
L'OBJECTIF D'UNE DÉMARCHE QVCT EST DE (RE) PENSER LE TRAVAIL



Jennifer CHAILLOU - Julie DUBOIS - Selvane GAUDIN - Margaux GERMON - Mathilde VIALARD
M2 RHOI

SOMMAIRE

Introduction

L'équilibre vie professionnelle et vie personnelle

- Qu'est-ce que c'est ?
- Le monde hybride et la déconnexion
- La flexibilité
- Le monde hybride

Les relations sociales

- Le lien social
- Les relations en entreprise
- Le sentiment d'appartenance
- Les relations interpersonnelles
- L'uniformisation de l'information
- L'accompagnement

Le développement professionnel

- Qu'est-ce que c'est ?
- Comment contribu-t-il à la QVCT ?
- Les leviers du Développement Professionnel au service de la QVCT
 - Le développement des compétences
 - Les évolutions de carrières
 - Les évolutions du poste
 - Les évolutions de la rémunération
 - Les évolutions alternatives

Conclusion

PRÉSENTATION DES INTERVIEWÉES



Emmanuelle Blaisonneau - DRH

Entreprise : Zach System

Secteur d'activité : industrie chimie fine

Nombre de salariés : 220



Clara Bousquet - Chargée de Recrutement et de Projets RH

Entreprise : Viparis

Secteur d'activité : gestion locative

Nombre de salariés : 330



Typhaine CHOUTEAU - Pilote Compétences

Entreprise : Renault SAS Le Mans

Secteur d'activité : industrie automobile

Nombre de salariés : 2 000



Murielle François - RRH

Entreprise : Association Ouvrière des Compagnons du Devoir et du Tour de France

Secteur d'activité : formation professionnelle

Nombre de salariés : 220



Virginie Vannier- Chargée de recrutement

Entreprise : Cabinet Becouze

Secteur d'activité : expertise comptable

Nombre de salariés : 153

INTRODUCTION

La Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) est un concept qui englobe les différentes facettes de la vie professionnelle d'un individu et leur impact sur son bien-être en général. Les facteurs importants à prendre en compte sont l'environnement de travail, l'équilibre entre le vie personnelle et professionnelle, la sécurité, le développement professionnel, la reconnaissance, la participation et la satisfaction au travail.

La QVCT prend en compte à la fois les aspects objectifs et subjectifs liés au travail. Les dimensions objectives incluent les conditions matérielles, les horaires de travail, la sécurité et la santé au travail, tandis que les dimensions subjectives englobent les perceptions individuelles de satisfaction, d'épanouissement, d'autonomie et de sens au travail.

La QVCT est devenue une préoccupation croissante pour l'ensemble de la société. La qualité de vie au travail a un impact direct sur la productivité, la satisfaction au travail, la fidélisation des employés et par conséquent sur la performance globale d'une entreprise. Par conséquent, il est essentiel de créer des environnements de travail qui mettent l'accent sur des conditions de travail saines, stimulantes et équilibrées.

Aujourd'hui, 92 % de la génération Z (les jeunes nés après 1995 et avec internet ainsi que les outils digitaux) est plus sensible au bien-être au travail et 85 % estiment que l'ambiance joue un rôle primordial dans leurs critères après la rémunération (49 %) (Elodie Gentina, 2018). L'environnement de travail dans lequel évoluent les salariés est donc un axe essentiel à prendre en compte pour les entreprises, les enjeux sont de plus en plus élevés.



L'ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE

QU'EST CE QUE C'EST ?

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est une situation où une personne est capable de gérer efficacement ses responsabilités professionnelles et personnelles de manière à éviter tout déséquilibre ou conflit entre les deux domaines.

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est crucial pour maintenir une bonne qualité de vie. Tout d'abord, un équilibre adéquat est important pour maintenir un bon état de santé mentale et physique. Les personnes qui travaillent trop ou qui ne prennent pas suffisamment de temps pour leurs loisirs et leur famille peuvent développer des problèmes de santé tels que l'anxiété, la dépression, le stress, l'insomnie, la fatigue et la maladie. De plus, lorsqu'une personne est en mesure de maintenir cet équilibre, elle est plus susceptible d'être productive au travail. Les salariés qui ont suffisamment de temps pour leurs loisirs et leur famille sont plus heureux, plus détendus et plus motivés. Ils sont également moins susceptibles de souffrir d'épuisement professionnel, ce qui peut entraîner une baisse de la productivité et des erreurs au travail.

En outre, lorsqu'une personne est capable de maintenir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, elle peut consacrer du temps et de l'énergie à ses relations personnelles. Cela peut améliorer la qualité des relations et renforcer les liens familiaux et amicaux. Enfin, cet équilibre peut aider à atteindre une satisfaction globale de la vie. Lorsqu'une personne est capable de réaliser ses objectifs professionnels tout en ayant suffisamment de temps pour ses loisirs et sa famille, elle peut se sentir plus heureuse et plus épanouie dans sa vie en général.

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a réalisé une enquête et a révélé que les salariés qui travaillent plus de 50 heures par semaine sont plus susceptibles de souffrir de dépression, d'anxiété et d'autres problèmes de santé mentale.

De plus, l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) a révélé que le déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle était associé à un risque accru de blessures au travail.

Pour finir, l'Université de Warwick a révélé que les travailleurs heureux étaient 12 % plus productifs que les travailleurs qui ne l'étaient pas.

LE MONDE HYBRIDE ET LA DÉCONNEXION

La déconnexion au travail fait référence à la capacité d'un travailleur à se déconnecter mentalement et émotionnellement de son travail en dehors des heures de travail. Il est important de se déconnecter pour éviter l'épuisement professionnel et pour maintenir un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Cette notion de déconnexion peut apparaître dans différents documents au sein des entreprises. Cette notion peut être retrouvée dans « *le règlement intérieur et la charte informatique* » au sein de l'entreprise Becouze. Zach System dispose « *d'une charte de déconnexion* ». Au sein des compagnons du devoir c'est « *un accord entre le salarié et l'employeur* ». Chez Renault ou encore chez ViParis le principe de déconnexion existe, « *mais dans les faits, c'est encore un peu compliqué dans la mise en place.* »



Le droit à la déconnexion est un droit du salarié à être en mesure de ne pas répondre aux e-mails, appels et messages professionnels en dehors de ses heures de travail. Ce droit peut être encadré grâce à des accords d'entreprise ou bien de charte afin de respecter les temps de repos et également la distinction entre la vie professionnelle et la vie personnelle du salarié. Des dispositifs peuvent être mis en place afin de respecter ce droit, c'est le cas de la régulation et donc de blocage de mails automatiques ou encore une messagerie de téléphone indiquant que le salarié n'est plus disponible durant cette plage horaire. L'employeur se doit de sensibiliser ses collaborateurs à ne pas solliciter les salariés durant leurs indisponibilités. C'est un des moyens d'alléger le salarié au niveau de sa santé mentale en veillant à établir une séparation entre sa vie professionnelle et personnelle sans que celui-ci y voit une possibilité de sanction. L'employeur se doit de rassurer ses collaborateurs et surtout d'établir un dialogue lorsque certains se trouvent en difficulté de "décrochage" et de déconnexion.

