



**Université De Poitiers**  
**UFR Sciences Humaines et Arts**  
**Département de Psychologie**  
**Master 2 Ergonomie et Psychologie du Travail**

# Approche inductive de la Qualité de Vie au Travail dans une structure d'hôtellerie et restauration

Présenté par :

*Edward GONZALEZ-CABRERA pour l'année 2014-2015*

Sous la direction de:

*Catherine ESNARD – MCF Université de Poitiers*



Remerciements à...

A Mme Martine ROQUES

Pour s'être intéressée à notre projet de recherche

A Mme Catherine ESNARD

Pour sa disponibilité, son soutien et ses observations

A l'équipe de l'ARACT Poitou-Charentes

Pour son accueil chaleureux et accompagnement

Aux personnes aimées qui sont de l'autre côté de la mer

Aux amis qui ont marché *sur les chemins de la bohème*

Aux nouveaux amours, aux nouvelles joies

Sans vous, ce mémoire n'aurait connu la lumière du jour.

## FICHE DESCRIPTIVE

<b>Année universitaire</b>	2014-2015
<b>Auteur</b>	Edward-Armando GONZALEZ-CABRERA
<b>Etablissement d'accueil</b>	Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail – Poitou-Charentes (ARACT Poitou-Charentes)
<b>Responsable du stage au sein de l'établissement d'accueil</b>	M. Arnaud BARILLET
<b>Directeur de mémoire</b>	Mme. Catherine ESNARD
<b>Titre du mémoire</b>	Approche inductive de la <i>Qualité de Vie au Travail</i> dans une structure d'hôtellerie et restauration
<b>Mots clés</b>	Qualité de vie au travail Démarche inductive Intervention

## RESUME

Aujourd'hui le discours politique et médiatique met un fort accent sur la *Qualité de vie au travail* (QVT) cela étant mis en évidence avec la signature en 2013 d'un Accord National Interprofessionnel portant sur ce sujet. Ainsi, il est devenu courant de parler de QVT, cependant nous n'avons pas d'idée claire sur ce qu'elle signifie. En effet, suite à une revue de la littérature nous constatons une bifurcation de ce concept entre scientifique et politique, par ailleurs la variabilité des définitions ont mis en relief son caractère multidimensionnel et polyphasique. Nous avons développé notre étude au sein de l'ARACT Poitou-Charentes, notre mission portait sur l'accompagnement à la mise en place d'une démarche QVT dans une structure du secteur de l'hôtellerie et la restauration. Donc, vu les vicissitudes du syntagme QVT, nous avons proposé une approche inductive, c'est-à-dire, découvrir la représentation que les salariés de cette entreprise avaient de leurs QVT. Dans ce processus, l'hôtel nous a sollicité pour les outiller, afin de faire l'état des lieux sur ce sujet et aboutir à la mise en place d'un baromètre QVT. Pour atteindre nos objectifs, nous avons utilisé une méthodologie multitechnique pour contraster différentes sources d'information. Lors de notre intervention, un Comité de Pilotage a accompagné et guidé la démarche, cela dans le but d'impliquer les salariés et garantir la pérennité de celle-ci. Pendant le déroulement de notre mission nous avons eu différentes contraintes, notamment pour rencontrer les salariés et accéder aux documents de l'hôtel. En conclusion, la QVT pour les salariés de cette entreprise est loin d'être un concept concret, sinon un objectif à poursuivre. La représentation de la QVT varie en fonction du poste de travail, mais aussi selon les expériences de chaque travailleur.

**Mots clés :** Qualité de vie au travail, démarche inductive, intervention

## SOMMAIRE

<b>PARTIE 1 : Contexte d'intervention et projet de stage .....</b>	<b>7</b>
1. Présentation de l'ARACT Poitou-Charentes .....	7
2. Contexte en matière de QVT à l'ARACT Poitou-Charentes.....	8
2.1 Accord National Interprofessionnel.....	8
2.2 Les projets sur la QVT à l'ARACT .....	9
3. Présentation de la structure adhérente au projet QVT : Hôtel Altéora .....	9
4. Description et traitement de la demande.....	11
4.1. La demande initiale ARACT: point de départ de l'intervention.....	11
4.2. Evolution de la demande.....	12
4.3. Analyse et reformulation de la demande : « QVT à l'Hôtel Altéora » .....	13
<b>PARTIE 2 : Cadre d'intervention .....</b>	<b>14</b>
1 Cadre réglementaire d'intervention à l'ARACT.....	14
2. La Qualité de vie au travail (QVT).....	15
2.1 Développement du concept QVT.....	15
2.2. Définitions de la QVT.....	17
2.3 Concepts proches à la QVT .....	19
2.4 Vicissitudes de la QVT .....	20
2.5 Perspectives pour une démarche QVT.....	22
2.6 Enjeux d'une démarche QVT .....	23
3. Présentation de la démarche proposée .....	24
<b>PARTIE 3 : Méthodologie de l'intervention .....</b>	<b>25</b>
1. Démarche inductive QVT .....	26
1.1 Analyse documentaire.....	26
1.2 Observations et échanges avec les salariés .....	29
1.3 Focus groupe.....	30
1.4 Questionnaire QVT.....	31
2. Comité de pilotage .....	32
<b>PARTIE 4 : Exploitation des résultats.....</b>	<b>33</b>
1. Observations et échanges avec les salariés .....	33
2. Focus groupe.....	36

3. Questionnaire QVT .....	39
<b>PARTIE 5- Préconisations et pistes de réflexion .....</b>	<b>41</b>
<b>PARTIE 6- Conclusion .....</b>	<b>43</b>
<b>PARTIE 7- Références .....</b>	<b>46</b>

## **PARTIE 1 : Contexte d'intervention et projet de stage**

### **1. Présentation de l'ARACT Poitou-Charentes**

L'ARACT est l'Association Régionale de l'Amélioration des Conditions de Travail. Améliorer les conditions de travail des salariés de même que l'efficacité des entreprises et des organisations est l'objectif de celle-ci depuis 1994. D'ailleurs, elle a pour particularité de promouvoir des démarches socialement innovantes visant la préservation de la santé au travail, répondre aux enjeux démographiques, favoriser la reconnaissance et la valorisation des compétences à tous les âges de la vie professionnelle, renforcer la compétitivité et l'attractivité des entreprises. Huit organisations d'employeurs et de salariés composent le Conseil d'Administration : le MEDEF, l'UPA et la FRSEA (5 sièges) ; la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT et FO (5 sièges) (Organigramme Annexe 1).

Pour élaborer sa stratégie d'action, le Conseil d'administration de l'ARACT s'élargit en Comité d'orientation. Par ailleurs, L'ARACT Poitou-Charentes fait partie du réseau de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail qui compte 25 implantations régionales et près de 300 collaborateurs. L'ANACT, établissement public créé en 1973, apporte un appui technique aux ARACT et coordonne les actions du réseau. Mais encore, cette association est soutenue par l'État et la Région, le Conseil régional et le Fonds Social Européen.

L'ARACT Poitou-Charentes compte aujourd'hui 10 salariés présents, 4 métiers sont répertoriés dans l'organisation : directrice responsable, assistante, chargé de mission et chargé de communication.

Les différents projets de l'ARACT Poitou-Charentes sont : la prévention des risques professionnels et de la pénibilité, la qualité de vie au travail (QVT), la diversité de populations au travail, et l'anticipation des changements, les projets d'investissement les et innovations organisationnelles.

## **2. Contexte en matière de QVT à l'ARACT Poitou-Charentes**

### **2.1 Accord National Interprofessionnel**

En juillet 2013, les partenaires sociaux ont signé un Accord National Interprofessionnel (ANI) sur la QVT. Cet accord, sans occulter la question des risques psychosociaux, rappelle l'importance de questionner le travail en profondeur pour en faire un facteur d'épanouissement des individus et des entreprises.

L'ANI indique que considérer le travail comme un facteur de réalisation doit être porté politiquement au sein des entreprises. Il replace aussi deux leviers au cœur du processus d'amélioration : s'appuyer sur un encadrement outillé et proche du travail, et instaurer des espaces de discussion autour du travail et de ses modes de réalisation. Il s'agit de permettre à chacun de s'investir dans son activité professionnelle. La place importante de la question de management dans les accords confirme les conclusions d'études, qui rappellent l'utilité durable d'actions à ce niveau.

L'augmentation des préoccupations face à la responsabilité sociale des entreprises interpelle la QVT en ce qu'elle constitue une part importante de la performance globale d'une entreprise. C'est ainsi qu'au niveau régional, les projets et question sur la QVT sont de plus en plus présents. Qu'il s'agisse de l'incitation faite aux entreprises de conduire des actions, ou de

démarches collectives portées par de regroupements de dirigeants ou de démarches d'entreprises désireuses de mesurer et d'améliorer leur performance sociale, l'ARACT est interpellée par une demande sociale croissante. Les réponses à ces interpellations sont autant d'opportunités de placer l'amélioration de la QVT comme un enjeu stratégique pour la performance.

## **2.2 Les projets sur la QVT à l'ARACT**

Vu les enjeux qui découlent de la QVT, l'ARACT vise le développement de plusieurs projets portant sur ce sujet, par exemple : le management du travail, la responsabilité sociale des entreprises, l'appui aux relations collectives, la QVT comme un facteur de développement de l'emploi durable.

Dans ce cadre, les cibles sont les entreprises (dirigeants, encadrants de proximité, salariés), clubs d'entreprises, clubs de dirigeants, partenaires sociaux, acteurs des filières et de territoires. Par ailleurs, les livrables visent à la valorisation, au transfert et à la communication d'expériences d'intervention. C'est ainsi que seront développés des guides sur le management de la QVT, des formations-actions, des interventions dans les structures qui forment les futurs managers, des guides méthodologiques d'intervention à destination des consultants, des animations d'ateliers thématiques sur le management, des contributions aux productions ANACT.

