



Comment construire un baromètre pour évaluer la Qualité de Vie au Travail, dans toutes ses composantes ?



L'ANACT et l'ARACT Île-de-France

- **ANACT** : Agence rattachée au ministère du travail (DGT)
- **ARACT** : Association paritaire au service des entreprises, administré par les partenaires sociaux employeurs et salariés
- Un fonctionnement en réseau avec l'ANACT

Nos financements

- Des financeurs publics : DIRECCTE, ANACT, FSE
- Des partenariats : ARS, Mutuelles (MGEN, ...)
- Prestations payantes
- PME-TPE : possibilité prise en charge des prestations



* PME-TPE : organisation de moins de 250 ETP et non filiale d'un groupe

L'ANACT et l'ARACT Île-de-France

Nos domaines d'actions

- La qualité de vie au travail
- L'appui à l'innovation sociale et au développement de nouvelles formes de travail
- La santé au travail et la prévention des risques professionnels
- La prévention des risques psychosociaux
- Le développement de l'égalité au travail,
- L'accompagnement des mutations économiques,
- Le développement des compétences et des ressources humaines

Nos modes d'action

- L'accompagnement individuel des entreprises
- L'action collective (Cluster) regroupant 10 à 12 entreprises



Qu'est-ce qu'un
baromètre?

Qu'est ce qu'un baromètre social?

5

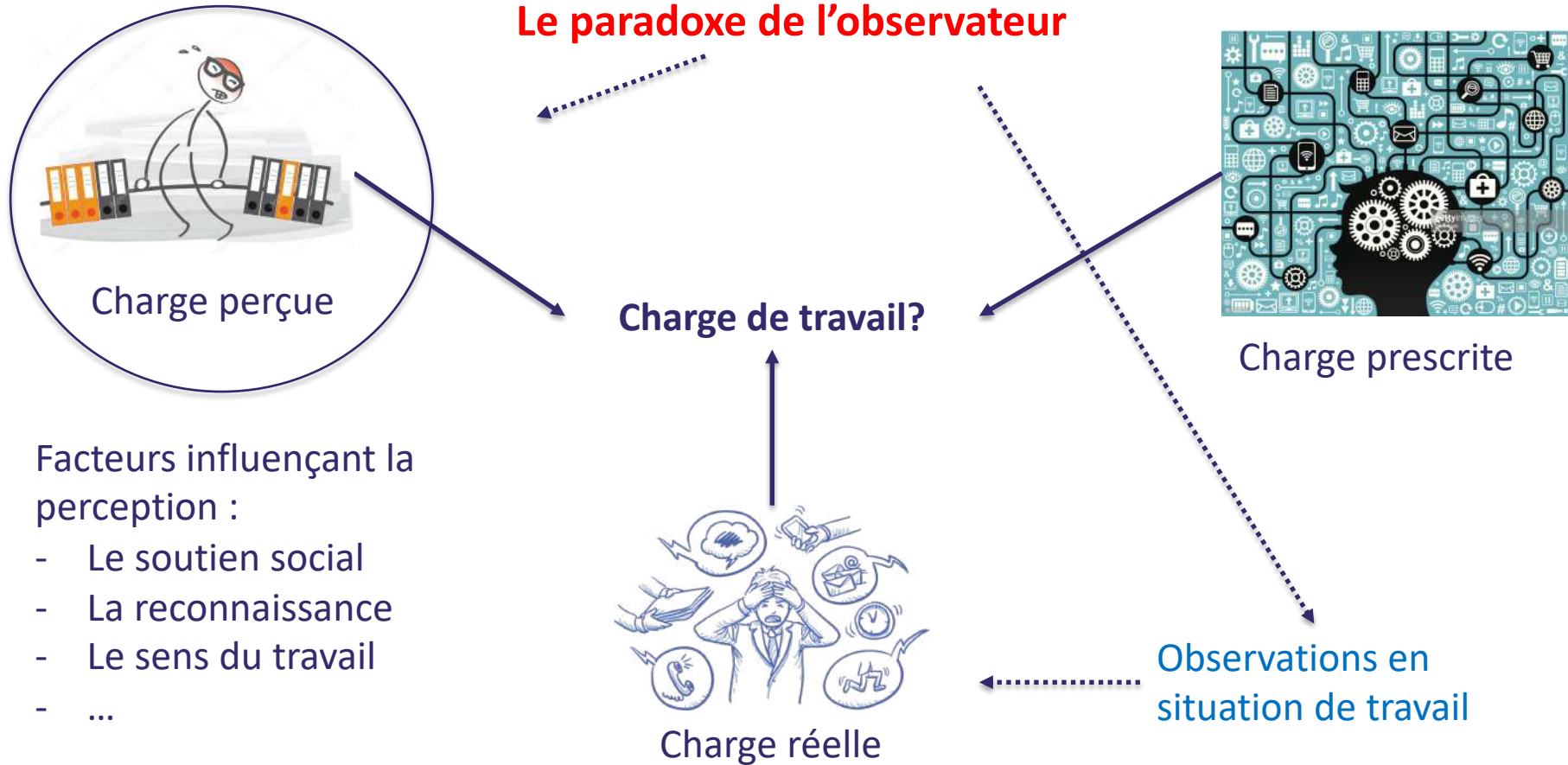
- « Un **baromètre social** est un questionnaire (au format papier ou électronique) qui **est** transmis de manière anonyme et confidentielle à l'ensemble (ou partie) des collaborateurs d'une entreprise afin de mesurer leur **perception** sur tel ou tel aspect de la vie ou de la politique de la société. »
- « Un baromètre social est une **étude** qui permet de mesurer le niveau de **satisfaction** des salariés par rapport à un certain nombre de facteurs »

Ce que n'est pas un « baromètre » : une étude statistique

La question de la subjectivité

6

Le paradoxe de l'observateur



Les différents types de baromètres

7

Baromètre « standard »

Portage par la direction

- GPTW
- WOCCQ
- COPSOQ
- ...