LA FLEXIBILITÉ

La flexibilité ou l'adaptabilité des horaires de travail permet aux employés de travailler selon un horaire qui correspond à leurs besoins personnels et professionnels. Cela peut inclure des horaires de travail modifiés, des horaires à temps partiel ou des horaires flexibles pour des impératifs personnels (gardes d'enfants, rdv médicaux...).

Au sein des compagnons il faut l'accord du N+1, avant toute modification il faut que le responsable et le service RH soit prévenu. « Il n'y a pas d'horaires à la carte. » (Murielle François - Les Compagnons). L'entreprise Becouze est « complètement flexible sur la partie des rendez-vous médicaux. Car cela reste ponctuel, nous invitons les collaborateurs à rattraper les heures. » « Nous avons la chance d'avoir une flexibilité d'une demi-heure, cela permet de réduire la pause déjeuner et de pouvoir réguler ses horaires. » (Virginie Vannier - Cabinet Becouze).

L'une des principales limites du travail hybride est qu'elle ne peut pas s'appliquer à tous les salariés. C'est le cas de l'entreprise Renault et Viparis où les heures de fabrication ou de maintenance ne peuvent se faire à distance. La responsable de Renault nous explique que « sur toutes les fonctions liées à la fabrication, en 2 x 8 par exemple, ce n'est pas possible. Cependant pour les fonctions supports, il y a des plages horaires de présence (9h-12h / 14h-16), c'est plutôt flexible. » (Typhaine Chouteau - Renault Le Mans).

Chez Viparis, c'est également possible pour les fonctions supports « en général les managers sont assez compréhensifs et flexibles sur ce sujet. » (Clara Bousquet - Viparis)



LE MONDE HYBRIDE

Le monde hybride est un environnement de travail où les employés ont la possibilité de travailler à la fois sur site et à distance, souvent depuis leur domicile. Ce modèle de travail hybride a émergé en raison de la pandémie de COVID-19, qui a contraint de nombreuses entreprises à mettre en place des politiques de travail à distance (télétravail).

Les avantages de ce mode hybride sont :

- La flexibilité : Le travail hybride permet aux employés de travailler à distance et de planifier leur journée de travail en fonction de leurs engagements personnels, tels que la garde d'enfants ou les soins aux personnes âgées. Cela permet donc un meilleur équilibre entre la vie personnelle et professionnelle pour les salariés.
- Une réduction des coûts pour les entreprises : Les entreprises peuvent économiser sur les coûts d'occupation de l'espace et de l'infrastructure liés à l'exploitation d'un grand bureau, tout en permettant aux employés de travailler à distance.
- Une réduction des frais de transport pour les salariés.
- Une meilleure attractivité de l'entreprise.

Les entreprises observent une différence de temps d'écran et de bien-être entre le présentiel et le télétravail. Selon Renault, les salariés sont « *plus concentrés quand ils sont à la maison.* » Le télétravail permet aussi de gagner « *environ 1 heure de trajet par jour, le temps que j'alloue au trajet quand je viens en présentiel, je l'alloue à du travail quand je suis chez moi* ». (Typhaine Chouteau - Renault Le Mans). Au sein de Viparis les collaborateurs sont satisfaits de diminuer leur temps de trajet « *Les collaborateurs sont contents de la mise en place du télétravail, à Paris, éviter de se déplacer une fois voire deux dans la semaine c'est reposant, ça évite les transports en commun et donc de se lever plus tôt.* » (Clara Bousquet - Viparis).

Selon une étude menée par des chercheurs américains du National Bureau of Economic Research, les employés en télétravail gagneraient en moyenne **72 minutes de temps libre par jour**. Ce temps serait lié à la disparition des temps de trajets entre le domicile et le bureau.

L'usine Zach System quant à elle, a recueilli des retours sur la qualité de travail, celui-ci « *est supérieur en télétravail, car il n'y pas de déconcentration par les collègues, les bruits.* » (Emmanuelle Blaisonneau - Zach System). Cependant, ils n'ont pas obtenu de retour sur la charge de travail.

Qu'il soit imposé ou à l'initiative du salarié le télétravail a conquis les salariés et apporte une réponse à un équilibre vie professionnelle et vie personnelle. Au sein de l'entreprise Becouze « un suivi est réalisé par l'équipe rh pour voir si le nombre de jours de télétravail est respecté ». L'entreprise a également mis en place « des formations sur comment manager à distance. » (Virginie Vannier - Cabinet Becouze).

Le télétravail a bousculé les repères du management classique. Il y a eu une remise en question de la relation hiérarchique fondée sur une supervision directe. Le management hybride consiste à prendre soin des salariés en télétravail et des salariés restés sur le site. Savoir encadrer des collaborateurs est devenu une compétence incontournable pour un manager. Ces managers sont en première ligne pour gérer ce changement majeur.

C'est un confort pour l'entreprise Renault « Savoir que j'ai la possibilité de me mettre en télétravail ne serait-ce que pour me mettre un peu dans une bulle, c'est extrêmement confortable, pour traiter des sujets de fond, être davantage concentrée et moins dispersée. » (Typhaine Chouteau - Renault Le Mans).

Cependant, cette salariée constate une déperdition d'informations et un manque de convivialité.

Parmi les inconvénients évoqués, le manque d'interactions, l'isolation et la perte des valeurs de l'entreprise figurent en premières places. « Nous perdons beaucoup d'informations, j'avais besoin de venir sur le site, de voir mes collègues. » (Typhaine Chouteau - Renault Le Mans).

Nous pouvons également observer des inégalités. En effet, certains ne peuvent pas avoir accès au télétravail dû à leur activité « Le problème ce sont les inégalités, entre ceux qui ont le droit au télétravail et ceux qui n'y ont pas le droit dû à notre activité. Il y a forcément de la jalousie sur ce sujet-là. » (Clara Bousquet - Viparis) . C'est également un sujet d'attraction des talents lors du recrutement comme le précise Viparis « En entretien, le télétravail est un sujet qui intéresse souvent et dont nous discutons. C'est un facteur pris en compte par les personnes qui passent un entretien d'embauche. » (Clara Bousquet - Viparis)

Ainsi, les entreprises doivent relever plusieurs défis :

- L'isolement social : Les employés qui travaillent à distance peuvent se sentir isolés et coupés de leurs collègues et de l'environnement de travail en général.
- Difficultés à maintenir la culture d'entreprise : Les entreprises peuvent avoir du mal à maintenir leur culture d'entreprise et à encourager la collaboration et l'interaction entre les employés qui travaillent à distance, pouvant ainsi nuire à la cohésion.
- Difficultés à gérer les horaires : Les entreprises peuvent avoir du mal à gérer les horaires des employés travaillant à distance et à garantir que tous les employés sont disponibles pour les réunions et les projets importants.
- Un nouveau mode de management : le management à distance.
- Faire preuve d'équité entre les salariés pouvant télétravailler et ceux dont leur activité ne leur permet pas.

Pour répondre à ces défis, il est important que les entreprises mettent en place des politiques de travail à distance efficaces, des outils de communication et de collaboration appropriés, et qu'elles encouragent la formation et le développement professionnel pour tous les employés. Les entreprises doivent également prendre en compte les besoins et les préférences individuelles des employés et adapter leurs politiques en conséquence.