## **3. Présentation de la structure adhérente au projet QVT : Hôtel Altéora**

Altéora est l'organisation dans laquelle a été exécuté le projet QVT, hôtel 3 étoiles implanté à côté du Futuroscope à Chasseneuil-du-Poitou, qui adhère à la Société Européenne d'Hôtellerie (SEH), un groupe hôtelier coopératif multimarque en Europe. Il compte 40 salariés dont trois managers de proximité : un responsable de cuisine, un responsable de restauration et un

responsable d'hôtellerie. A ce jour, il n'y a pas d'Instance Représentative du Personnel (IRP). Différentes directions ont été responsables de cette structure au cours de ces deux dernières décennies et l'actuelle direction est en charge de l'hôtel depuis 8 ans, tout en adoptant une philosophie favorable au changement.

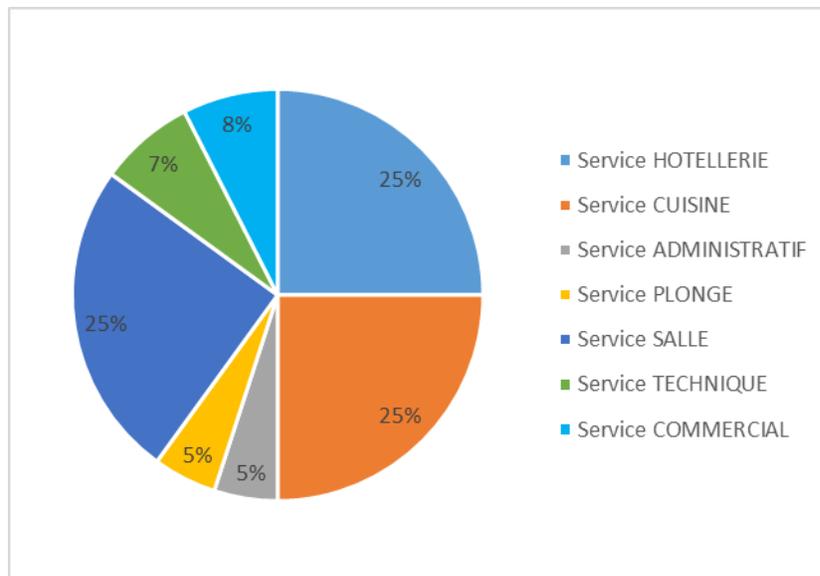
Par ailleurs, l'entreprise s'est engagée depuis 2003 dans une politique de développement durable, à travers l'installation de panneaux solaires, de pompes à chaleur, des économies d'eau et la réduction des déchets. Ces adaptations ont permis l'obtention de la certification AFAQ 26000.

En 2014, Altéora a remporté le Trophée de la Performance globale, octroyé par le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprises (CJD). Les aspects pris en compte lors de l'évaluation du CJD étaient la dimension économique, sociale et environnementale. La direction de l'hôtel manifeste un intérêt pour opérer de manière socialement responsable, c'est-à-dire en contribuant à la bonne santé et au bien-être des salariés. Elle met l'accent sur un management et une gestion participative.

C'est ainsi qu'a été développé un climat de confiance pour s'exprimer, une culture de l'autonomie dans l'accomplissement du travail. Ces aspects renvoient au droit à l'erreur pour chacun, la reconnaissance et la valorisation du travail réalisé. Dans ce cadre, la direction d'Altéora voudrait aller plus loin, et engage des projets sur la question du management et de la QVT.

Actuellement cette structure comporte un nombre total de 40 salariés (sans compter le service de ménage qui travaille en sous-traitance) dont 82.5% ont un CDI face à 17.5% avec un CDD. Les services dans lesquels nous retrouvons une proportion plus large des salariés sont : le service hôtellerie (25%), le service cuisine (25%) et le service salle (25%).

*Graphique n°1 : Répartition du personnel par service en 2014*



#### **4. Description et traitement de la demande**

Dans ce contexte, les réseaux ANACT-ARACT s'inscrivent dans l'accompagnement des entreprises pour évaluer et améliorer leur QVT. C'est pourquoi l'ARACT Poitou-Charentes a lancé un appel d'offre de stage dans ce domaine.

##### **4.1. La demande initiale ARACT: point de départ de l'intervention**

L'ARACT Poitou-Charentes souhaitait une intervention en entreprise autour de la construction d'un baromètre. Il s'agissait d'accompagner une structure sur le thème de la QVT tout en repérant une stratégie pour outiller les entreprises afin qu'elles construisent elles-mêmes un baromètre leur permettant de faire un état de lieux sur ce thème.

## **4.2. Evolution de la demande**

La demande initiale a été plusieurs fois modifiée pendant le stage, par L'ARACT et aussi par la structure où nous allons intervenir. D'abord, lors de l'entretien avec la Directrice de l'ARACT et deux Chargés de Mission, le sujet proposé de stage a été modifié.

La mission à développer portait sur le thème du management et de la QVT. Plus spécifiquement j'allais effectuer une évaluation de la méthodologie d'un projet portant sur ce sujet. Celui-ci aurait été développé dans une structure qui a demandé l'accompagnement de l'ARACT. En second lieu, j'aurais capitalisé et réalisé une synthèse des actions qui avait été engagée en vue d'un colloque qui aura lieu en juin 2015 à Poitiers.

Finalement, j'aurais repéré des éléments qui auraient pu constituer une base pour le développement de futurs projets concernant la création d'un baromètre QVT. Par conséquent, nous n'avons pas fait l'évaluation d'une méthodologie mais plutôt une intervention en entreprise portant sur ce sujet. Plus particulièrement, la demande de l'organisation nous a renvoyé à la création d'un questionnaire susceptible de devenir un baromètre QVT.

Dans ce cadre, l'apport du psychologue serait d'évaluer le fonctionnement de la mise en œuvre d'une démarche QVT, en constituant en même temps une démarche participative leur permettant d'éclaircir ce concept d'après leur contexte de travail. L'extension de la praxis à un milieu plutôt académique, comme celui d'un colloque, produit un lien entre la pratique et la théorie. L'objectif de mon intervention revient à faire le point de la mise en œuvre d'une méthodologie pour mobiliser une démarche d'engagement vers la QVT.

### **4.3. Analyse et reformulation de la demande : « QVT à l'Hôtel Altéora »**

Suite à la reconnaissance de la performance de l'hôtel Altéora et aux journées d'appui offertes par l'ARACT lors des trophées de la performance globale du CJD, la direction envisage de maintenir les éléments qui lui permettent d'être responsable socialement, mais aussi de poursuivre les améliorations. Etant donné l'intérêt vis-à-vis d'une démarche QVT par Altéora, il s'est avéré important d'affiner la demande, lors d'un rendez-vous avec le Directeur et le Responsable Administratif, ainsi que par des entretiens avec trois managers de proximité.

La QVT ici est abordée comme un objectif à poursuivre, mais constitue aussi une opportunité d'amélioration qui impacte les employés et le développement de leur travail au sein de l'hôtel. Les managers de proximité se constituent comme un axe central de gestion de la QVT. Dans le but de pérenniser une culture de QVT, il s'agit de constituer des groupes de travail qui leur permettront d'être acteurs et de mobiliser leurs ressources pour améliorer leurs conditions de travail.

La demande finale vise la mise en œuvre d'une démarche de QVT, afin de faire l'état des lieux sur cet aspect et donner un outillage leur permettant de pérenniser une culture de QVT chez les salariés d'Altéora. Dans ce sens les objectifs à suivre sont:

- Analyser la perception qu'ont les salariés de la QVT
- Faire l'état des lieux sur l'actuel QVT chez Altéora
- Aboutir à un baromètre QVT à l'Altéora, qui leur permettra de suivre leur état de QVT dans le temps, afin de maintenir les points forts et d'améliorer ceux qui sont faibles.

En dépit des derniers objectifs, il faut bien reconnaître et réaffirmer les pratiques déjà existantes. La démarche QVT est un levier de satisfaction pour les différents acteurs de l'organisation. Voilà pourquoi démarrer un projet de ce genre doit s'enraciner dans les pratiques quotidiennes.

## **PARTIE 2 : Cadre d'intervention**

Cette deuxième partie situe la QVT dans un cadre théorique. D'abord nous présenterons le cadre d'intervention chez l'ARACT, ensuite on examinera la QVT au niveau de son origine et on présentera différentes définitions et conceptualisations de celle-ci. Par ailleurs, on montrera quelques perspectives qui explorent le concept et de même que les enjeux implicites à une telle démarche. Enfin, nous allons expliciter la position théorique qui guidera notre intervention.

### **1 Cadre réglementaire d'intervention à l'ARACT**

L'Agence Nationale d'Amélioration des Conditions du Travail (ANACT) donne aux ARACT certaines conditions avant qu'elles puissent intervenir dans une organisation. Initialement, L'ARACT n'interviendra dans les entreprises qu'à la suite d'une demande explicite des directions de celles-ci, en s'assurant que les représentants du personnel en sont informés et seront associés à l'action. Ensuite les actions doivent être adaptées à la demande qui leur est faite. L'ARACT s'emploie à ce que la démarche retenue pour l'intervention s'effectue dans le respect de l'autonomie des acteurs du dialogue social. Par ailleurs le recueil de l'expression de l'ensemble des points de vue est garanti, afin que les acteurs de l'entreprise parviennent à élaborer des solutions satisfaisantes tenant compte de la diversité des intérêts en présence. Enfin, il s'agit de s'assurer, préalablement à l'intervention, que les conditions de l'information relative

à la réalisation du diagnostic, à sa restitution et au suivi des actions soient définies avec le chef d'entreprise et les représentants du personnel.