Portage paritaire

- GPS Anact

Avantage : benchmarking / secteur d'activité

Inconvénient : rigidité, questionnaire non modifiable

Baromètre « spécifique »

Portage par la direction ou par les IRP

Portage paritaire
Aract/Anact

Avantage : questionnaire adapté aux problématiques de l'entreprise

Inconvénient : pas de benchmarking possible



Comment définir la Qualité de Vie au Travail?

Une perception individuelle et collective ...

- « **Un sentiment de bien être au travail** perçu collectivement et individuellement, 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 » => **Perception, expression d'un ressenti**

Perception déterminée par ...

- « Les **conditions** dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur **capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu** de celui-ci déterminent la perception de la QVT qui en résulte » => **processus d'amélioration continue**

Et dont on attend un impact sur la compétitivité ...

- "La compétitivité des entreprises passe notamment par leur **capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail** » => **dimension opérationnelle, résultat en termes de performance et de conditions de travail** (ce que produit le processus QVT)

Les champs de la QVT

Quels sont les enjeux prioritaires?

Partage et création de valeur

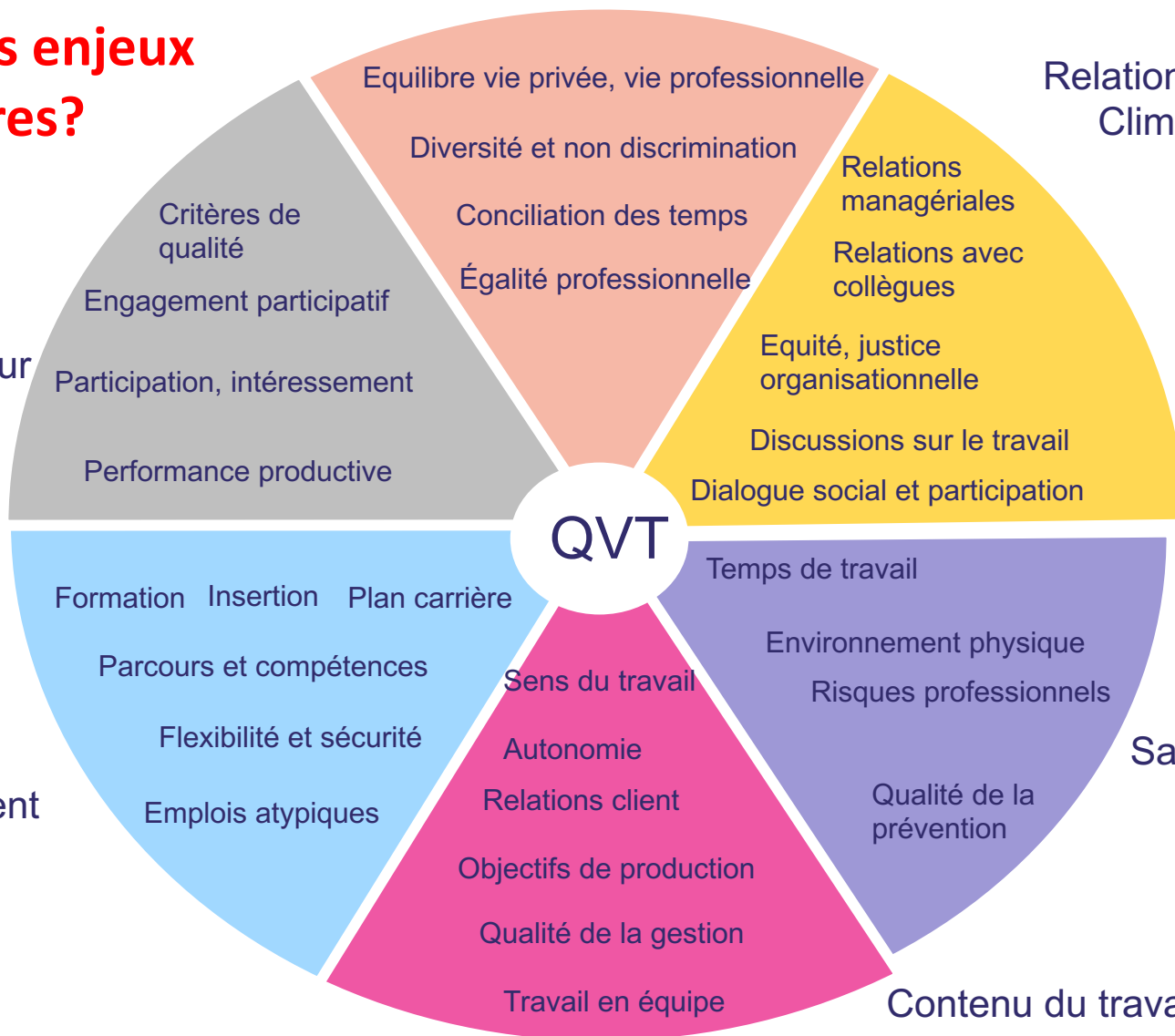
Employabilité
Développement professionnel

