

FAVORISER LE MIEUX-ÊTRE

GUIDE D'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME

DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL





RECHERCHE ET RÉDACTION

Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail
Secteur du travail
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

COLLABORATION

Direction de la médiation, de la conciliation et des services de relations du travail
Secteur du travail
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Direction des mesures et services aux entreprises
Emploi Québec
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

CONCEPTION ET RÉALISATION INFOGRAPHIQUE

Direction générale des communications
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Ce document est disponible dans la section Secteur du travail
du site Web du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

ISBN : 978-2-550-92010-6 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2022

Gouvernement du Québec, 2022

MOT DU MINISTRE



La qualité de vie au travail influence le bien-être des employées et des employés ainsi que leur épanouissement professionnel. Elle améliore également le climat de travail et diminue les arrêts de travail, ce qui permet, entre autres, d'accroître la performance des entreprises et leur productivité.

Dans le cadre de son Plan d'action sur la main-d'œuvre 2018-2023, le gouvernement du Québec s'est engagé à promouvoir la qualité de vie au travail par différentes mesures, dans l'optique de sensibiliser les entreprises aux bienfaits qu'elle génère.

Le présent guide propose des bonnes pratiques relativement à la qualité de vie au travail pour soutenir les entreprises dans l'implantation de leur programme en cette matière ou de l'amélioration de ce dernier. Il découle des préoccupations soulevées par les partenaires du marché du travail lors du Rendez-vous national sur la main-d'œuvre, notamment.

En espérant que les entreprises trouveront en ce guide un outil qui leur permettra de favoriser la santé et le mieux-être de leur personnel et, ultimement, d'attirer, de retenir et de fidéliser leur main-d'œuvre, particulièrement en contexte de transformation du monde du travail.

Le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale,

A handwritten signature in black ink that reads "Jean Boulet". The signature is written in a cursive, flowing style.

Jean Boulet

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
1. QU'EST-CE QUE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL?	6
2. POURQUOI SE PRÉOCCUPER DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL?	7
3. LA MISE EN PLACE D'UN PROGRAMME DE QVT	8
3.1 Préparation	8
3.2 Identification	9
3.3 Élaboration	10
3.4 Mise en œuvre	11
3.5 Suivi	12
4. LES MESURES DE QVT	15
4.1 Habitudes de vie	15
4.2 Pratiques de gestion	17
4.3 Conditions de travail	19
5. LES LEVIERS DE SUCCÈS	21
CONCLUSION	22
ANNEXE	23
Les dimensions de la qualité de vie au travail	23
Les ressources offertes par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale	27

INTRODUCTION

Ce guide d'implantation d'un programme de qualité de vie au travail (QVT) découle de préoccupations soulevées par différents intervenants et intervenantes (partenaires syndicaux et communautaires, du milieu des affaires et de l'éducation) lors du Rendez-vous national sur la main-d'œuvre de février 2017¹. Il s'inscrit dans le Plan d'action sur la main-d'œuvre 2018-2023² et reflète l'engagement du gouvernement du Québec à promouvoir la qualité de vie au travail.

Basé sur une revue de la littérature, des conventions collectives et de l'actualité, ce guide pourra servir de base pour les organisations désirant mettre en place des pratiques de QVT ou encore de mise à niveau pour celles qui sont déjà engagées en matière de QVT. Par ailleurs, ce guide a aussi pour objectif de susciter l'émergence de nouvelles idées ou de nouvelles façons de faire en matière de qualité de vie au travail.

Ce guide pourra être utilisé dans différents milieux, dans les grandes entreprises comme dans les PME, dans les milieux syndiqués ou non et dans tous les secteurs de l'activité économique. Notez que les pratiques qui y sont proposées constituent des exemples et doivent être adaptées selon les besoins réels et les différents contextes organisationnels.

Les pratiques de QVT entraînent généralement des résultats positifs. Toutefois, leur réussite dépend de plusieurs facteurs. Ainsi, il est important de tenir compte, lors de l'élaboration et de la mise en place de pratiques de QVT, du contexte particulier de chaque organisation, notamment sa taille, ses ressources financières et humaines, ses valeurs, sa culture organisationnelle de même que les besoins du personnel en matière de qualité de vie au travail.

-
1. Pour plus d'information à propos du Rendez-vous national sur la main-d'œuvre, consultez le site Web du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) : www.mtess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/rendez_vous_main-oeuvre.asp.
 2. Pour consulter le Plan d'action sur la main-d'œuvre, consultez le site Web du MTESS : www.mtess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/strat-nat-mo.asp.

1. QU'EST-CE QUE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL?

Dans le contexte de ce guide, une recension de plusieurs définitions au fil des années a permis de faire ressortir des éléments de convergence. La qualité de vie au travail :

- a pour objectif de concilier l'amélioration du bien-être du personnel et l'amélioration de la performance organisationnelle;
- promeut la santé physique et psychologique du personnel;
- est à la fois objective et subjective, c'est-à-dire qu'elle est basée sur des faits observables et calculables, de même que sur la perception que les employées et employés ont de leur propre qualité de vie au travail;
- évolue dans le temps, c'est-à-dire qu'elle peut évoluer avec les employées et employés en fonction de plusieurs facteurs tels que la progression de la carrière ou encore du contexte familial.

Il existe d'ailleurs plusieurs synonymes de la qualité de vie au travail, comme « mieux-être au travail », « bien-être au travail », « qualité de l'emploi », « qualité du travail », « santé et qualité de vie au travail », « expérience employé » ou encore « travail décent ».