## **2. La Qualité de vie au travail (QVT)**

La QVT étant un concept variable et multidimensionnel, demande une exploration de sa provenance et des enjeux. Dans une première partie j'aborde l'origine de la QVT, ensuite seront présentées quelques définitions de ce concept pour rendre compte de sa variabilité, et enfin, vu l'absence d'un consensus, j'exposerai une analyse des enjeux, des divergences et son impact à l'heure de mettre en place une démarche de QVT au sein d'une organisation.

### **2.1 Développement du concept QVT**

Les premiers efforts importants de recherche portant sur cette question sont originaires d'Europe. Il est possible de repérer l'apport de la politique sociale-démocrate pendant les années 60 en Suède, en améliorant les conditions de travail et mettant l'accent sur le bien-être du travailleur. Cette démarche a été guidée par les employeurs suédois, les syndicats et partis politiques. À ce moment-là, réorganiser le travail devient une priorité dans différents pays de l'Europe de l'Ouest, tels qu'en Angleterre, au Danemark, en France, en Hollande, en Irlande et en Norvège. Pourtant les efforts de ces nations ont été désorganisés et isolés ; contrairement au cas de la Suède (Davis & Cherns, 1975 ; Cherns & Davis, 1975 ; cités par Dupuis, Martel, Voirol, Bibeau, & Hébert-Bonneville, 2009).

Le concept QVT a son origine dans une série de conférences, à la fin des années 60 et au début des années 70, mises en place par le Ministère du Travail des États-Unis et la fondation Ford en

Ohio, ce contexte était caractérisé par la crise du pétrole (Rueda, Ottati, Pinto, de Lima, & de Paula, 2013). Ce terme dépassait la satisfaction au travail en abordant des aspects tels que la participation dans la prise de décisions, l'autonomie, l'aménagement des postes de travail, les systèmes et structures de l'organisation pour le développement de l'apprentissage et l'évolution professionnelle (French, 1996, cité par Baltazar, Santacruz, & Estrada, 2007)

Par ailleurs, Tavani, Lo Monaco, Hoffmann Hervé, Botella et Collange (2014) indiquent que la QVT est issue de divers courants. Le premier est le mouvement des *relations humaines*, cherchant l'humanisation du travail, à augmenter l'implication et la satisfaction des salariés à travers la prise en compte de leur subjectivité. Ensuite, la définition de l'Organisation Mondiale de Santé (OMS) comme un état de complet bien-être physique, mental et social qui dépasse l'absence de maladie. En correspondance, le travail sain doit dépasser sa mission limitée de réduire et d'éliminer les risques du travail afin de promouvoir et protéger le bien-être des salariés. Quelques années plus tard, l'OMS donnera la définition de la *qualité de vie* générale. Le troisième courant qui influe sur le concept QVT vient de la psychologie positive, mettant l'accent sur les aspects qui peuvent améliorer la vie des personnes (par exemple, le bien-être, ou la satisfaction au travail) à la place des éléments qui vont avoir un effet nocif sur elles-mêmes, par exemple le stress ou le burnout.

Après réflexion, la QVT dès sa mise en scène a voulu conjuguer le bien-être de l'employé avec la productivité de l'organisation, cependant cette deuxième variable sera subordonnée à la satisfaction des besoins du travailleur. Désormais, le travail cesse d'être un système technique qui met l'accent sur les aspects négatifs du travail pour prioriser une dimension positive, holistique voire sociale (Laflamme, 1994 cité par Brunault, Fouquereau, & Guillet, 2012).

## **2.2. Définitions de la QVT**

D'après Walton (1973), la QVT est liée aux besoins et à l'aspiration de l'être humain. Ainsi cet auteur ne donne pas une définition spécifique du concept, mais donne huit variables et des composantes dont la rémunération juste et adéquate, les conditions de travail –caractéristiques physiques des postes de travail et horaires-, les opportunités pour la mise en œuvre et développement des capacités, les opportunités d'évolution professionnelle, l'intégration social au travail, le constitutionnalisme - devoirs et droits des travailleurs comme la vie privée, la liberté d'expression etc.- la conciliation de la vie professionnel et de la vie privée ; et enfin la relevance social du travail.

French, (1996) cité par Baltazar et al., (2007, p119), affirme que la QVT « est une philosophie de la gestion qui améliore la dignité de l'employé, produit des changements culturels et offre des opportunités de développement et de progrès personnel ».

En somme, Herrera & Cassals (2005) cités par Baltazar et al., (2007, p119) expliquent que « la QVT est le degré dans lequel les membres d'un collectif sont capables de satisfaire les besoins personnels à travers leurs expériences dans le contexte organisationnel, agissant sur des aspects importants pour le développement psychologique et socioprofessionnel de l'individu, pour produire de la motivation pour le travail, en améliorant la capacité d'adaptation aux changements de l'ambiance de travail, la créativité et la volonté pour innover et accepter les changement de l'organisation ».

Martel et Dupuis (2006, p355) ont expliqué que « la QVT, à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des

domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquence, sur le fonctionnement global de la société. »

Baltazar et al., (2007) proposent une conceptualisation de la QVT comme « concept multidimensionnel qui se base sur la satisfaction, à travers l'emploi, d'une grande gamme des besoins personnels, en la situant comme la clé pour la réalisation personnelle, familiale et sociale et comme moyen pour préserver l'économie et la santé ».

D'un autre côté, plutôt politique, Royuela, López Tamayo et Suriñach, (2008) expliquent que la Commission Européenne a abordé la question de QVT avec des indicateurs mesurables de façon objective, dont 75 aspects intégrés en 10 dimensions : la qualité intrinsèque du travail, les compétences, la formation tout au long de la vie et le développement de carrière, l'égalité homme / femme, la santé et la sécurité au travail, la flexibilité et la sécurité, l'inclusion et l'accès au marché du travail, l'organisation du travail et l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle, le dialogue social et l'implication des salariés, la diversité et la non-discrimination, enfin, la performance générale au travail.

Baltazar et al., (2007) vont changer la conceptualisation de la QVT suite à l'élaboration d'un instrument pour la mesurer en travailleurs de services de santé.

La QVT est un concept multidimensionnel qui s'intègre lorsque le travailleur, à travers l'emploi et selon sa propre perception, considère les besoins individuels suivants comme couverts : support institutionnel, sécurité et intégration au poste de travail et satisfaction par celui-ci, en identifiant le bien-être obtenu grâce à son activité professionnelle et son

développement personnel atteint. Il en est de même pour la gestion de son temps libre. (Baltazar, Santacruz, Salazar, & Preciado-Serrano, 2010, p333).

Par ailleurs, en France, l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2013, résultat des négociations parmi les syndicats et le patronat rend légitime de traiter le sujet dans les organisations. En raison de cet accord, la QVT est définie comme « 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 [...] Sa définition, sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés au cœur du développement du dialogue social ».

### **2.3 Concepts proches à la QVT**

En raison de la diversité des définitions de la QVT, il vaut mieux essayer d'établir des frontières pour ce concept (si cela est possible). Dans ce but, nous allons aborder brièvement d'autres concepts tels que : le bonheur au travail, le sens du travail, le bien-être psychologique, l'engagement au travail et la satisfaction au travail.

D'après Feuvrie (2014) le bonheur au travail est un état de satisfaction avec une intensité et durée variable. En même temps, ce concept est proche à la QVT mais reste différent. Puis, Morin (2008, p.12), explique que le sens du travail est « l'effet de cohérence entre les caractéristiques qu'une personne recherche et celles qu'elle perçoit dans le travail accompli », ce concept, selon cette auteur, est un indicateur de la QVT, mais pas la QVT per se.

Ensuite, Ryan et Deci, (2001) cités par Brunault, Fouquereau, et Guillet (2012) définissent le bien-être psychologique comme une expérience subjective et positive, permettant la réalisation de son plein potentiel et autodétermination, en construisant tant à travers soi-même ainsi que ses relations interpersonnelles au travail et l'intégration avec l'organisation.

D'ailleurs, nous trouvons la satisfaction, celle-ci comme un « état émotionnel positif ou plaisant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses services de travail » (Locke, 1976, Cité par Brunault, Fouquereau, & Guillet, 2012, p.51). Finalement l'engagement au travail, fait référence à un état d'esprit positif relatif au travail, qui se caractérise par la vigueur, du dévouement et le fait d'être absorbé dans son travail. Egalement ce dernier concept correspond à un état cognitif et affectif généralisé et durable plutôt qu'un état momentané (Schaufeli & Bakker, 2003, cité par Brunault et al 2012, p.51)

## **2.4 Vicissitudes de la QVT**

Selon l'Agence National d'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) il y a trois facteurs-clés qui mettent l'accent sur la QVT en France. D'abord les entreprises veulent souligner la dimension positive du travail plutôt que la négative, pourtant les représentants de salariés sont attentifs que cette action ne diminue la responsabilité de l'employeur pour les salariés. En second lieu, il apparait la négociation des différents sujets (par exemple l'égalité, le stress, la diversité, la pénibilité etc.) parmi les acteurs d'entreprise. Enfin, sont nommées les transformations du travail, c'est-à-dire les recompositions et restructurations des organisations et l'évolution de la conception du celui-ci.

Etant donné ce contexte qui bifurque la QVT en scientifique et politique, Tavani et al., (2014) réalisent une investigation de caractère bibliométrique, Dans un premier temps ils s'intéressent à une revue du terme d'un point vue scientifique, ensuite ils vont constater la perspective politique et médiatique. En analysant 180 articles de deux bases de données portant sur la médecine et la psychologie. Ils ont constaté que la QVT a surtout fait l'objet de pendant les années 1980.

Deuxièmement, ces auteurs à ce sujet ont pris une base de données en charge de l'indexation de la presse française pour repérer les publications sur la QVT. 1017 articles ont été trouvés dans neuf sources médiatiques. Le premier usage de ce syntagme était en 1997 et a atteint son apogée en 2012.