Egalité des chances

Relations de travail
Climat social

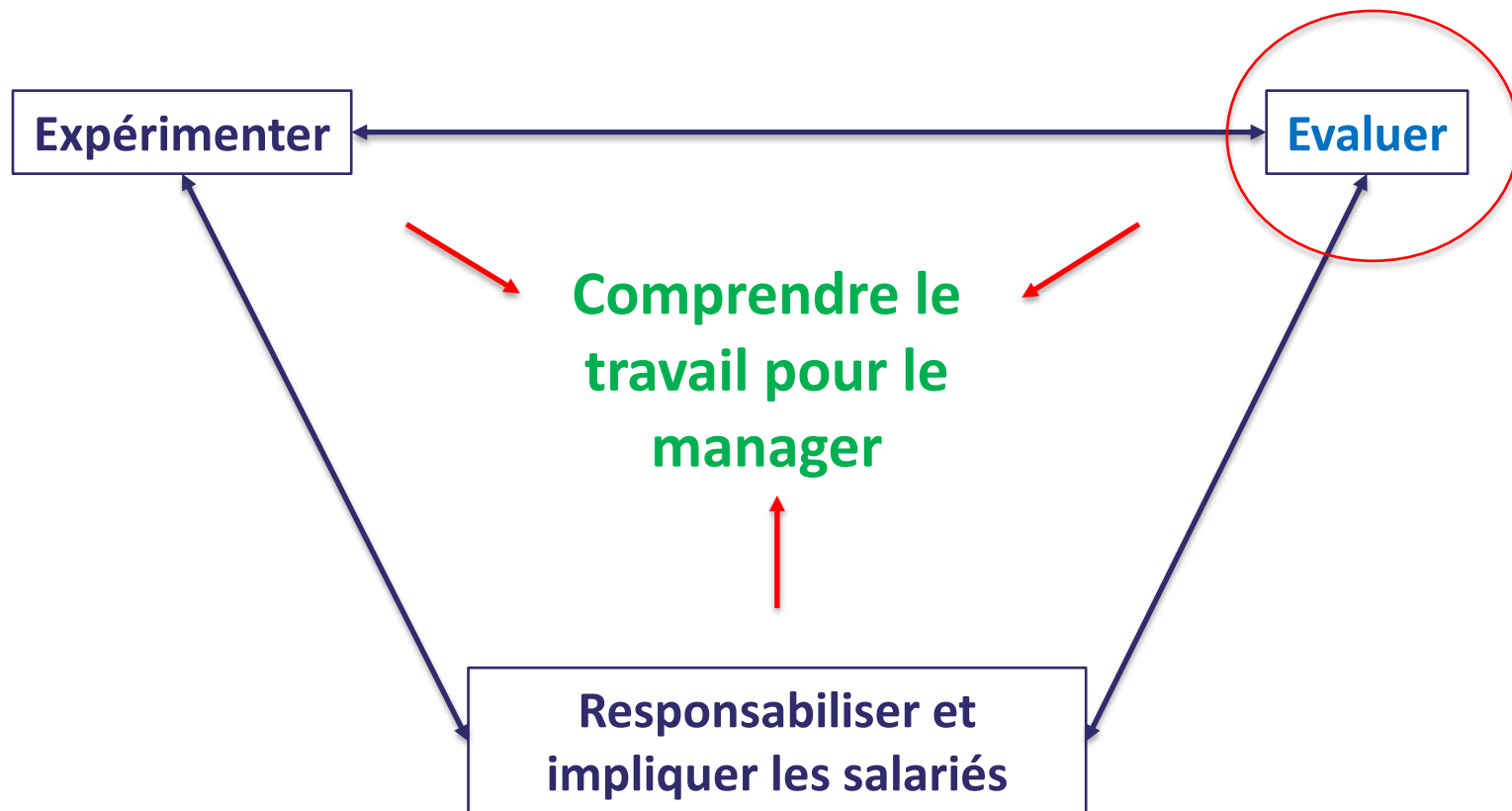
Santé au travail

Contenu du travail

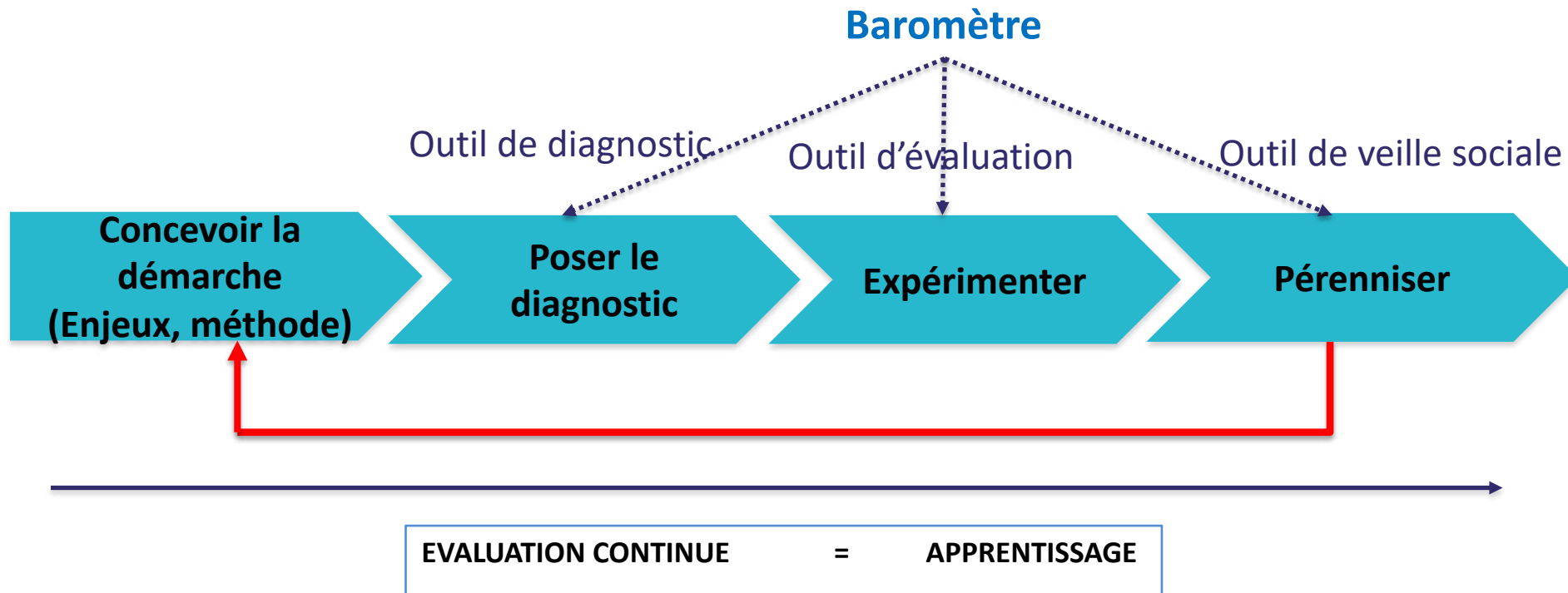


QVT et apprentissage organisationnel

11

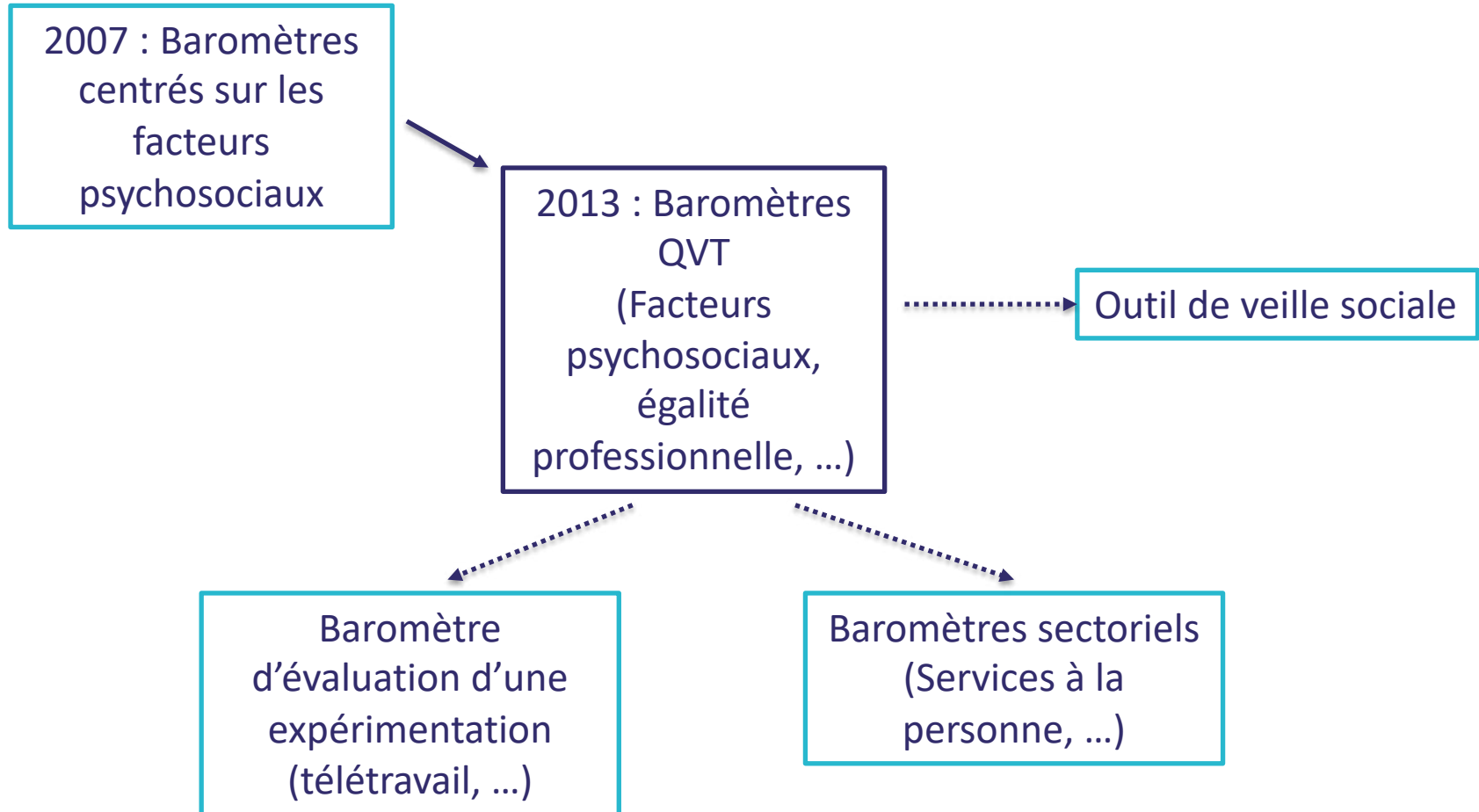


Mobilisation d'un baromètre dans une démarche QVT



Typologie des baromètres réalisés par l'ARACT au cours des 10 dernières années

13





La démarche proposée de l'ARACT Ile de France