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est essentiel pour la qualité de vie au travail, car il permet aux employés de se sentir épanouis à la fois sur le plan professionnel et personnel. Pour finir, pour encourager l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, les entreprises peuvent offrir des horaires de travail flexibles, des congés payés, des politiques de télétravail, des programmes de bien-être pour les employés et des options de formation et de développement professionnel.



LES RELATIONS SOCIALES

LE LIEN SOCIAL

Dès leur naissance, chacun des êtres humains se situe dans une relation d'interdépendance avec les autres.

Le sociologue Serge PAUGMAN énonce que « *l'Homme d'aujourd'hui est un homo-sociologicus* ». Il entend par là « *que pour vivre, pour s'épanouir et pour satisfaire pleinement à l'ensemble de ses besoins* », l'être humain a besoin d'interagir avec les autres, avec la société dans son ensemble. Cette interaction correspond au lien social. Le lien social va venir se fonder dans différents environnements et notamment dans le monde professionnel.

L'entreprise est un lieu créateur de lien social entre les individus, en effet nous y retrouvons de multiples interactions humaines. Le lien au travail peut être interprété comme le lien social, c'est-à-dire qu'il s'agit des différentes relations et interactions qui permettent d'unir les collaborateurs entre eux.

En effet, le lieu de travail permet aux individus d'avoir différents types de relations sociales, ce qui permet de créer du lien entre les différents collaborateurs, un collectif.

Concernant les interactions (interactions sociales), il s'agit d'une « *relation interpersonnelle entre deux individus au moins par laquelle les comportements de ces individus sont soumis à une influence réciproque, chaque individu modifiant son comportement en fonction des réactions de l'autre* ».

Le lien social est la « *clé de voûte d'une entreprise efficace* » et performante. Ce dernier est lié à la performance de l'entreprise, il est donc primordial de préserver ce lien puisqu'il permet de développer un sentiment d'appartenance. En effet, par le biais de ce lien social, l'individu se sent intégré dans un ensemble, il se sent utile.



De plus, développer le lien social en entreprise va permettre de créer une cohésion d'équipe. Cependant, avec la Crise Covid 19 ainsi que le déploiement du télétravail, le collectif a parfois tendance à s'estomper, « se disloquer ».

Pour ce faire, diverses actions favorisant la création ou le développement de ce lien social peuvent être mises en place. « Je pense bien sûr que passer des instants un peu plus légers, en extérieur, apprendre à se connaître dans un autre contexte que celui du travail permet de renforcer les liens. » (Typhaine Chouteau - Renault Le Mans).

Par exemple, des événements extra-professionnels réunissant l'ensemble des collaborateurs ou seulement les membres d'une équipe ou d'un service peuvent être organisés tels que :

- des manifestations sportives,
- des séminaires : « À côté de ça, chaque équipe participe à un séminaire vers les mois de mai/juin. Pendant ce séminaire, pour la plupart des équipes, un thème de travail est donné et les idées de chacun sont mises en commun. Pour d'autres, ce temps fort permet simplement de se retrouver autour d'une activité. » (Clara Bousquet - Viparis)

- des repas communs entre collègues au restaurant ou lors d'occasions particulières telles que le repas de Noël ou le repas de fin d'année avant les congés d'été,
- etc.

Nous avons également l'exemple du cabinet Becouze qui organise de nombreux événements conviviaux « soit par le cabinet en direct, soit par le biais des collaborateurs eux-mêmes ». « Nous organisons minimum 4 after work par an : une soirée de Noël, un after work au printemps, un after work de rentrée et souvent nous avons une soirée de l'été organisée par le CSE. Nous avons également des événements sportifs (tournoi de soft volley, marathon inter entreprise : nous avons couru La Parisienne course 100 % féminine à Paris). » (Virginie Vannier - Cabinet Becouze).

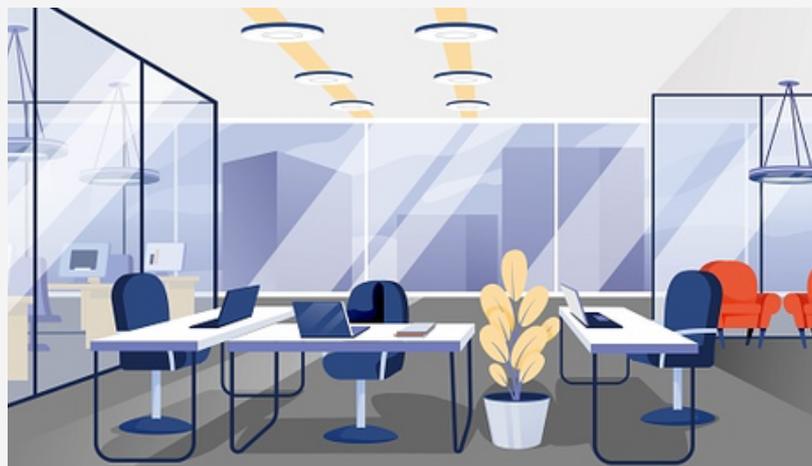
Ou encore celui de Zach System, entreprise dans laquelle a été « mis en place un budget de convivialité de 30 € par personne. Chaque service a la liberté de choisir une activité (restaurant, bowling, laser game, etc.) tout en respectant ce budget, ça permet au service de se retrouver et de partager un bon moment. » (Emmanuelle Blaisonneau - Zach System).

LES RELATIONS EN ENTREPRISE

Il est important pour l'ensemble des collaborateurs de pouvoir développer son relationnel au sein de leur entreprise aussi bien avec ses collègues que sa hiérarchie. En effet, améliorer son relationnel et entretenir de bonnes relations en entreprise contribuent à la qualité de vie et des conditions de travail. Cela permet de gagner en confort.

A contrario, en l'absence de contact avec ses collègues, un sentiment d'isolement peut survenir engendrant une perte de motivation et donc venir dégrader les conditions de travail du collaborateur et ainsi générer des risques pour l'état d'esprit et la santé psychologique de ce dernier, plus précisément générer des risques psychosociaux.

Il s'agit d'une mission qui peut s'avérer un peu compliquée. En effet, « *Nous mettons des gens qui doivent avancer dans la même direction alors qu'ils ont tous des mentalités, des tempéraments et des modes de fonctionnement différents et là ça devient compliqué. Alors comment rapprocher ces gens-là ? Ça va dépendre du bon vouloir de chacun et de ce qu'il va vouloir en faire ; si nous nous trouvons en face de personnes plutôt optimistes, dans une dynamique de construction, cela va se faire tout seul.* » (Typhaine Chouteau - Renault Le Mans).



Divers moyens peuvent être mis en place afin d'améliorer les relations entre les collaborateurs.

Tout d'abord, il peut être intéressant d'aménager des espaces collectifs qui favorisent les échanges entre les collaborateurs comme des open space. L'open space ou « *plateau ouvert* » en français est un concept qui a vu le jour aux États-Unis, dans les années 1950. Ce concept est arrivé en Europe dans les années 1980. Il s'agit d'un espace de travail collectif composé de bureaux ouverts dans lequel les « *postes ne sont pas séparés par des cloisons* ». L'open space présente des avantages tels que le renforcement de la cohésion d'équipe. En effet, travailler dans un espace ouvert, sans cloison permet de créer de la complicité entre les collaborateurs ainsi que d'instaurer une communication libérée au sein de l'entreprise : « *Au siège et à Porte de Versailles, tous les bureaux d'équipe, sont des open space qui permettent la communication directe* » (Clara Bousquet - Viparis).