Par ailleurs, Dupuis, Martel, Voirol, Bibeau et Hébert-Bonneville (2009) indiquent d'après une étude sur les banques de publications informatisées Psyclit et Sociofile que peu d'articles publiés entre 1973 et 2002 font un avancement théorique qui clarifie plus le construit de la QVT. De plus, il a été confirmée une tendance progressive de l'intérêt des chercheurs vers des construits possiblement mieux définis que la QVT ou vers des indicateurs davantage tangibles d'une encore floue.

Il est possible conclure que le terme QVT est polyphasique, autrement dit, il est utilisé pour aborder plusieurs phénomènes selon le contexte de groupes qui l'adoptent. De même que celui-ci devient controversé étant donné son caractère politique et idéologique, résultat des intérêts particuliers dans le monde du travail. C'est pourquoi cette situation produit une « désépécification » du concept (Segurado Torres & Agulló Tomás, 2002 ; Tavani et al., 2014)

Dans ce sens, Baltazar et al., (2007) soutiennent que la QVT est sur usé dans le domaine médiatique et la consommation, aboutissant à la confusion. À l'heure actuelle, la QVT a franchi

la frontière scientifique et se pose dans le débat public français. En définitive, chacun propose sa QVT selon sa définition du phénomène, homogène avec sa conception du monde.

## **2.5 Perspectives pour une démarche QVT**

Au vu de ces vicissitudes, on se pose la question sur la possibilité de mener une démarche QVT. D'après Baltazar et al., (2007) le principal problème est la subjectivité du terme, de sorte que Royuela et al., (2008) soulignent l'importance de mesurer la sphère subjective ainsi que l'objective, cette considération pourrait éventuellement guider la mise en place des décisions politiques vis-à-vis du travail.

Cependant pour garantir des interventions adéquates sur la QVT, Tavani et al., (2014) incitent à bien définir les concepts sous-jacents afin de clarifier les actions à convenir lors d'une démarche d'intervention pour son amélioration. D'ailleurs ces auteurs proposent de voir la QVT comme un objectif à poursuivre plutôt qu'un concept, perspective cohérente avec l'Accord National Interprofessionnel.

En somme, l'ANACT dans sa revue *Travail et Changement*, suggère que toute démarche de QVT doit garder en tête les particularités des contextes de déroulement de celle-ci. C'est pourquoi l'outillage que l'entreprise met en œuvre doit éviter l'utilisation d'une exhaustive quantité de facteurs d'analyse.

## **2.6 Enjeux d'une démarche QVT**

L'engagement des salariés dépend de la garantie du bien-être et la santé mentale par des améliorations des conditions de travail et donc d'une bonne QVT. Il est important de répondre à la satisfaction au travail, à la reconnaissance et au développement de compétences des salariés. La prise en compte de ces différents éléments aura une influence sur la qualité de vie en général (QVG).

Selon l'INRS, l'enquête SUMER 2010 révèle qu'en France 35% des salariés déclarent subir au moins 3 contraintes de rythme de travail. 57% déclarent avoir un rythme de travail imposé par une demande extérieure obligeant à une réponse immédiate. 27% disent être soumis à des contrôles ou surveillances permanents exercés par la hiérarchie. 56% disent devoir interrompre une tâche pour en faire une autre non prévue et pour 44% de ceux qui sont concernés cela perturbe leur travail. Enfin 36% déclarent ne pas pouvoir faire varier les délais fixés pour réaliser leur travail.

A côté de la sphère humaine qui entraîne la QVT, il y a une dimension économique. D'après une étude effectuée par le CLIPP (Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales) sur les besoins des grandes entreprises publiques, parapubliques et privées a conclu que la prévention des RPS et l'atteinte d'une bonne QVT sont prioritaires chez tous les individus et organisations interrogés (Laurendeau & Mathieu, 2004 ; cités par Dupuis, Martel, Voirol, Bibeau, & Hébert-Bonneville, 2009).

Par ailleurs, ces mêmes auteurs indiquent que La Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail montrent des chiffres alarmants. 22 % des salariés souffriraient

de stress dans 5 pays de l'Union européenne, cela entraîne un coût économique de 20 milliards d'euros. Le nombre de personnes souffrant de symptômes liés au stress et causés ou aggravés par le travail a plus que doublé depuis 1990 en Europe. En outre, 4% des travailleurs européens ont déclaré avoir subi des violences de la part de personnes extérieures et 9 % affirment avoir été victimes d'intimidations au travail au cours des douze derniers mois. Par conséquent, nous pouvons constater que les enjeux pour l'entreprise et le salarié ont un caractère social, mais aussi économique d'où l'intérêt de mener une démarche QVT.

### **3. Présentation de la démarche proposée**

- **Mise en place d'une démarche participative** : celle-ci permet d'aboutir à une analyse collective de la QVT afin de permettre aux employés de proposer des solutions plus adaptées aux difficultés qui affectent leur QVT. Il ne s'agit pas d'impliquer seulement les responsables et managers mais bien les salariés en leur donnant l'opportunité d'intervenir dans les décisions d'amélioration de leurs conditions de travail. Dans le cadre de notre démarche afin de mettre en valeur ce principe, un comité de pilotage a été créé afin de conduire la démarche (sensibilisation, interprétation des résultats, réalisation des actions de prévention).
- **Prise en compte d'une démarche concertée** : dans le cadre de notre démarche, il était question de découvrir la signification de la QVT pour les employés chez Altéora. En dépit de la divergence parmi la définition de ce concept par la littérature, l'important était de repérer sur quels éléments ils mettaient l'accent pour les prioriser dans la démarche d'amélioration.

- **Respect du Code de déontologique des psychologues** : Il est important de souligner que tout au long du processus d'intervention le respect de Code de déontologie a été présent. D'abord, le respect de la législation nationale européenne et internationale a guidé la démarche et donc la protection des droits humains. Dans ce sens, les personnes impliquées lors du processus devaient participer librement. La rigueur scientifique nous renvoie à la responsabilité et autonomie inhérentes au rôle de psychologue, c'est pourquoi les dispositifs déployés ont répondu aux motifs de l'intervention.
- **Respect de la Charte déontologique du réseau ANACT** (Annexe 2) : Etant donné mon intervention chez Altéora comme un membre de l'ARACT, je me suis tenu à respecter cette charte. D'abord il est impératif de mettre l'intervention au service de l'évolution de l'organisation et du développement professionnel des salariés tout en favorisant l'expérimentation de solutions innovantes. L'ensemble des acteurs de l'entreprise doit bénéficier de l'expertise mise en œuvre de manière neutre et impartiale. L'intervention doit s'engager à conduire des actions qui présentent un caractère d'utilité pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

### **PARTIE 3 : Méthodologie de l'intervention**

Cette troisième partie regroupe et détaille les actions menées et qui nous ont permis d'organiser la démarche. Premièrement, nous expliquerons l'approche inductive à la QVT au travers de différentes méthodologies ensuite nous présenterons les différentes étapes de travail avec le COPIL.

## **1. Démarche inductive QVT**

La QVT n'est pas un sujet statique mais plutôt dynamique et interne à l'organisation, donc il repose sur des facteurs objectifs et subjectifs. En raison de cette situation, nous nous sommes proposé de découvrir la QVT au milieu d'un contexte spécifique, à partir d'une approche inductive, dans une perspective exploratoire. Mettre les salariés comme protagonistes et conceptualisateurs de leur propre QVT garantit une démarche significative aboutissant à une pérennisation d'une culture de QVT. La démarche proposée a évolué au fur et à mesure du stage, tout en répondant à la nature du contexte.

### **1.1 Analyse documentaire**

La connaissance du contexte dans lequel allait se dérouler la démarche QVT demandait impérativement une veille des documents. L'identification de ces données constitue une source riche d'analyse des caractéristiques socio-organisationnelles et aussi une base objective des indicateurs qui impactent la QVT. Suite à la présentation de la proposition d'intervention, la Direction a donné son accord pour nous fournir de l'information dont nous avons besoin. Cependant, suite à différentes requêtes nous avons eu du mal à obtenir un accès plus large de ces données. Finalement, les documents auxquels nous avons eu accès étaient : l'organigramme, le registre des salariés, la pyramide des âges et ancienneté, le Document unique et le récapitulatif annuels des absences 2014.

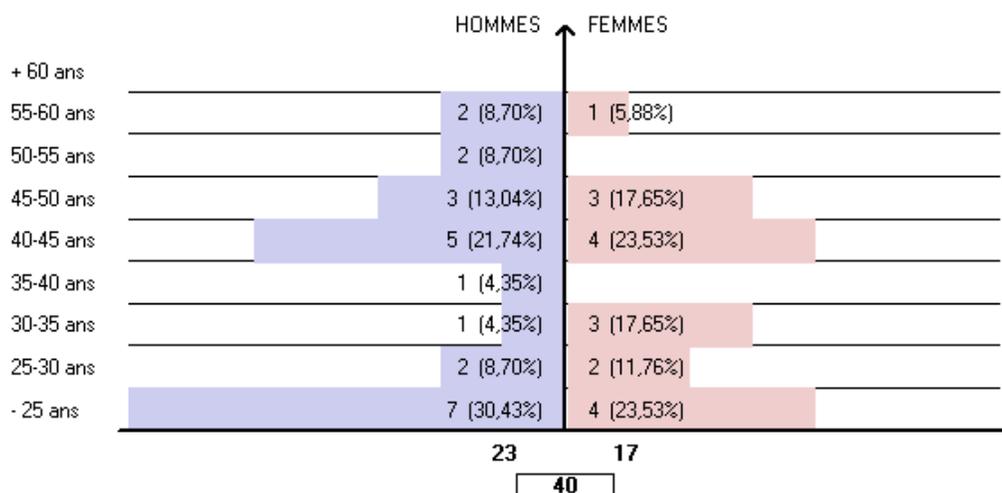
Le début de l'analyse documentaire a commencé par la lecture de l'organigramme de l'hôtel Altéora (Annexe 5). Celui-ci est une importante source d'analyse, car il permet de représenter de façon schématique des liens fonctionnels organisationnels et hiérarchiques de l'entreprise. Par ailleurs, il indique la distribution des responsables, d'ensembles de tâches parmi les postes, et les relations de hiérarchie qui existent entre eux.