Les objectifs « QVT » de notre démarche

15

QVT
Expression
des ressentis

- Faciliter l'expression collective des salariés, leur ressenti, positif ou négatif, par rapport à certains facteurs :
 - ⇒ Garantie de la confidentialité
 - ⇒ Engagement fort de la direction et des représentant du personnel, ressenti comme tel par les salariés
 - ⇒ Objectif d'un taux de participation minimum de 60%

QVT
Processus

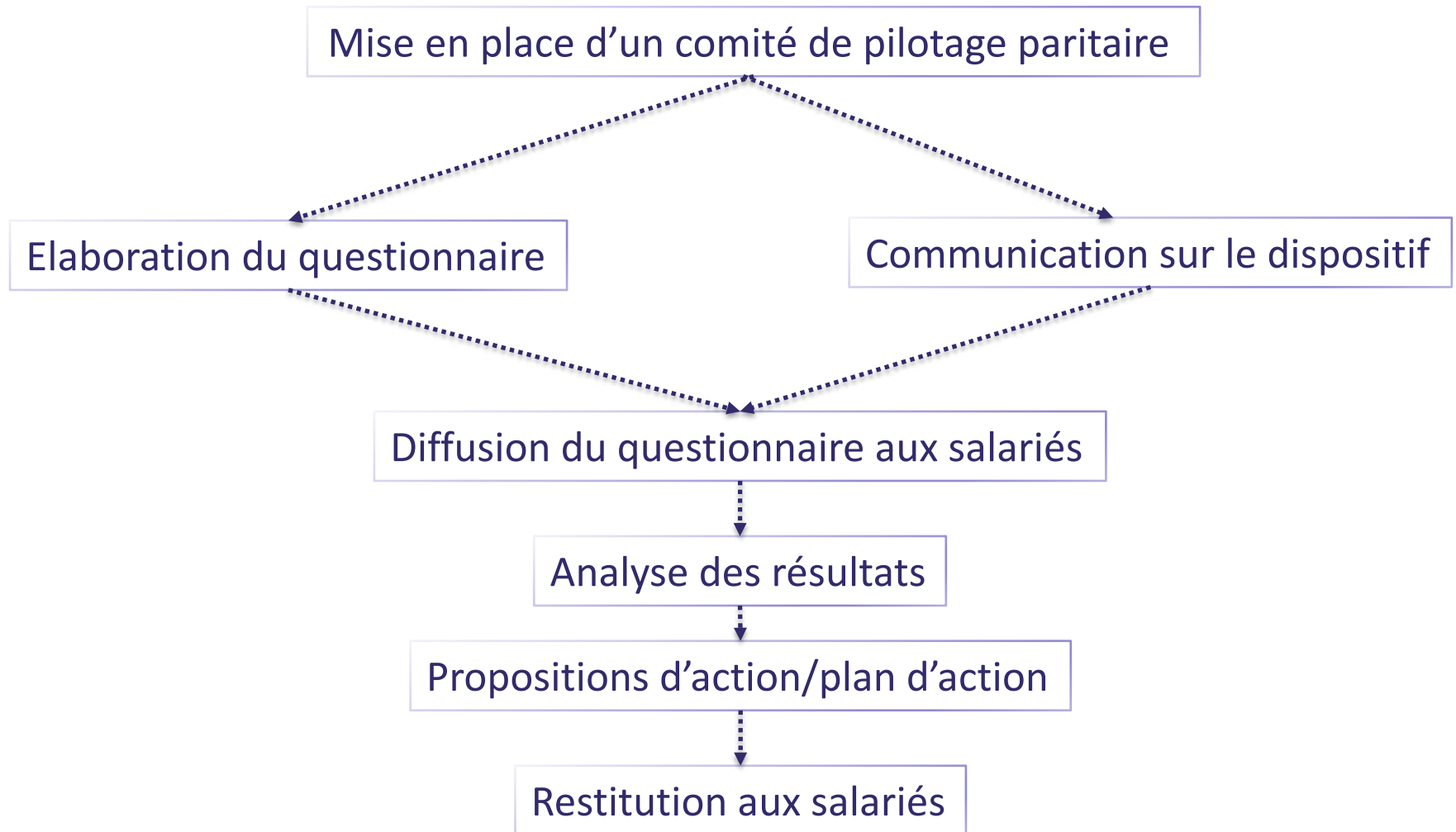
- Déclencher une dynamique interne : démarche concertée dans le cadre du dialogue social (co-construction du questionnaire, ...)
 - ⇒ Portage paritaire (dialogue social)
 - ⇒ Restitution aux salariés

QVT
Opérationnelle

- Produire de l'action (expérimentation, plan d'action, ...)
 - ⇒ Implication / responsabilisation des salariés dans l'élaboration des plans d'action, l'expérimentation ...