De plus, travailler dans ce type d'espace permet de partager et de développer ses compétences. Les collaborateurs étant rassemblés sur un plateau ouvert sont en contact direct, les échanges sont facilités. Cependant, ce mode de fonctionnement présente également des inconvénients. Cette organisation en espace de travail collectif n'est effectivement pas adaptée à tous, certains collaborateurs ne se sentent pas à l'aise de travailler dans un espace ouvert, dans le bruit et n'arrivent pas forcément à se concentrer : « Les bureaux en open space ont un avantage puisqu'ils permettent de communiquer plus facilement et rapidement l'information. Cependant, il est parfois difficile de se concentrer. » (Emmanuelle Blaisonneau – Zach System).

Ensuite, il est important d'impliquer les collaborateurs dans différents projets.

Un autre moyen qui peut être mis en place est le « Vis ma vie », un outil qui permet de renforcer le lien entre les collaborateurs. Lors du « Vis ma vie », « un collaborateur découvre et vit un autre métier que le sien ». Ce dispositif accroît la cohésion au sein de l'équipe puisqu'il va permettre aux collaborateurs de mieux se connaître et de mieux se comprendre ce qui donnera l'occasion de développer « des comportements d'entraide et d'altruisme ».

Il est également intéressant de mettre en place des réunions de service afin « de mutualiser et d'avoir une information globale » (Murielle François – Les Compagnons).

Ou encore « de mettre en place des petits-déjeuners sur des sujets pour rassembler différents services et ainsi pouvoir échanger entre les services » (Emmanuelle Blaisonneau – Zach System).

Enfin, un autre moyen qui permet d'améliorer les liens entre les collaborateurs est de créer des espaces communs conviviaux : « des salles de pause propice à la bonne ambiance » (Clara Bousquet – Viparis).



LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

La pyramide de Maslow, ci-dessous, représente hiérarchiquement les besoins humains.



Comme nous pouvons le voir sur cette pyramide des besoins, le besoin d'appartenance est le troisième besoin fondamental d'un individu. Ainsi, le sentiment d'appartenance est nécessaire à l'épanouissement du salarié notamment en créant un lien d'affection entre ce dernier et l'entreprise.

Plus précisément, le sentiment d'appartenance est le fait que chaque individu d'un groupe se sent partie intégrante de ce groupe et y est reconnu et accepté. En effet, lorsque les individus se sentent connectés, ils sont plus enclins à travailler ensemble, à partager leurs expériences, à coopérer, à respecter les normes et valeurs du groupe tout en soutenant les autres individus en cas de besoin. En créant un sentiment de sécurité et de confiance dans le groupe, l'appartenance contribue également à favoriser le respect mutuel et la tolérance des différences, ce qui renforce les relations interpersonnelles.

Le sentiment d'appartenance est un facteur clé de la cohésion sociale puisqu'il permet de créer des liens entre les individus et de favoriser le développement d'une identité collective.

Ainsi, le développement du sentiment d'appartenance peut contribuer à maintenir le lien social dans une entreprise.

Comme nous avons pu le voir précédemment, les relations interpersonnelles font partie intégrante de la QVCT. En effet, le sens et les relations interpersonnelles sont deux concepts qui ont une influence majeure sur notre bien-être et notre qualité de vie. *« Le sens du travail peut se définir à travers la perception qu'a l'individu à la fois de son travail et de son rapport à celui-ci. Le sens repose sur son vécu de l'expérience réelle du travail, sur l'interprétation qu'il en fait et de ses expériences passées. »* (Caroline Arnoux-Nicolas, 2019).

LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Les relations interpersonnelles et plus précisément les relations professionnelles, peuvent être un moyen important de trouver du sens dans la vie puisqu'elles permettent de créer des liens entre les individus. Le sens des relations interpersonnelles permet à un individu d'aborder et de créer des liens avec des acteurs qu'il ne connaît pas et ainsi de se constituer un réseau ou bien d'en intégrer un déjà existant.

Le sens accordé au travail est lié aux relations entretenues avec les différents acteurs.

Il existe trois sphères différentes où l'individu entretient des relations interpersonnelles : la sphère sociale, familiale et professionnelle. Ces relations dépendent de leur forme (formelle ou informelle) ainsi que du jugement que l'individu peut porter sur celles-ci. En effet, *« la valeur que chaque individu attribue à ces relations interpersonnelles est prépondérante dans l'orientation professionnelle ainsi que dans le sens qu'il apporte à son activité de travail. »* (Brigitte Almudever, 1998). Autrement dit, chaque individu perçoit différemment le sens et la valeur du développement de ses activités professionnelles. *« La perception est par essence toujours subjective et la question du sens éminemment personnelle. Elle concerne à ce titre tous les individus. Pour autant, comme nous le verrons, l'organisation peut créer un terreau favorable pour que l'individu s'approprie sa situation de travail et y trouve du sens. »* (Caroline Arnoux-Nicolas, 2019)



L'UNIFORMISATION DE L'INFORMATION

Par ailleurs, il est important pour l'ensemble des collaborateurs d'avoir une idée claire et précise de l'organisation de leur hiérarchie afin de savoir à qui s'adresser en cas de besoin. Néanmoins, la transparence de l'organisation n'est pas toujours synonyme de bonne compréhension de la part des salariés. C'est en effet quelque chose à ne pas négliger. Pour cela, plusieurs actions existent. Le cabinet Becouze a par exemple mis en place le tutorat et une « welcome team », une équipe dédiée à l'intégration qui reste disponible pour toutes questions éventuelles : *« Quand nous intégrons un nouveau collaborateur, nous avons toujours un tuteur ou parrain définit donc nous invitons le nouveau collaborateur à se rapprocher de son tuteur en cas de question et de difficultés »* (Virginie Vannier - Cabinet Becouze). Renault met également à disposition de ses nouveaux collaborateurs une liste des personnes à contacter en cas d'interrogations.

Lors de l'arrivée du collaborateur, un livret d'accueil ainsi qu'un guide des bonnes pratiques peuvent être distribués afin de récapituler les informations concernant l'organisation de l'entreprise : *« Nos livrets d'accueil et books des bonnes pratiques permettent d'avoir des informations complémentaires »* (Virginie Vannier - Cabinet Becouze).

Il est aussi important que l'organigramme soit mis à jour lorsqu'il y a des départs ou bien des arrivées. Il peut être intéressant de l'alimenter en ajoutant les photos des collaborateurs. Ainsi, les salariés ont la plupart du temps comme référence leur N+1 et le service RH : « Nous avons une hiérarchisation très claire, avec un organigramme, qui a été refait et qui va être diffusé à chaque début d'année scolaire. Chaque salarié est bien au fait que toutes les informations passent par son N+1, et que s'ils ont des questions il peuvent contacter le service RH. » (Murielle François - Les Compagnons).