L'organigramme d'Altéora est vertical et intégral, car il permet de visualiser directement le poste et les responsabilités du salarié. De plus, il est clair et facilement compréhensible. On voit les niveaux hiérarchiques et les liens qui résident entre chaque personne affichée. L'organisation de l'entreprise en termes de services (administratif, cuisine, restauration, hébergement, technique, commercial et comptable) nous permet d'identifier une organisation au niveau général axée sur la spécialisation ou les procédures, autrement dit, les travailleurs sont regroupés par domaines d'activité. Cette dernière structuration est un point favorable pour les petites entreprises.

Au vu de la structure hiérarchique de l'hôtel, il est important de mettre l'accent sur les managers de proximité qui ont entre autres une fonction importante : celle de relais de l'information entre le stratégique et l'opérationnelle. Il faut garder à l'esprit la limite des organigrammes, étant donné que ceux-ci ne montrent que les relations au niveau formel d'autorité en laissant en dehors les relations informelles significatives. De plus, ces représentations graphiques font preuve d'une organisation souhaitée plutôt que réelle.

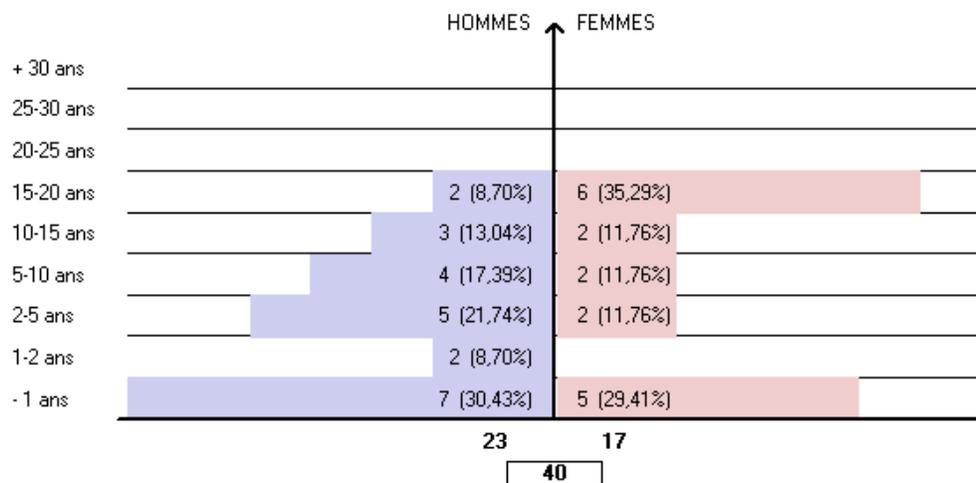
L'analyse de la pyramide des âges met en évidence une distribution salariale harmonieuse entre les genres et les âges. Le rang d'âge des employés est distribué de moins de 25 ans jusqu'à plus de 60 ans. La moyenne d'âge du personnel est de 37 ans. Il y a une part représentative de jeunes de moins de 25 ans, ce sont notamment des hommes.

Graphique n°2 : Pyramide des âges en 2014



Quant à l'ancienneté des travailleurs, la moyenne est de 7 ans et demi. Les données sont relativement opposées entre les hommes et les femmes. Il est possible de repérer une plus grande stabilité de l'emploi chez les femmes.

Graphique n°3 : Ancienneté du personnel

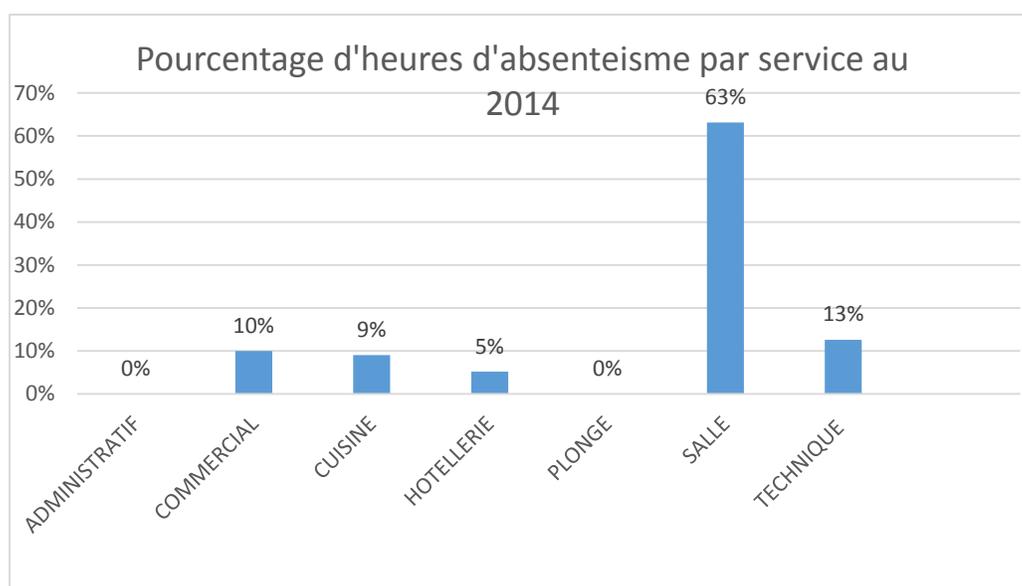


Par ailleurs, nous avons eu accès au DU. Celui-ci, actualisé fin 2014, a été validé début 2015. On constate que les risques identifiés se positionnent dans l'échelle de priorités entre 2 et 5. Les risques les plus importants sont liés à la circulation, aux accidents de la route, aux agressions, aux brûlures, aux chutes de hauteur, aux chutes de plain-pied, à la coactivité avec des entreprises, aux coupures, à l'éclairage, à l'électricité, aux incendies, à l'accueil de travailleurs Intérimaires, saisonniers, stagiaires et apprentis, à l'organisation de la sécurité, aux produits chimiques, au travail de nuit, au travail isolé et aux TMS.

D'après ce document, les dimensions psychosociales sont prises en compte par l'instauration de systèmes de gestion de la qualité, par exemple la certification ISO 26000, ainsi que la démarche de Responsabilité sociale de l'entreprise. Dans ce contexte, les consultants ont évalué grâce à un questionnaire le bien-être des salariés, et il en résulte que « 90% des salariés sont satisfaits ».

Finalement, l'analyse du récapitulatif des absences de l'année 2014 auquel nous avons eu accès, montre que le taux d'absentéisme s'élève à 1%, soit 308 heures sur l'année. Le service dans lequel le taux est le plus important est le service en salle. D'après la Direction, ce pic d'absentéisme est dû aux arrêts maladies, malheureusement nous n'avons pas eu accès directement à cette information. Ci-dessous un graphique qui résume les pourcentages de l'absentéisme par service.

*Graphique n°4 : Pourcentage d'Absentéisme année 2014*



## **1.2 Observations et échanges avec les salariés**

L'observation a été mise en place comme outil lors de la démarche de QVT. Le type d'observation utilisée était l'observation non systématisée qui consiste en une accumulation plus ou moins structurée de données qui peuvent cependant suggérer une orientation, une idée sur un phénomène sur lequel nous n'avons pas assez d'information. Ici, c'est l'observateur celui qui juge les comportements ou les situations à noter. L'accent dans ce type d'observation est mis sur

l'exploration d'une situation inconnue qui se développe dans l'ambiance et l'environnement courant des participants (Coutu, Provost, & Bowen, 2005).

Cet outil est une ressource très importante qui permet l'accès direct du travail accompli par les salariés afin d'identifier la nature des tâches effectuées ainsi que les possibles écarts entre le travail réel et le travail prescrit. Ce n'est qu'au travers d'observations que nous pouvons nous centrer sur le travail tel qu'il est réalisé afin de préciser l'approche du focus groupe et la suite de l'étude. D'autre part, étant donné les contraintes du temps pour le déroulement de la démarche QVT, nous avons mis l'accent sur l'identification des éléments au niveau collectif. Cependant à travers les observations directes des salariés aux postes de travail, il a été possible d'établir des communications informelles pour éclairer certaines informations.

Suite à l'accord préalable de la Direction et des salariés pendant le lancement de la démarche, une matinée et une partie de l'après-midi ont été consacrées aux observations et aux échanges avec les employés de l'Altéora. Le déroulement de cette activité a été fait dans l'ordre suivant : service cuisine, réception, service restauration, service commercial et service technique. Pendant tous les échanges avec les salariés, j'ai redéfini mon rôle dans l'organisation, et nous avons éclairé les objectifs de la démarche. Quant aux échanges informels nous les avons abordés au travers de la question « Pourriez-vous me parler des aspects les plus agréables de votre travail, et aussi des aspects les moins agréables »

### **1.3 Focus groupe**

L'animation de deux focus groupes a permis la participation d'un nombre plus large de salariés à la place des entretiens individuels. Les participants ont été sélectionnés par la Direction de

l'hôtel et le personnel a donné leur accord pour coopérer. Chaque groupe était composé de 6 employés de différents services, cependant la partie commerciale n'as pas participé à ces rencontres.

Selon Delgado & Gutiérrez (1999), le focus groupe est une technique conversationnelle à travers laquelle sont mises en évidence les pratiques sociales. C'est ainsi que les dialogues formels et informels entre le chercheur et les participants et aussi entre les mêmes participants sont une riche source d'analyse d'un phénomène psychosocial.