Le dispositif proposé par l'ARACT

16



Le comité de pilotage (COPIIL)

17

- Le COPIIL est au cœur du dispositif :
 - Il est constitué de 4 à 12 personnes maximum (Représentants de la direction, IRP, Encadrement, Collaborateurs)
 - Il garantit le caractère concerté de la démarche
 - Il est appuyé par un chargé de mission de l'ARACT

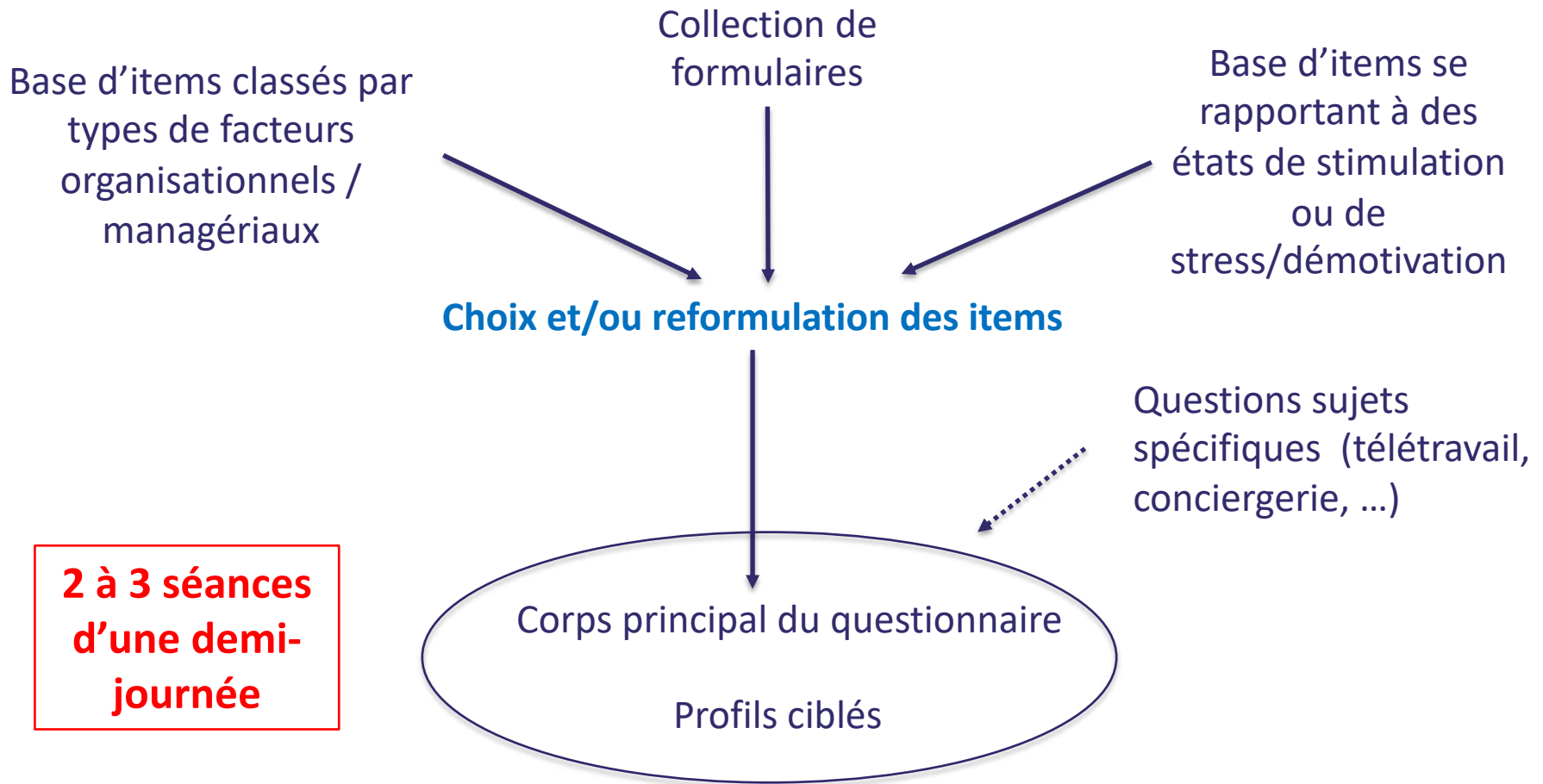
- Le COPIIL porte responsabilité du pilotage du projet, en particulier :
 - Il informe les salariés et contribue à la communication sur le dispositif mis en œuvre
 - Il contribue à l'élaboration /'adaptation du questionnaire aux spécificités de l'entreprise
 - Il analyse les résultats avec l'aide du chargé de mission de l'ARACT
 - Il fait des propositions de pistes d'amélioration et/ou d'actions de progrès



L'élaboration du questionnaire

L'élaboration du questionnaire par le COPIL(1)

19



Exemples de propositions d'items

20

Items proposés sur la thématique « sécurité/insécurité de et dans l'emploi »

AJ1		Je n'ai pas d'inquiétude par rapport à mon emploi
AJ2	*	Je me sens capable physiquement et psychologiquement de faire mon travail pendant longtemps dans les conditions actuelles
AJ3	*	Je me sens capable de m'adapter aux évolutions du travail (organisation, technologies, outils, ...)
AJ4		Dans les années à venir, je pense devoir changer de qualification ou de métier
AJ5		Je me sens capable de m'adapter aux évolutions de mon métier
AJ6		Mon travail présente un risque pour ma santé physique
AJ7		Mon travail présente un risque pour ma santé psychique
AJ8	*	Je suis confronté(e) à des changements réguliers ou permanents qui me déstabilisent