Ces différentes mesures sont des exemples de pratique afin d'uniformiser l'information sur l'organisation de l'entreprise. Le plus important est bien évidemment d'être certain que l'information soit transmise à l'ensemble des collaborateurs tout en étant comprise.

L'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement est la période où le manager va suivre le collaborateur dans la réalisation de ses missions. Autrement dit, il va aider chacun des membres de son équipe à développer ses compétences et talents individuels. L'accompagnement peut être plus ou moins souple et poussé en fonction du poste ou de la personnalité du collaborateur. Cela peut prendre plusieurs formes : les échanges informels ou les échanges formels via les points planifiés (individuels ou collectifs).

Un bon accompagnement de la part du manager permet aux nouveaux collaborateurs de se sentir pleinement intégrés dans l'entreprise. Pour les collaborateurs déjà présents, cela leur permet de se sentir écoutés et soutenus, les rendant performant sur leur poste de travail tout en leur donnant du sens.

Si nous prenons le cas de Renault, l'usine a décidé de mettre en place une réunion d'équipe par semaine ainsi qu'un point individuel avec le manager. Ce sont des directives qui sont applicables à l'ensemble des services permettant au manager de suivre son équipe : « Se sentir soutenu, se sentir écouté et pouvoir échanger sur un sujet lors de ces créneaux, je trouve ça très important » (Typhaine Chouteau - Renault Le Mans)

A contrario, chez Viparis, chaque service est libre en termes de planification et plus précisément de fréquence de point d'équipe ou individuel : « Souvent il y a un suivi entre les managers et leur collaborateur mais par exemple à la RH nous n'avons pas ou très rarement des points d'équipe. En revanche, nos commerciaux en font, ainsi que les équipes opérationnelles pour coordonner les actions terrain. » (Clara Bousquet - Viparis)



LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

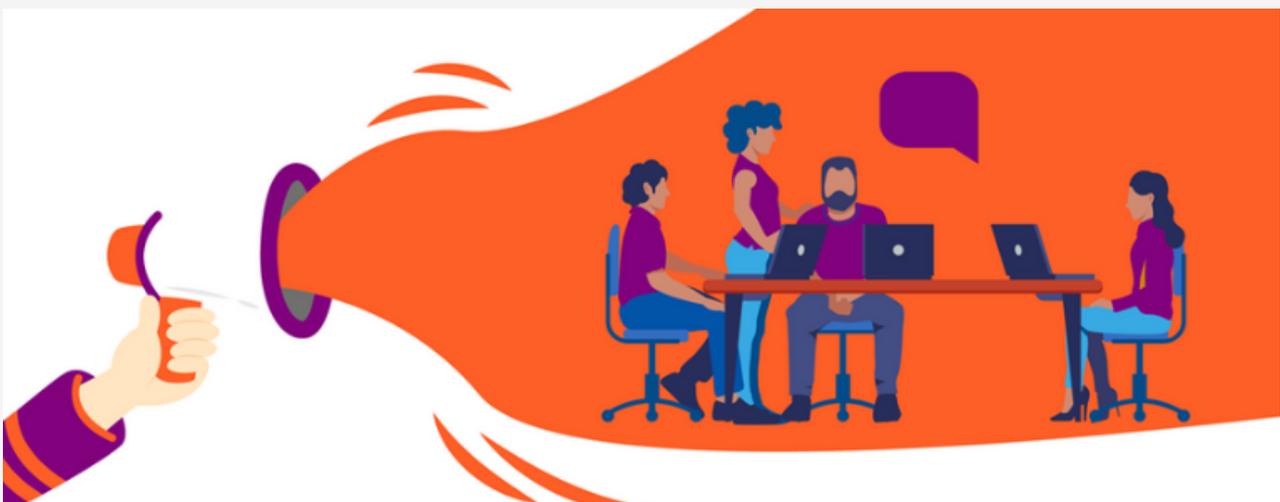
QU'EST CE QUE C'EST ?

Le développement professionnel est un réel levier de performance et permet au collaborateur de faire évoluer sa carrière. Cela fait référence à la formation en général, comprenant la formation continue et la formation professionnelle d'un salarié dès son arrivée sur le marché du travail ainsi que des moyens mis à sa disposition pour acquérir des nouvelles connaissances et des compétences en lien avec son métier. Le développement professionnel englobe donc toutes les formes d'évolutions et d'apprentissages mais également tous les types de savoir (savoir-être et savoir-faire). Le développement professionnel permet aux collaborateurs de se donner les moyens de construire la carrière qu'ils souhaitent et dans laquelle ils sauront s'épanouir pleinement.

Le développement professionnel est autant utile pour le collaborateur qui en bénéficiera

que pour son employeur, en effet cela apporte une nouvelle valeur au collaborateur et par conséquent à l'entreprise qui l'emploie. En plus de développer des nouvelles compétences, cela permet également de mettre à jour les compétences déjà acquises auparavant, et donc d'améliorer l'efficacité et la confiance personnelle du salarié.

Le développement professionnel est propre à chacun, car tous les individus d'une même entreprise n'ont pas les mêmes aspirations personnelles et par conséquent les mêmes attentes professionnelles. Cependant, beaucoup de salariés n'agissent pas pour développer leurs compétences professionnelles. Certains estiment que leur situation actuelle de travail et le poste qu'ils occupent sont convenables et ils ne ressentent pas le besoin de développer davantage leurs compétences.



Comme cela a été expliqué, le développement professionnel est une étape importante dans la vie d'un salarié, et pour que cela se déroule correctement et qu'il soit efficace, il est essentiel de s'intéresser aux soft-skills du collaborateur. Les softs-skills représentent les compétences comportementales des collaborateurs et donnent des indications sur leur façon de travailler en entreprise, que ce soit seul ou en équipe. Nous parlons par exemple de la capacité à avoir l'esprit critique sur une situation ou une proposition donnée lors d'un échange entre collègues, la capacité d'analyse, de raisonnement ou encore la créativité ou la résistance au stress.



Les principaux axes que permet le développement professionnel sont:

- L'élargissement des connaissances des salariés en renforçant leur confiance et leur crédibilité. L'acquisition de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances apportent aux salariés une certaine confiance en eux et en leur capacité.
- L'augmentation de la rémunération des collaborateurs. L'obtention de nouvelles compétences ainsi que des certifications ou des titres professionnels permet au collaborateur de prétendre à une rémunération plus élevée qu'un collaborateur qui n'a pas ces compétences.
- La préparation à un potentiel changement de carrière. En effet, si un collaborateur a acquis des compétences transversales, il sera plus simple pour lui d'accéder à un nouvel emploi, ou de faire une transition vers un autre poste en mettant en avant ses compétences.

COMMENT CONTRIBUE-T-IL À LA QVCT?

Le développement professionnel et la qualité de vie au travail (QVCT) sont étroitement liés, ce sont des aspects importants de la vie professionnelle d'un individu ayant un impact significatif sur son bien-être et sa performance au travail.

Selon l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013, « la compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir (...) dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail. Elle dépend aussi de leur aptitude à conjuguer performances individuelles et collectives dans le cadre du dialogue social ».