Pour le développement des focus groupes, nous avons proposé l'animation en trois parties afin de motiver la discussion. Tout d'abord nous avons demandé d'évoquer les mots associés au syntagme QVT (Rosa de, 1995), par la suite, les mots évoqués ont été repris pour élaborer une « recette de la QVT de l'Altéora ». En groupes de 3 salariés, ils devaient indiquer les ingrédients, la quantité à utiliser (de 0 à 100 gr par recette) et la procédure pour produire QVT à l'hôtel. Enfin nous avons discuté avec le guide d'une grille (Annexe 3) sur les « recettes QVT ». Cette proposition de direction de focus groupe a été mise en place afin de faciliter l'expression des salariés.

L'information obtenue à travers cette technique s'est constituée comme la « matière première » pour élaborer un questionnaire de QVT pour les salariés de l'Altéora avec la guide du comité de pilotage.

#### **1.4 Questionnaire QVT**

Les informations recueillies auprès des focus groupes ont été la base du questionnaire QVT. Le Comité de pilotage (COFIL) a guidé l'élaboration de cet outil en proposant les items et la

consigne. 19 affirmations ont été élaborées, chacune assortie d'une échelle de 0 à 10 (Annexe 4). Le COPIL a pris en charge le déploiement de l'outil auprès de des salariés. Il est important de souligner que, malgré le fait que cet instrument n'ait pas une validation de caractère psychométrique, celui-ci cherche en amont la réflexion sur les aspects ressortant des focus groupes, cela dans le but d'agir. Nous voulions surtout le développement d'une démarche significative, c'est-à-dire le plus contextualisé possible, et le meilleur moyen était la participation du personnel.

## **2. Comité de pilotage**

En dépit de la courte durée de notre intervention, nous voulions garantir dès que possible la pérennisation d'une telle démarche. Ce n'était qu'à travers l'engagement des salariés que le projet avancerait, et un facteur qui limitait ce but était l'absence d'une IRP. Auparavant, les salariés étaient informés de la démarche. Ensuite, la Direction a nommé les employés qui composeraient le COPIL, et ils ont donné leur accord pour y participer. Ce groupe était composé de cinq salariés dont la responsable d'hébergement, deux seconds de cuisine, un commis de cuisine et une serveuse.

Pendant notre intervention, trois réunions ont été concertées avec le COPIL, elles étaient organisées en fonction de la disponibilité des salariés et aussi de mes jours de présence en stage, ainsi que la disponibilité de mon tuteur. Une fois le COPIL créé, les missions générales ont été proposées, puis précisées en suivant l'évolution de la démarche.

Durant notre première rencontre, nous avons eu l'occasion de sensibiliser le groupe sur les enjeux de la QVT. Puis, nous avons présenté ce qu'était un COPIL, son rôle, sa mission, ses

tâches. Ils ont donné leur accord et ont suggéré de réorienter certains points, par exemple le déroulement des observations, les postes de travail à visiter et les meilleurs horaires pour rencontrer les salariés. Cette première rencontre avec le COPIL nous a permis de valider la démarche, en mettant en équilibre les souhaits de la Direction de l'hôtel, l'avis des salariés, les cadres de l'ARACT et aussi mon intérêt en tant que chercheur.

La deuxième réunion avec le COPIL a eu pour but la présentation de l'évolution de la démarche et la conception du questionnaire QVT. Nous avons présenté les catégories évoquées pendant les focus groupes ainsi que les propositions des items. Ils ont proposé la catégorisation des items du questionnaire ainsi que la reformulation de ceux-ci. L'information additionnelle à saisir (sexe, service, ancienneté) a été validée et le souhait de maintenir cet outil comme anonyme a été partagé. Après de la validation du questionnaire, ils ont pris en charge le déploiement de celui-ci.

Finalement, le troisième COPIL a eu pour but la présentation des résultats de toutes les techniques et outils mis en œuvre pendant la démarche. Nous avons fait un résumé sur les principes guidant la démarche, les objectifs et les étapes. Ainsi, nous avons exposé la proposition de baromètre. Les éléments de veille ont été regroupés en facteurs : organisationnels et humains, puis physiques et cadre de travail. Enfin, nous avons mis l'accent sur la discussion et les pistes données par le COPIL.

## **PARTIE 4 : Exploitation des résultats**

### **1. Observations et échanges avec les salariés**

Nous avons proposé de réaliser des observations aux postes de travail pour mieux comprendre les unités de travail à l'hôtel et connaître les conditions de travail des employés. Nous avons ajouté la possibilité de réaliser des échanges avec les salariés, étant donné l'impossibilité de

réaliser des entretiens individuels car cela demandait un temps considérable d'après l'organisation.

Les observations et échanges avec les salariés nous ont permis d'avoir une approche du travail effectué au sein de l'Altéora. C'est ainsi que des pratiques d'organisation positives ont été constatées au sein des services de cuisine et restauration. Par exemple, les espaces de travail sont propres, les éléments de travail sont bien rangés, les travailleurs portent des équipements de protection. Quelques points négatifs ont été relevés. Nous avons observé qu'un lave-vaisselle est ancien, il lui manquait des boutons et ne permettait que de laver un plateau à la fois, en augmentant les mouvements répétitifs des plongeurs lorsqu'il y a beaucoup de vaisselle, de plus le séchage se faisait à la main, cela augmentant les risques de TMS. L'éclairage était adéquat dans les cuisines, mais l'environnement bruyant, à cause des hottes. Il y avait des faitouts en dessous des fourneaux de la cuisine, ceci étant une possible source d'accidents.

Dans le même sens, au niveau de la restauration « la Parenthèse », l'éclairage était obscur, et avait déjà été signalé comme inapproprié. Au niveau « Bistro », nous avons constaté des postures inappropriées, qui entraînent des contraintes pour le dos et la colonne vertébrale. Par ailleurs, lorsque nous faisons les observations, un salarié a ramassé les morceaux d'un verre cassé directement avec ses mains, en augmentant le risque de se couper. Ce risque était indiqué dans le DU, cependant il semble que les comportements des salariés dénotent la non vulnérabilité perçue.

Sur le plan des postes de travail de bureau, nous avons repéré l'existence de deux écrans d'ordinateur pour chaque bureau. Notre attention a été attirée par la réception des différences d'intensité entre l'éclairage produit par les écrans et celui de l'ambiance, cela pourrait être l'origine des contraintes visuelles chez les réceptionnistes. Egalement, les salariés de ce service

ont indiqué que la différence entre l'éclairage naturel et celui de leur poste de travail les gênait. De plus, l'utilisation du téléphone pour le service commercial (groupes) constitue une source de contrainte car l'employée doit bloquer celui-ci entre le cou et l'épaule pour libérer ses mains et manipuler des dossiers.

Les différents services consultés semblent avoir une opinion plutôt positive de leur travail au sein de l'hôtel. Les principaux éléments exprimés par les salariés étaient : l'investissement en matériel et équipement de travail, le sentiment d'être écouté par la Direction, l'appartenance à une équipe de travail agréable qui s'entraide et qui est responsable, l'accueil et l'accompagnement des nouveaux employés, l'autonomie, le contact avec le client, la variété au travail, le cadre de travail, la conciliation de la vie personnelle et professionnelle.

En revanche, les points perçus comme les moins positifs étaient pour 5 employés du service restauration-cuisine : la réalisation d'activités sans rapport avec le métier, l'équipement inapproprié pour travailler (le lave-vaisselle des tasses et verres), l'espace de travail trop petit (plonge cuisine bistro), les tâches incomplètes de certains collègues, les changements de dernière minute. Pour 2 employées de la réception l'éclairage de leur poste de travail, les clients grossiers, l'absentéisme, les congés des collègues qui perturbent l'organisation et l'incompréhension des informations de différents services étaient définis comme négatif. Quant au service restauration salle, 4 salariés ont indiqué que les heures supplémentaires jusqu'à minuit, les clients grossiers et l'éclairage inadéquat étaient le moins agréable. Trois employées du service commercial observaient des difficultés pour la transmission, les modifications et le traitement de l'information par les autres services. Finalement, 2 salariés du service technique ont exprimé leur insatisfaction face à leur équipement de travail, au manque de disponibilité du manager de proximité et à l'arrivée en retard du cahier des charges des chantiers.

Il est nécessaire d'indiquer les limitations des informations obtenues au travers des observations et échanges informelles. D'abord, l'information est difficilement quantifiable, ainsi nous restons sur l'aspect déclaratif, donc la personne exprime ce qu'elle croit adéquat ou désiré, c'est-à-dire sa « réalité ». Par ailleurs, il est probable qu'il y a eu de la réactivité des salariés, en d'autres termes, les salariés se sentant observés, ils adaptaient de comportement. Par exemple, des salariés avec lesquels nous avons eu des échanges, semblaient mal à l'aise de nommer les aspects les moins agréables de leur travail.

En outre, les horaires ont joué un rôle important sur les activités observées. Le flux de travail varie en fonction du temps de la journée, donc nous ne restons qu'avec une image limitée du travail. Ici, un point important est à souligner : le fait de ne pas avoir pu nous rapprocher du service de sous-traitance car celui-ci n'était pas considéré comme faisant partie de l'entreprise.

## **2. Focus groupe**

Deux focus groupes ont été réalisés dans le but de discuter avec les salariés de l'Altéora sur les éléments constitutifs de leur QVT. Chaque groupe était composé de 6 employés dont des salariés des services cuisine, restauration, technique, réception et plonge.

La première partie a posé des difficultés pour certains participants, qui ne semblaient à l'aise avec notre rencontre. Malgré le fait d'avoir indiqué qu'ils étaient libres de participer ou non, le groupe entier est resté. Ensuite nous avons fait un feedback et nous avons demandé la constitution des petits groupes. Ici, les salariés se sont montrés plus à l'aise pour discuter. Puis, nous avons discuté ensemble des « recettes ».

En dépit de la variété des « ingrédients », des dimensions QVT qui ont été nommées par les salariés, nous avons pu constater la convergence de la plupart de ces éléments. Ce constat nous a conduit au besoin d'éclaircir ce que les participants comprenaient par les mots indiqués. Par exemple, suite à l'expression d'un « ingrédient QVT » nous posions la question « *qu'est-ce que vous comprenez par ... ?* ».