Exemples de propositions d'items

21

Items proposés sur la thématique « rythmes et quantité de travail »

C1	*	J'ai des difficultés à réaliser ma charge de travail
C2		La quantité de travail qu'on me demande est réalisable
C3	*	Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail
C4	*	Je suis soumis(e) à des délais contraignants
C5		Il m'arrive de prendre du retard dans mon travail
C6		Il m'arrive de travailler toute la journée à un rythme élevé
C7	*	Il m'arrive de ne pas pouvoir respecter, à la fois, la qualité et les délais imposés

Exemples de propositions d'items

22

Items proposés sur l'état de « stimulation »

AL6	*	Mon travail me permet de réaliser des actions dont je ne me sentais pas capable
AL8	*	Mon travail me procure une grande satisfaction
AL12		Je me sens stimulé(e) par mon travail
AL13	*	Mon travail est passionnant
AL15	*	Quand je travaille, j'oublie la fatigue
AL17		Je trouve du sens à mon travail

Items proposés sur l'état de « stress »

AL2	*	Je me sens dépassé(e) par tout ce qu'il y a à faire au travail
AL4	*	Je me sens démoralisé(e) par mon travail
AL5		J'ai des insomnies à cause de ma vie professionnelle
AL9	*	Mon travail m'épuise moralement
AL14		Je suis facilement irritable au travail
AL16	*	Je suis angoissé(e) par ma vie professionnelle

La composition du questionnaire

23

25 à 50 items maximum

Ville	Nom de l'item	ChoixUniques	ChoixMultiples	Pourcent
Séoul (Corée du Sud)	Choix Uniques	27	12	85%
	Choix Multiples	14	14	100%
Paris (France)	Choix Uniques	28	28	100%
	Choix Multiples	14	14	100%
Tokyo (Japon)	Choix Uniques	15	9	80%
	Choix Multiples	26	8	81%
New York (USA)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Sydney (Australie)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Londres (Royaume-Uni)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Melbourne (Australie)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Auckland (Nouvelle-Zélande)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Wellington (Nouvelle-Zélande)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Christchurch (Nouvelle-Zélande)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Dunedin (Nouvelle-Zélande)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Hamilton (Nouvelle-Zélande)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Tauranga (Nouvelle-Zélande)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Rotorua (Nouvelle-Zélande)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Whakatane (Nouvelle-Zélande)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Whangarei (Nouvelle-Zélande)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Invercargill (Nouvelle-Zélande)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Dunstable (Nouvelle-Zélande)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Palmerston North (Nouvelle-Zélande)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Napier (Nouvelle-Zélande)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Hastings (Nouvelle-Zélande)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Tairātea (Nouvelle-Zélande)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Wellington (Nouvelle-Zélande)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Christchurch (Nouvelle-Zélande)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Dunedin (Nouvelle-Zélande)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Auckland (Nouvelle-Zélande)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Melbourne (Australie)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Sydney (Australie)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
New York (USA)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Tokyo (Japon)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Séoul (Corée du Sud)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
Paris (France)	Choix Uniques	18	11	87%
	Choix Multiples	14	7	86%
TOTAL		629	294	79%

Autres types d'items
Echelles, ...

Questions ouvertes

Permettent de recueillir
des éléments factuels
A utiliser de manière
pertinente

Question fermée à choix unique
=> Éviter toute possibilité de
choix « neutre »

Question fermée à choix multiple
Possibilité de hiérarchiser les
réponses

Exemple de questions fermées

24

Concernant mes relations de travail ...	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
27. Les relations de travail sont agréables dans ma structure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Dans mon travail, je me sens appartenir à une équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Dans mon travail, je bénéficie du soutien de mes collègues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Je me sens isolé(e) dans mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Je suis soutenu(e) par mon encadrement direct en cas de difficulté dans la réalisation de mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Mon travail est reconnu à sa juste valeur par ma hiérarchie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comment optimiser la partie « Profil »?

25

=> Un trop grand nombre de critères décrédibilise la garantie de confidentialité

⇒ Il faut arbitrer entre la finesse de l'analyse et le respect de la confidentialité, du moins la perception que le salarié en a :

- Ne garder que les critères les plus pertinents
- Dans une entreprise de moins de 100 salariés, il est difficile de d'utiliser plus de 2 critères
- Vérifier que le croisement des critères ne sélectionne pas un groupe d'individus trop restreint

Exemple de profil

26

Exemple d'une société de 330 salariés

VOUS TRAVAILLEZ :	En région Ile de France	<input type="checkbox"/>
	En région Centre	<input type="checkbox"/>
VOUS TRAVAILLEZ DANS VOTRE ENTREPRISE DEPUIS :	Moins de 5 ans	<input type="checkbox"/>
	De 5 à 9 ans	<input type="checkbox"/>
	De 10 à 14 ans	<input type="checkbox"/>
	Plus de 15 ans	<input type="checkbox"/>
VOUS EXERCEZ LE METIER DE :	Conseiller Technique	<input type="checkbox"/>
	Technicien	<input type="checkbox"/>
	Chauffeur	<input type="checkbox"/>
	Autres métiers	<input type="checkbox"/>

Trop de critères?