Le développement professionnel est important pour maintenir sa pertinence sur le marché du travail et pour avancer dans sa carrière, ce maintien permet de créer une sensation de contrôle sur son poste ainsi que sur les possibilités d'évolution. Depuis les années 1970 et les premiers travaux sur le sentiment d'efficacité perçue, la question des compétences a été largement étudiée. Ainsi, dans le monde professionnel, il a été démontré qu'avoir un sentiment de maîtrise et d'être capable de gérer ses tâches au quotidien va conduire à une meilleure performance,

moins d'épuisement émotionnel et serait même un facteur de protection face au burnout. Dans cette même lignée, nous pouvons citer également les travaux de Deci et Ryan sur la motivation. Ils ont fait émerger trois besoins fondamentaux dont celui de compétences. A l'instar des travaux sur le sentiment d'efficacité perçue, leurs études ont montré qu'avoir le sentiment d'être compétent serait un levier de motivation notamment lorsqu'il est associé avec de bonnes relations sociales et un certain niveau d'autonomie. Ces deux courants d'études mettent en avant un point commun : lorsqu'une personne se sent compétente et maîtrise son environnement, elle aura tendance à éprouver un bien-être plus important, garant d'un meilleur engagement et d'une plus grande motivation. De plus, le développement professionnel peut contribuer à améliorer la QVCT en permettant aux employés de développer de nouvelles compétences et de prendre en charge leur propre carrière, ce qui peut renforcer leur engagement et leur motivation. De plus, les entreprises qui encouragent le développement professionnel de leurs employés peuvent également offrir un meilleur environnement de travail et des opportunités de croissance, ce qui peut contribuer à une QVCT élevée.

En fin de compte, le développement professionnel et la QVCT sont des éléments importants de la vie professionnelle d'un individu et sont interconnectés. A la fois base de réflexion et méthode de mise en œuvre, la QVCT vise donc à améliorer la politique RH des entreprises dans un objectif de performance. Elle est intrinsèquement liée à la perception qu'ont les salariés de leur travail. Sur cette question, l'Accord National Interprofessionnel de juin 2013 (ANI) détaille: «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 qualité de vie au travail qui en résulte».

En conclusion, le développement de la motivation individuelle et collective est au cœur de la démarche des entreprises, avec la mise en place d'un environnement de travail motivant qui impacte la performance globale des organisations. Il s'agit là d'un des premiers enjeux de la QVCT. D'un autre côté, la QVCT se concentre sur la qualité de l'environnement de travail, y compris les relations entre collègues, la culture organisationnelle, les politiques et les pratiques de l'entreprise, la sécurité au travail, la charge de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Une QVCT élevée peut conduire à une satisfaction accrue des employés, à une réduction du stress et de l'épuisement professionnel, à une meilleure santé mentale et physique et à une meilleure performance au travail.



LES LEVIERS DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL AU SERVICE DE LA QVCT

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Le développement des compétences permet aux collaborateurs d'assimiler différents savoirs (savoir-être ou savoir-faire) jugés comme utiles dans le cadre de leur emploi. C'est un vrai sujet pour les entreprises car le développement des compétences de leurs salariés va être bénéfique par la suite: *« l'entreprise est obligée de s'investir si elle veut répondre aux enjeux de demain. Nous parlons de l'industrie 4.0 donc il faut bien acquérir de nouvelles compétences. »* (Typhaine Chouteau - Renault Le Mans).

Les entretiens professionnels, qui sont à réaliser tous les deux ans dans les entreprises, permettent à l'employeur et aux collaborateurs d'aborder plusieurs sujets dont celui des formations. Le fonctionnement quant à la proposition de formation peut être différent en fonction des entreprises. Des entreprises comme Renault ou comme celle des Compagnons du Devoir ont des besoins en formation liés à la sécurité des collaborateurs: *« il y a des formations qui vont s'imposer du fait du poste notamment les formations réglementaires, sécuritaires, il y a aussi des recyclages obligatoires »* (Typhaine Chouteau - Renault Le Mans).

En effet, certaines formations doivent être recyclées, c'est-à-dire mises à jour afin de s'assurer que le salarié soit apte et toujours au fait des dernières réglementations. Les salariés qui travaillent sur des postes spécifiques doivent bénéficier de formations supplémentaires en lien direct avec le poste occupé: *« dans le plan de formation, il y a des formations supplémentaires, par exemple un formateur en couverture qui va avoir une formation agrafage (pour la pose de fenêtre de toit, qui est très spécifique) »* (Murielle François - Les Compagnons du Devoir).

Certaines entreprises imposent des formations qui s'inscrivent dans le parcours professionnel du salarié. En effet, la formation quant à l'utilisation d'un logiciel dans le cadre du poste dans l'entreprise peut être imposée si le collaborateur travaille avec ce logiciel.



Généralement, les formations sont évoquées lors de l'entretien professionnel par l'employeur mais il est aussi possible que le salarié fasse une demande de formation en dehors de cette période. Si c'est le cas, les demandes de formations sont intégrées au plan de formation de l'entreprise qui sera ensuite validé ou non : « à mon niveau, je sais que mon manager me demande quelles formations je souhaite faire, puis il me propose de son côté des formations. » (Clara Bousquet - Viparis). Les demandes de formations de la part du salarié n'ont pas l'obligation d'être en lien direct avec le poste. L'employeur se réserve le droit de ne pas valider toutes les formations mentionnées dans le plan de développement des compétences. Cela peut évidemment dépendre du budget alloué à la formation dans les entreprises.

Afin de développer au mieux les compétences professionnelles des salariés, les entreprises se doivent d'être investies au maximum. Les managers doivent avoir conscience que la formation est importante, et encouragent donc leurs équipes à se former : « le plan de développement des compétences est assez riche, les collaborateurs ont des formations assez régulièrement. Les managers ont bien compris que la formation est importante, ils favorisent leur équipe à se former.

Ils proposent d'ailleurs plusieurs formations ». (Emmanuelle Blaisonneau - Zach System). La mise à jour des formations et des compétences prouvent également l'investissement d'une entreprise dans le développement professionnel de ses salariés. Pour certaines entreprises qui évoluent dans le système industriel, cet investissement est obligatoire car il répond aux enjeux de l'industrie dite « 4.0 », qui imposent aux collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences.

D'autres entreprises mettent en place des projets notamment « de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP). Ce type de projet permet d'identifier les appétences, les compétences et le niveau de chacun des collaborateurs afin de les orienter et de les accompagner au mieux dans le développement de leurs compétences et dans les possibles évolutions au sein de l'entreprise » (Virginie Vannier - Becouze).

Pour toutes les entreprises, le développement professionnel est donc un axe à prendre en compte et dans lequel il faut s'investir. Cependant, comme souvent, les limites de cela sont liées au budget alloué, qui est souvent le nerf de la guerre.

LES ÉVOLUTIONS DE CARRIÈRE

L'évolution de carrière peut se définir par plusieurs mécanismes de mouvement dans la vie professionnelle de chaque salarié. Il peut s'agir d'une évolution de poste au sein de l'entreprise ou en externe, d'une reconversion professionnelle, d'une augmentation, etc.