Ci-dessous nous présenterons un tableau avec les différents éléments évoqués par les salariés. Les ingrédients de chaque recette devaient faire un total de 100, ainsi nous avons pu repérer l'importance que les salariés ont assigné aux éléments indiqués comme QVT.

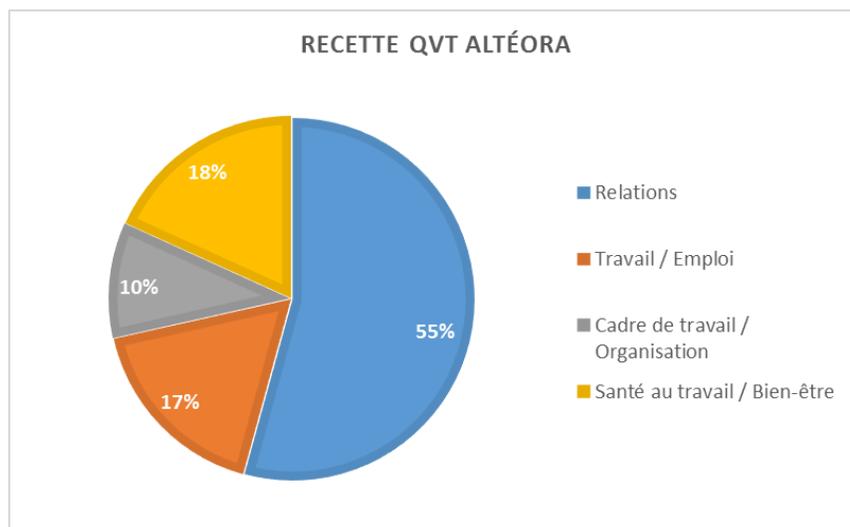
*Tableau n°1 : Résultats généraux des éléments QVT évoqués par les salariés et les scores assignés*

<b>Ingrédient QVT</b>	<b>R1</b>	<b>R2</b>	<b>R3</b>	<b>R4</b>	<b>T</b>
Esprit d'équipe / collègue / amitié / disponibilité	11	16		30	57
Ambiance		7	15	30	52
Travail / emploi	10	10	5	10	35
Ecoute des supérieurs	5		15	15	35
Clients		10	5	15	30
Argent	10	10	5		25
Confiance		8	15		23
Respect	10		10		20
Bien-être physique et mental	10		10		20
Autonomie			20		20
Matériel / équipement	10	9			19
Sommeil / repos	10	8			18
Volonté / Courage /défis	7	7			14
Famille-santé	10				10
Horaires		8			8
Droit à l'erreur	7				7
Environnement de travail		7			7
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>400%</b>

Les « ingrédients QVT » ont été regroupés en quatre catégories par le COPIL : *relations*, *travail/emploi*, *cadre de travail/organisation* et *santé au travail/bien-être*. La plupart des éléments indiqués comme constitutifs de QVT chez les salariés étaient sur la première catégorie, celle-ci comprenait la perception d'une ambiance de travail agréable, la compréhension d'un collègue face à une difficulté, la perception d'appartenir à un groupe de travail et la confiance entre collègues.

Ensuite, face à la catégorie *travail/emploi*, les salariés faisaient référence à l'autonomie, le sens du travail, l'évolution professionnelle, la stabilité de l'entreprise, la maîtrise du travail, la motivation le challenge, la reconnaissance et l'apprentissage. L'aspect *cadre de travail/organisation* prenait en compte le : droit à l'erreur, l'équipement, l'espace de travail, les certifications de qualité et la communication. Finalement, la catégorie *Santé au travail /bien-être* regroupe des éléments tels que : la santé physique et le sentiment de tranquillité.

Graphique n°5 : Catégorisations des éléments QVT ressortissants des focus groupes



### 3. Questionnaire QVT

Suite au déploiement du questionnaire QVT (Annexe 4) dont 30 ont été remplis par le personnel de l'Altéora, nous avons saisi l'information sur une base de données Excel. Nous avons fait une analyse des données à partir des mesures de la tendance centrale. Le score total, c'est-à-dire la moyenne de la somme de toutes les catégories montrent un indice QVT 8 sur 10, dénotant une perception très positive de ce que les salariés ont défini comme QVT. Quant aux résultats par catégories, nous trouvons des indices assez élevés, la moyenne pour *Relations* est de 7,5, *Travail/emploi* 8,1, *Cadre de travail* 8,2 et *Santé au travail* 7,8.

L'analyse des scores QVT en relation avec la variable sexe, montre une distribution homogène, la moyenne pour les hommes et pour les femmes étant de 8. De même que le score de QVT avec l'ancienneté a montré une légère fluctuation avec le temps, (moins d'un an 8,11, de 1 à 5 ans 8,02 et plus de 5 ans 8,26). Nous pouvons émettre l'hypothèse que les salariés les plus anciens dans l'entreprise ont connu des directions administratives qui ne les écoutaient pas, or dans l'actualité ils ont la possibilité de s'exprimer et d'être écoutés, ce qui a pu avoir alors un impact sur la qualification des différents indices.

Ensuite, nous allons présenter un tableau qui montre les différents services et la moyenne obtenue selon les catégories de l'outil.

Tableau n°2 : Catégories QVT et services

	RELATIONS	TRAVAIL / EMPLOI	CADRE DE TRAVAIL / ORGANISATION	SANTE AU TRAVAIL / BIEN-ETRE	Total serv
ADMINISTRATION ET COMMERCIAL	7,5	8	8,13	8,11	7,9
RÉCEPTION	8,5	8,21	8,28	7,71	8,2
RESTAURATION-CUISINE	8,03	8	8,61	8,33	8,2
RESTAURATION-SERVICE	7,58	8,65	8,65	8,25	8,3
TECHNIQUE	6,2	7,75	7,8	6,83	7,1
<b>Total catégories</b>	37,81	40,61	41,47	39,23	39,8
<b>Moyenne</b>	7,562	8,122	8,294	7,846	8,0

Nous pouvons constater que les catégories considérées par les salariés comme constitutives de leur QVT ont des scores élevés. Cependant, il est important de croiser ces résultats avec d'autres sources d'information pour nous approcher de ce que pourrait être la QVT (Royuela et al, 2008), sinon nous risquons d'avoir une image partielle au vu de la subjectivité des réponses et de l'absence de validation psychométrique de l'outil. Nous proposons de recenser les éléments repérés avec les différents outils et de montrer les services de l'hôtel qui ont été concernés par ceux-ci, explicitement ou implicitement. Afin d'éviter d'avoir un regard centré uniquement sur les points positifs et de risquer de négliger les points faibles qui pourraient être une opportunité d'amélioration, ainsi nous avons pris aussi les éléments qui ont été nommés comme négatifs pour la QVT. Ci-dessous nous présentons dans une grille, en vert les éléments qui composent la QVT des salariés de l'Altéora, et en orange le fait que le service n'ait pas indiqué cet élément comme composant de leur QVT, soit positivement ou négativement. La diversité des éléments repérés montrent la multidimensionalité de ce concept pour les salariés.

Tableau n°3 : Résumé des éléments QVT et le service concerné

	Adm et commercial	Récep	Rest-Cuisine	Rest-Service	Techn
Investissements en matériels pour travailler.					
Direction à l'écoute des salariés					
Autonomie					
Évolution professionnelle					
Accueil et accompagnement aux nouveaux membres de l'équipe					
Cadre de travail					
Stabilité des ordres transmis					
Travail en équipe et appui des collègues					
Travail avec du sens					
Ambiance de travail agréable et respect					
Travail variable					
Communications claires					
Conditions physiques de travail adéquates					
Parité femme / homme					
Stabilisé des horaires					
Conciliation vie pro/perso					
Un bon management					
Perception de responsabilité sociale de l'entreprise					
Stabilité de l'entreprise					
Identité					
Sécurité de l'emploi					
Droit à l'erreur					
Salaire juste					
Reconnaissance au travail					
Santé et bien-être					

## PARTIE 5- Préconisations et pistes de réflexion

La QVT à l'hôtel Altéora est multidimensionnelle et variable en fonction du service. Le syntagme QVT peut être difficilement un concept concret, sinon un objectif à poursuivre. C'est au travers des différentes observations, échanges, focus groupes et l'information du questionnaire que sont apparus des points de vigilance. Suite à l'identification des éléments

composants de la QVT des salariés de l'Altéora, nous les avons catalogués dans le questionnaire dans le but de nous approcher de leur représentation de QVT et construire ensemble un outil comme prévu dans la reformulation de la demande.

Nous avons identifié différents points de vigilance, même ceux qui n'étaient évoqués qu'indirectement, mais qui ont attiré notre attention pendant les observations. Ces points portent sur les aspects physiques et d'équipement au travail, l'emploi, le cadre de travail, l'organisation et la santé au travail. Ces éléments auront un effet sur le climat social de l'entreprise, la communication, la santé au travail et bien entendu sur la performance de celle-ci.

Un aspect que nous avons remarqué lors de notre intervention était l'impossibilité de nous approcher des salariés du service de ménage, car ce sont des salariés en sous-traitance. Nous nous posons la question sur l'exclusion que ce genre de politique d'emploi crée. Une démarche QVT en soi devrait dépasser la dimension normative pour arriver plutôt à un espace de dialogue et de construction sociale. A partir des données obtenues nous avons proposé avec le COPIL des moyens de pistes d'action (Annexe 6).

De façon générale, nous avons trouvé des pratiques et des perceptions positives au sein de l'entreprise, et nous avons voulu mettre l'accent sur ces aspects, car c'est une riche source de motivation chez les salariés. En outre, nous avons présentés les éléments les plus négatifs comme des opportunités pour s'améliorer et faire encore mieux.