La communication sur le dispositif et la diffusion du questionnaire

Idéalement, la communication sur le dispositif vers les salariés :

- ⇒ Est portée de manière paritaire
- ⇒ Est suivie immédiatement de la diffusion du questionnaire auprès des salariés
- ⇒ Ne doit pas être « polluée » par d'autres actions procédant aussi par questionnaire (enquête qualité, ...)

La diffusion du questionnaire

29

Diffusion

```
graph TD; A[Diffusion] --> B[Diffusion électronique par l'ARACT]; A --> C[Diffusion « papier » par mailing effectué par l'ARACT et retour du questionnaire à l'ARACT par enveloppe T];
```

**Diffusion
électronique par
l'ARACT**
E-mailing => lien
unique

**Diffusion « papier »
par mailing effectué
par l'ARACT**
et retour du
questionnaire à
l'ARACT par enveloppe
T

Délai de réponse : 15 jours



L'analyse des résultats,
l'élaboration de
propositions
d'améliorations et la
diffusion des résultats aux
salariés

L'analyse des résultats

31

ARACT : Mise en forme et pré-analyse des résultats



COPIL : Première lecture des résultats
Requêtes d'approfondissement



ARACT : Exécution des requêtes et mise en forme



COPIL : Analyse approfondie => discussion /
interprétations, propositions d'améliorations



ARACT : Rédaction d'une synthèse pour diffusion
aux salariés et mise en forme des propositions
d'actions



COPIL : Validation de la synthèse et des
modalités de restitution aux salariés.

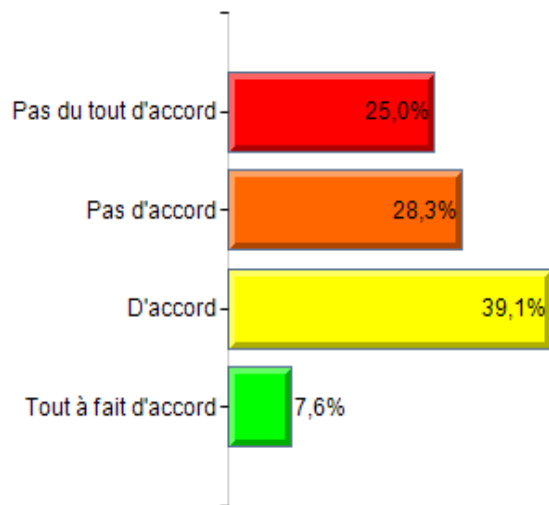
2 à 3 demi-
journées
pour le
COPIL

Mise en forme et pré-analyse

32

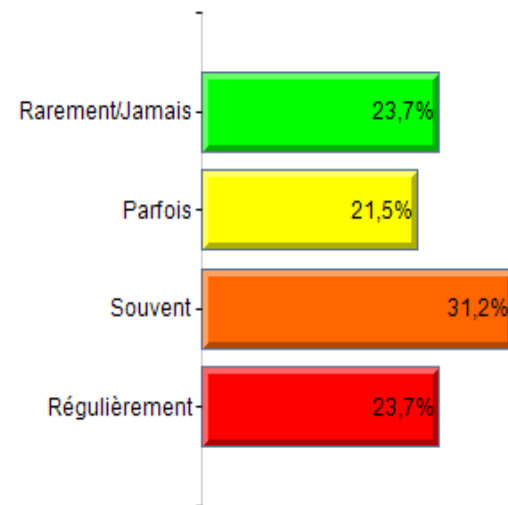
20. Je suis soutenu(e) par mon encadrement en cas de difficulté dans la réalisation de mon travail

Taux de réponse : **98,9%**



12. Il m'est impossible de respecter à la fois la qualité et les délais imposés

Taux de réponse : **100,0%**



Quel est le niveau de satisfaction souhaité ou d'insatisfaction tolérable?

Pas du tout d'accord + Pas d'accord

- **Manager permanent 3X8 : 67%**
- Manager occasionnel : 58%
- Salarié 2X8 non manager : 58%
- Travail de jour : 7%

Souvent + Régulièrement

- Manager permanent 3X8 : 58%
- Manager occasionnel : 53%
- **Salarié 2X8 non manager : 69%**
- Travail de jour : 7%

Présentation des résultats

33

Comparatif encadrement / salariés sur 1 direction

		Moy.	Salariés	Encadrement
48. Je me sens démoralisé(e) par mon travail	Svt/ Rég.	24%	29%	48%
49. Mon travail me procure une grande satisfaction	Svt/ Rég.	46%	65%	23%
50. Mon travail me stresse	Svt/ Rég.	33%	33%	57%
51. Je me sens stimulé(e) par mon travail	Svt/ Rég.	45%	45%	38%



Les conditions de réussite d'un baromètre

Les conditions de réussite d'un baromètre spécifique

35

- Un co-engagement fort direction / représentants des salariés
- La qualité de l'écoute et des échanges
- Une volonté de permettre aux salariés d'être davantage acteurs dans l'amélioration de l'organisation et de leurs conditions de travail
- Un respect strict de la confidentialité
- Une prise en compte des contraintes imposées par ce type de consultation (taille du questionnaire, timing, ...)
- Une prise en compte des caractéristiques de la cible
- De la part des salariés, un retour attendu sur leur investissement

QUESTIONS



Merci de votre attention !