Pour beaucoup d'organisations, les mobilités internes et les possibilités d'évolution de carrière deviennent un levier de motivation et de fidélisation des talents. Mettre en avant les salariés en interne grâce notamment aux mobilités permet aux entreprises de développer le sentiment de bien-être des équipes et de créer du sens dans leur métier et missions. Cette action concilie amélioration des conditions de travail des salariés et performances liées à l'entreprise, les évolutions de carrière permettent donc de travailler plus en profondeur sur le sujet de la QVCT et la recherche de sens au travail.



LES ÉVOLUTIONS DU POSTE

Les évolutions notamment hiérarchiques ont un impact important sur la qualité de vie au travail, avoir la possibilité d'évoluer donne un objectif concret à atteindre. Les plus grandes entreprises arrivent à favoriser les évolutions internes plus que le recrutement mais pour certaines : « il y a un gros manque de visibilité pour les collaborateurs. C'est un axe à favoriser, nous devons communiquer sur ça car aujourd'hui nous ne le faisons pas bien » (Emmanuelle Blaisonneau - Zach System). D'un autre côté, il est moins évident pour les plus petites entreprises de favoriser l'interne en sachant qu'en interne le risque de manque de compétences existe, dans ce cas : « Les offres d'emploi sont publiées en externe d'abord via LinkedIn puis via notre site en interne pour que tout le monde ait l'information. Toutes nos offres sont ouvertes à l'interne mais beaucoup de nos collaborateurs ne savent pas forcément où trouver les offres » (Clara Bousquet - Viparis).

La plupart de nos entretiens révèlent que les mobilités internes sont des sujets de plus en plus importants dans le développement des compétences des salariés mais également important pour la fidélisation des collaborateurs grâce à l'impact sur la Qualité de Vie est des Conditions de Travail.

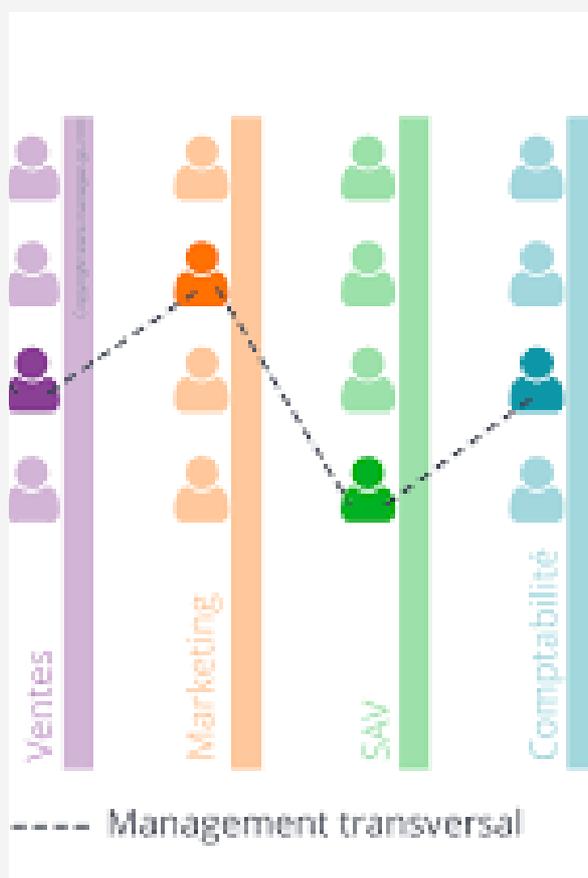
LES ÉVOLUTIONS DE LA RÉMUNÉRATION

Pour ce qui est de l'évolution de la rémunération et donc des augmentations, les avis divergent. Certaines entreprises mettent cet élément en avant et le considèrent comme un levier. « Aujourd'hui, je ne sais pas qu'elle est la moyenne d'âge, mais quand tu as fait toute ta carrière chez Renault tu le fais notamment parce que tu sais qu'en termes d'avantage salarial c'est intéressant, tu peux bénéficier d'augmentations, de primes, etc. » (Typhaine Chouteau, Renault Le Mans). L'argument est également utilisé lors des entretiens par les entreprises : « oui parce que nous avons des évolutions de rémunération chaque année elles sont très attendues et comme ce sont des évolutions individuelles les collaborateurs savent que c'est en fonction de leur performance et de leur année écoulée donc oui c'est un levier dans l'entreprise et c'est un point que nous valorisons lors des entretiens de recrutement. »

(Virginie Vannier - Cabinet Becouze). Pour d'autres, la rémunération reste un facteur mais il n'est pas le principal. Les nouvelles générations sont de plus en plus demandeuses de planning plus flexible et d'un meilleur équilibre vie pro vie perso, la rémunération reste donc un levier mais il n'est pas le principal : « Je pense que c'est à peu près 80 % des personnes qui estiment que le bien-être au travail est un élément à prendre en compte lors de l'embauche. Aujourd'hui vraiment, nous le voyons avec la période d'essai, les salariés, s'ils ne se sentent pas bien dans leur travail, que ce soit dans les missions ou avec leur manager, préfèrent repartir en recherche d'emploi que de rester dans un environnement qui ne leur convient pas. » (Clara Bousquet - Viparis). L'élément de rémunération reste un principe fort d'attraction et permet aussi de motiver, pour résumer : « Oui, c'est un levier dans l'entreprise, mais il faut que ce soit équilibré avec un autre axe de la QVCT.



La rémunération agit en partie sur la performance des collaborateurs. Je ne dirai pas que cela a un gros impact chez nous. Mais cela va aussi dans le sens contraire. Si nous ne faisons pas d'augmentation, nous allons avoir des collaborateurs démotivés. » (Emmanuelle Blaisonneau - Zach System).



LES ÉVOLUTIONS ALTERNATIVES

Certaines entreprises trouvent des alternatives à l'évolution d'un poste et donc d'une rémunération en ajoutant aux fiches de postes une part de projets transverses. « Nous essayons d'impliquer les collaborateurs sur des projets internes, notamment ceux qui en ont envie. Dans l'équipe assistance Responsable Administratif et Financier, une collaboratrice accompagne les collaborateurs sur la partie formation et développement des compétences sous forme de tutorat. Nous l'avons poussée pour qu'elle puisse mettre en place cette pratique là, nous impliquons les collaborateurs sur des projets transverses. » (Virginie Vannier - Cabinet Becouze). Cette solution que mettent en place les entreprises permet donc de favoriser la qualité de vie au travail grâce à l'évolution sur le poste sans pour autant agir directement sur des éléments pécuniaires (coût de formation, augmentation de rémunération, etc).

CONCLUSION

Afin de faire reconnaître le bien-être au travail et les différentes actions menées en faveur de la QVCT, certaines entreprises font le choix de se labelliser. Les labels comme Happy Trainees, Great Place to Work, Choose my Company, Happy at Work évaluent et certifient l'environnement de travail et la satisfaction des salariés. L'intérêt de cette démarche est de valoriser les entreprises qui mettent la qualité de vie au travail au cœur de leurs processus et développements, de contribuer à la performance globale de l'entreprise avec le développement de la marque employeur et d'améliorer la satisfaction des salariés.