De cette façon, différents salariés nommaient des difficultés pour comprendre le travail de leurs collègues, plus particulièrement celui des nouveaux employés. Ainsi pour les « incompressibles » changements de dernière minute dont l'origine sont les demandes des clients, nous avons proposé la réalisation d'une  **demi-journée d'échanges des postes de travail**

(« Vis mon travail ») tous les ans. Actuellement, il y a des services qui n'ont pas de relation directe. Étant donné la nature du service de cette entreprise, les demandes des clients changent de manière récurrente et par conséquent cela implique une adaptation efficace des différents services, particulièrement pour ceux qui sont dans la partie finale d'exécution. Le COPIL a considéré dans un premier temps la proposition comme impossible, mais ensuite ils ont indiqué la viabilité de cette activité pendant la basse saison à l'hôtel et par petits groupes de salariés. Une proposition en parallèle était la **participation des salariés à des manifestations culturelles et sportives**.

En vue d'améliorer les points faibles, le COPIL a proposé la création d'une **commission d'amélioration continue**. Cette initiative provoquerait la constitution d'espaces de réflexion et rencontre sociale des salariés. Par ailleurs, nous avons signalé comme important dans la suite de la démarche QVT au sein de l'Altéora, la prise en compte des salariés en sous-traitance. Pour ce point, la Responsable de l'hébergement nous a signalé que la Direction venait de mettre en œuvre un plan de « **partage de petits déjeuners** » avec lesdits employés. Le but étant de rencontrer lors d'un repas ces salariées pour créer un espace d'expression. Finalement, nous avons fait la suggestion **d'envisager la mise en place d'une démarche prévention de TMS**, vu les éléments dévoilés par les observations. De plus, cette suggestion était aussi conseillée par le DU.

## **PARTIE 6- Conclusion**

Les différents changements et exigences dans lesquels sont plongés les entreprises, demandent d'abord de la part des employés et des gestionnaires de ce type d'établissement qu'ils fassent

preuve de souplesse, qu'ils s'adaptent rapidement aux changements et surtout qu'ils ne négligent pas la dimension humaine du travail.

Notre étude a contribué à la sensibilisation des membres de l'organisation aux enjeux humains, économiques, organisationnels et sociaux que comprend une démarche de QVT à travers la constitution d'espaces de discussion pour « faire parler du travail ». C'est ainsi que nous confirmons, comment le syntagme QVT, au-delà d'être un concept donné, est polyphasique, multidimensionnel, et donc un objectif à suivre (Depuis et al, 2009, Segurado Torres & Agulló Tomás, 2002).

Nos marges de manœuvre ont été doublement restreintes. D'un côté, l'ARACT nous a demandé une intervention en entreprise courte, moins de 10 jours dans l'organisation. D'un autre côté, l'hôtel ne voulait pas une forte sollicitation salariale. Par ailleurs, nous avons eu des limitations pour approfondir la veille documentaire et enregistrer les focus groupes. C'est ainsi qu'en adaptant la démarche et suite à plusieurs tentatives de prises de contact, nous avons pu commencer. Étant donné la nature du secteur de l'organisation, Altéora a choisi les salariés qui ont composé le COPIL, les focus groupes et bien entendu le planning de travail. D'autre part, nous voulions intégrer dans notre démarche le personnel de ménage, cependant la Direction a refusé, en indiquant que ces travailleurs ne faisaient pas partie directement de leur entreprise.

D'abord, nous avons commencé par réviser l'existant au travers d'une analyse documentaire. Ensuite, nous avons réalisé des observations et des échanges informels avec les salariés en contextualisant notre rôle. Par la suite, nous avons animé deux focus groupes. Les informations recueillies nous ont permis de construire un questionnaire QVT, qui a abouti à une note de

baromètre et enfin nous avons défini des pistes d'action avec le COPIL, afin de maintenir les pratiques positives et d'améliorer les points faibles.

Notre approche inductive à la QVT d'abord a produit chez les salariés la notion d'une procédure abstraite. Cependant, nous avons éclairé la démarche au fur et à mesure, surtout pendant les réunions avec le COPIL. Nous avons échangé certains constats et nous avons sollicité des pistes à suivre. Ce point était assez complexe vu l'absence de IRP, les salariés n'avaient pas directement l'habitude de participer à des projets de ce type et discuter de leur travail.

La construction des pistes d'action a été axée sur les dimensions recensées par les questionnaires et les éléments résultants des observations et des échanges avec les salariés. Le COPIL a guidé ce processus et a garanti la mise en place.

Finalement, ce stage m'a permis au niveau professionnel de renforcer et d'améliorer certaines compétences telles que la conception de projet, l'animation de groupe. De plus, cela m'a plongé dans le monde de l'entreprise en France, et m'a aussi appris à faire preuve de souplesse quant aux demandes de l'organisation et la garantie de mener une démarche avec un socle théorique. D'autre part, sur le plan personnel, cela m'a apporté plus de fluidité et de maîtrise de l'expression orale en français, ainsi qu'un enrichissement de mes connaissances.

## PARTIE 7- Références

- Baltazar, R. G., Santacruz, G. H., & Estrada, J. G. S. (2007). Calidad de vida en el trabajo: un término de moda con problemas de conceptualización. *Psicología y Salud*, 17(1), 115-123.
- Baltazar, R. G., Santacruz, G. H., Salazar, J. G., & Preciado-Serrano, M. L. (2010). Elaboración y validez del instrumento para medir calidad de vida en el trabajo " CVT-GOHISALO". *Ciencia & Trabajo*, 12 (36), 332-340.
- Brunault, P., Fouquereau, E., & Guillet, N, (2012) La qualité de vie au travail. In P. Colombat (Ed.), *Qualité de vie au travail et management participatif* (pp. 49–63). France : Editions Lamarre.
- Coutu, S., Provost, M.A., & Bowen, F, (2005) L'observation systématique des comportements. In Bouchard, S., & Cyr, C (Ed.), *Recherche psychosociale, pour harmoniser recherche et pratique* (312-354) Canada : Presses Universitaires du Québec.
- Delgado, J. & Gutiérrez, J. (1999). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Síntesis.
- Dupuis, G., Martel, J.P., Voirol, C., Bibeau, L., & Hébert-Bonneville, N., (2009). La qualité de vie au travail. Bilan de connaissances. L'inventaire systémique de qualité de vie au travail ISQVT. Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales CLIPP. Récupéré à <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs1945594>
- Martel, J. P., & Dupuis, G. (2006) Quality of work life: Théoretical and methodological problems, and presentation on a new model and measuring instrument. *Social indicators research*, 77 (2), 333-368.
- Rosa de, A., (1995). Le réseau d' associations comme méthode d'étude dans la recherche sur les représentations sociales: structure, contenus, et polarité du champ sémantique. En: *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*. No. 28 p. 97-123.

- Royuela, V., López Tamayo, J., & Suriñach, J. (2008) The Institutional vs. the Academic Definition of the Quality of Work Life. What Is the Focus of the European Commission? *Social Indicators Research*, 86, (3) 401-415
- Rueda, Fabián Javier Marín, Fernanda, Ottati, Pinto, Lariana Paula, Lima, Thatiana Helena de, & Bueno, Juliana Maximila de Paula. (2013). Construção e Validação de uma Escala de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 12(1), 43-50.
- Segurado Torres, A., & Agulló Tomás, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14, (4), 828-836.
- Tavani, J.L., Lo Monaco, G., Hoffmann Hervé, L., Botella, M., & Collange, J. (2014) La qualité de vie au travail : objectif à poursuivre ou concept à évaluer ? *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 75, 160-170.
- Walton. R. E. (1973). Quality of working life: what is this? *Sloan Management Review*, Cambridge, 15(1), 11-21.
- Morin, E., (2008) Qu'est-ce qui donne un sens au travail ?. *Objectif Prévention*, 31, (2), 10-14.
- Feuvrier Marie-Pierre, (2014) Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? *Management & Avenir 2*, (68), 164-182

### **Sites Internet et Organismes**

- AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITION DE TRAVAIL.  
Récupéré à [http://www.anact.fr/web/dossiers/performance-durable/qvt?p\\_thingIdToShow=35617769](http://www.anact.fr/web/dossiers/performance-durable/qvt?p_thingIdToShow=35617769)
- AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITION DE TRAVAIL.  
(2010) Quels indicateurs de la qualité de vie au travail ? *Travail et changement. Revue de la Qualité de vie au travail*. (334) 1- 16
- Haute Autorité de Santé (SF) Guide de visite sur la qualité de vie au travail A destination des experts-visiteurs. Récupéré à [http://www.afev-has.net/iso\\_album/guide\\_experimentale\\_qualite\\_de\\_vie\\_au\\_travail.pdf](http://www.afev-has.net/iso_album/guide_experimentale_qualite_de_vie_au_travail.pdf)

INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE SECURITE (INRS) Risques psychosociaux.

Récupéré à <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>

## GLOSSAIRE

ANACT	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
ARACT	Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
CDD	Contrat durée déterminé
CDI	Contrat durée indéterminé
CJD	Centre Des Jeunes Dirigeants D'entreprise
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC	Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres
CFTC	Confédération Française des Travailleurs Chrétiens
CGT	Confédération générale du travail
COPIL	Comité de pilotage
FRSEA	Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles
FO	Force Ouvrière
INRS	Institut national de recherche et de sécurité
IRP	Instance Représentative du Personnel
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
RPS	Risques Psychosociaux
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
QVT	Qualité de Vie au Travail
TMS	Troubles musculo-squelettiques
UPA	Union Professionnelle Artisanale

## ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de L'ARACT Poitou-Charentes

Annexe 2 : Charte déontologique du réseau ANACT

Annexe 3 : Grille d'orientation focus groupe

Annexe 4 : Questionnaire QVT Altéora

Annexe 5 : Organigramme Hôtel Altéora

Annexe 6 : Propositions générales