retour honnête et constructif sur leur environnement de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Fournir aux salariés un retour constructif sur leur travail Traiter les problèmes de manière individuelle Renforcer la communication et le lien de confiance entre les salariés et les managers 	<ul style="list-style-type: none"> Puissent être perçues comme une obligation administrative, plutôt que comme un outil de dialogue et de développement professionnel Les managers peuvent également manquer de temps ou de compétences pour mener des revues constructives et efficaces 	<ul style="list-style-type: none"> Les considérer comme un outil de développement professionnel Les préparer en amont S'assurer que les managers aient les compétences nécessaires pour mener des revues constructives Mesurer régulièrement la perception des salariés sur les revues
Tableaux de bord sociaux	<ul style="list-style-type: none"> Présenter les données de manière visuelle, claire et synthétique 	<ul style="list-style-type: none"> Synthétiser les données et les indicateurs clés de performance de manière visuelle et informative Suivre l'évolution de la QVCT et des actions mises en place 	<ul style="list-style-type: none"> Puissent être considérés comme trop simplistes ou ne pas refléter tous les aspects de la QVCT Difficulté de compréhension pour certains types d'utilisateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Choisir des indicateurs de performance pertinents Les présenter de manière claire et synthétique Les intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise et les utiliser pour piloter les actions en matière de QVCT

Par conséquent, il ne s'agit pas d'utiliser une seule et unique méthode mais de les articuler pour favoriser une politique de QVCT optimale.



Notes



Suivez-nous sur LinkedIn :



kpmg-pulse.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG ESC & GS est l'un des membres français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2023 KPMG ESC & GS, société d'exercice libéral par actions simplifiée et société d'expertise comptable inscrite au tableau de l'Ordre des experts-comptables, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.