Les entretiens annuels, l'inclusion, le télétravail, le séminaire d'intégration, la mise en place de salle de repos, le développement de la cohésion d'équipe, la culture managériale, les réunions de partage de pratiques sont quelques-unes des bonnes pratiques qu'une entreprise peut adopter pour améliorer la qualité de vie au travail de ses collaborateurs mais les entreprises doivent faire attention à ne pas travailler qu'en surface face à un sujet de cette ampleur.

Depuis le 31 mars 2022, l'expression « qualité de vie au travail » (QVT) a, en effet, été remplacée par « qualité de vie et des conditions de travail » (QVCT) dans le Code du travail. Un nouvel acronyme, créé dans le cadre de l'ANI sur la santé au travail du 9 décembre 2020, puis entériné par la loi du 2 août 2021 « pour renforcer la prévention en santé au travail ». Cette modification n'est pas un simple changement de terminologie, puisqu'elle vise à réaffirmer que la qualité de vie au travail « vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de 'faire du bon travail' dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation ». Les entreprises ont donc, aujourd'hui plus que jamais, intérêt à se pencher sur le sujet, à la base et en profondeur, afin de rester compétitif notamment dans le recrutement et dans la rétention des talents.

BIBLIOGRAPHIE

A. (2023, 3 janvier). Vis ma vie en entreprise ! Haiilo.
<https://haiilo.com/fr/blog/vis-ma-vie-entreprise/>

Allée du Bureau. (s. d.). Open space ou bureaux cloisonnés ? Avantages et inconvénients |Allée du Bureau.
https://www.allee-du-bureau.com/blog/post/8_open-space-ou-bureaux-cloisonnes-avantages-et-inconvenients.html?page_type=post

Alluin-Ndour, M. (2021, 11 novembre). Six fausses bonnes idées pour recréer du lien sur le lieu de travail - Harvard Business Review France. HBR France.
<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/11/40598-6-fausses-bonnes-idees-pour-recreer-du-lien-sur-le-lieu-de-travail/>

Almudever, B. (1998). Relations interpersonnelles et soutien social en situations de transition psychosociale. In A. Baubion-Broye (Ed.), Événements de vie, transitions, construction de la personne. Toulouse : Erès, p. 111-132.
<https://www.cairn.info/evenements-de-vie-transitions-et-construction--9782865865734-page-111.htm?contenu=auteurs>

Arnoux-Nicolas, Caroline. « Chapitre 1. Qu'est-ce que le sens du travail ? », , Donner un sens au travail. Pratiques et outils pour l'entreprise, sous la direction de Arnoux-Nicolas Caroline. Dunod, 2019, pp. 3-58.
<https://www.cairn.info/donner-un-sens-au-travail--9782100801107-page-3.htm>

Broucayet, F., & Broucayet, F. (2022, 28 avril). Le développement des compétences, facteur de QVT ? My Happy Job.
<https://www.myhappyjob.fr/lorsquune-personne-se-sent-competente-et-maitrise-son-environnement-elle-aura-tendance-a-eprouver-un-bien-etre-plus-important/>

C. (2022, 18 mai). L'accompagnement managérial, c'est quoi ? Formation professionnelle. <https://inside-rdt.fr/laccompagnement-managerial-un-retour-sur-le-terrain-apprecie-des-collaborateurs/#:~:text=L'accompagnement%20manag%C3%A9rial%20a%20pour,faire%20%C2%BB%20par%20lui%2Dm%C3%A4me>

BIBLIOGRAPHIE

Camhi, K. (2021a, juin 3). Sens, qualité de vie au travail (QVT) et relations interpersonnelles (6) - Médiablog du coaching. Médiablog du coaching. <https://mediablog-coaching.com/recherche-developpement/sens-qualite-de-vie-au-travail-qvt-et-relations-interpersonnelles-6/>

Courtois, M. (2018, août 16). Comment maintenir le lien social ? Mobilité, télé-travail, entreprise multi-sites. . . . Les Echos. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/comment-maintenir-le-lien-social-mobilite-tele-travail-entreprise-multi-sites-136523>

Droit à la déconnexion. (s. d.). Droit à la déconnexion. <https://www.legisocial.fr/actualites-sociales/4073-salaries-droit-deconnexion-conges.html>

Enjeux du télétravail. (s. d.). Enjeux du télétravail. <https://www.editions-legislatives.fr/actualite/les-5-enjeux-capitaux-du-teletravail#:~:text=Selon%20les%20sp%C3%A9cialistes%20invit%C3%A9s%20lors,qui%20pr%C3%A9dominera%20dans%20quelques%20ann%C3%A9es>

F. (2022, 5 septembre). Zoom sur la QVT : une approche systémique du travail. E-novens. <https://e-novens.fr/2022/08/30/qvt-approche-systemique-du-travail/#:~:text=A%20la%20fois%20base%20de,bon%20fonctionnement%20de%20l%27entreprise>

F. (2022a, mars 15). Le développement personnel professionnel améliore la QVT ? Blog Fidensio. <https://www.blog.fidensio.com/en-quoi-le-developpement-personnel-professionnel-ameliore-la-qualite-de-vie-au-travail/>

G, C. (2023, 3 mars). Comment développer le sentiment d'appartenance en entreprise ? Innov RH. <https://innovrh.fr/comment-developper-le-sentiment-dappartenance-en-entreprise/>

Guelle, C. (2022, 20 septembre). Bien-être au travail : L'importance du lien social et comment en faire une priorité au sein de votre entreprise. Sportiiz. <https://www.sportiiz.fr/blog/bien-etre-au-travail-limportance-du-lien-social-et-comment-en-faire-une-priorite-au-sein-de-votre-entreprise/>

BIBLIOGRAPHIE

Guez, C. (2021, 12 juillet). Les avantages et inconvénients de l'open space. Les Echos Solutions Business.

<https://solutions.lesechos.fr/bureau-coworking/c/les-avantages-et-inconvenients-de-lopen-space-7695/>

HelloWork. (2022, 15 mars). Travail hybride, flexible, asynchrone. . . Quels sont les avantages et inconvénients pour les salariés ? www.hellowork.com.

<https://www.hellowork.com/fr-fr/medias/travail-hybride-flexible-asynchrone-avantages-inconvenients.html>

Marseault, N. (2022, 13 avril). Génération Z et Qualité de Vie au Travail : quelles attentes ? Le blog Moodwork - Découvrez les dernières actualités QVT ! <https://moodwork.com/blog/well-being/generation-z-et-qvt/>

Meur, S. (2023, 18 janvier). Génération Z : qui sont-ils ? Diplomeo. https://diplomeo.com/actualite-generation_z

Rh, L. R. C. (2021, 19 janvier). Comment préserver le lien social avec la généralisation du télétravail ? Culture RH.

<https://culture-rh.com/comment-preserver-lien-social-teletravail/>

Roche, J. (s. d.). Comment préserver le lien social et l'esprit d'entreprise ?

<https://fr.linkedin.com/pulse/comment-pr%C3%A9server-le-lien-social-et-l'esprit-jean-christophe-roche>

Schaller, E. (2022, 24 novembre). 6 actions à mener pour améliorer la QVCT.

Culture RH. <https://culture-rh.com/actions-ameliorer-qvct/>

Topformation.fr. (s. d.). L'importance de la dynamique des relations en entreprise.

<https://www.topformation.fr/guide/articles/importance-dynamique-des-relations-10714>