Les pratiques de QVT peuvent d'ailleurs se retrouver dans trois grandes dimensions :

- Les habitudes de vie (nutrition et alimentation, activité physique, tabagisme, gestion du stress, santé financière et habitudes de sommeil);
- Les pratiques de gestion (reconnaissance, soutien social, communication et consultation, formation et développement des connaissances, autonomie professionnelle et implication sociale et communautaire);
- Les conditions de travail (conciliation travail-vie personnelle, pratiques salariales, régime de retraite, régime d'assurances collectives et environnement de travail).

2. POURQUOI SE PRÉOCCUPER DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL?

La qualité de vie au travail est un sujet qui prend de plus en plus d'importance au sein des organisations. Avec le contexte démographique actuel (vieillesse de la population et faible poids démographique des plus jeunes générations) et le contexte de transformation du monde du travail, les organisations ont de plus en plus de mal à attirer, à retenir et à fidéliser la main-d'œuvre.

De plus, la rareté de la main-d'œuvre n'est pas sans conséquence sur les travailleuses et travailleurs. En effet, ceux-ci sont confrontés à une intensification du travail³ (faire plus avec moins et plus rapidement), ce qui peut avoir des conséquences psychologiques et physiques sur eux.

Aussi, les travailleuses et travailleurs peuvent passer autant de temps à travailler qu'à vaquer à des activités personnelles, sinon plus. La QVT leur permet notamment de se sentir heureux et épanouis dans leur milieu de travail, milieu qui peut occuper une grande place dans leur vie.

Comme mentionné plus tôt, la QVT a pour objectif de concilier les besoins des organisations et ceux du personnel. Voici donc quelques exemples de bénéfices qu'elle peut engendrer :

Pour les organisations ⁴	Pour le personnel ⁵
• Diminution du taux de présentéisme⁶ et d'absentéisme • Augmentation de l'attraction, de la rétention et de la fidélisation de la main-d'œuvre • Augmentation de la performance organisationnelle • Capacité d'innovation et de créativité améliorée • Image de l'organisation améliorée • Meilleure capacité à faire face à la concurrence • Retour sur l'investissement entre 1,4 \$ et 13 \$ par dollar investi⁷	• Amélioration de la santé psychologique (meilleure humeur, moins de troubles d'anxiété ou dépressifs) • Amélioration de la santé physique (par les saines habitudes de vie) • Amélioration de la satisfaction au travail • Amélioration de l'engagement envers le travail • Amélioration des relations avec les proches

3. Selon la littérature, l'intensification du travail se caractérise généralement par un rythme de travail accru, la multiplication des changements organisationnels et une augmentation de l'insécurité de l'emploi.

4. Bourdu et collab., 2016; Jebli et Tremblay, 2015.

5. Bourdu et collab., 2016; Leclerc et collab., 2014.

6. Il s'agit du phénomène selon lequel un employé ou une employée est à son lieu de travail de façon assidue alors que son état de santé physique ou mentale ne lui permet pas d'être pleinement productif. Selon les recherches sur la productivité, le présentéisme est un phénomène de plus en plus courant. Il en résulte un accroissement du stress et une baisse de la productivité. Source : gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8368436.

7. Castonguay et collab., 2011.

3. LA MISE EN PLACE D'UN PROGRAMME DE QVT

Voici quelques étapes importantes à garder en tête afin de mettre en place un programme de qualité de vie au travail.

3.1 Préparation

La première étape de la mise en place d'un programme de QVT en milieu de travail est la préparation. Lors de cette étape, il est important :

- d'avoir l'appui et l'engagement de la direction de l'organisation, des gestionnaires et du syndicat, s'il y a lieu. Cet engagement est susceptible d'assurer au programme une certaine pérennité et son alignement sur les valeurs de l'organisation;
- de sonder la volonté du personnel et des gestionnaires à prendre part au programme de QVT;
- de désigner un comité responsable de l'implantation du programme QVT. Il est souhaitable que des représentantes et représentants de différents corps d'emplois, de différents niveaux hiérarchiques (direction, gestionnaires, etc.) et de différents regroupements (syndicats, comité SST, etc.) fassent partie du comité afin que tous soient pris en considération. La taille du comité peut varier en fonction de la taille de l'organisation;
- de définir les rôles et responsabilités de chacun pour toute la durée du programme de QVT.

Questions à se poser en tant que développeuse ou développeur du programme de QVT afin de rencontrer les objectifs de celui-ci :

- Ai-je l'appui de la direction, des gestionnaires, du personnel et du syndicat (si applicable) dans la démarche d'implantation d'un programme de QVT?
- Est-ce que les intérêts de tous sont pris en considération?

Comment intégrer le personnel à cette étape du processus?

Voici quelques exemples de questions pouvant être adressées au personnel afin qu'il soit inclus dans cette étape de la mise en place d'un programme de QVT :

- Souhaitez-vous qu'un programme de QVT soit mis en place au sein de l'entreprise?
- Souhaitez-vous vous engager au sein d'un comité responsable de la mise en place de ce programme?

3.2 Identification

La deuxième étape de la mise en place d'un programme de QVT est l'identification des défis ou des points à améliorer dans votre organisation en matière de QVT. Lors de cette étape, il est important :

- d'échanger sur la façon dont la QVT est perçue par le personnel. À la suite de cet échange, il faut s'entendre sur une définition commune et une vision partagée afin que tous travaillent dans l'atteinte d'un but commun;
- de sonder le personnel afin de mieux comprendre les besoins et les attentes en ce qui concerne la qualité de vie au travail. Pour évaluer les besoins, le comité peut avoir recours à des rencontres individuelles, à des groupes de discussion, à des questionnaires ou encore à des sondages;
- de choisir, à la lumière des résultats du sondage et des observations, les défis prioritaires à relever;
- d'examiner les ressources disponibles (humaines, matérielles et financières). Cette étape est nécessaire puisqu'elle permettra d'évaluer les marges de manœuvre disponibles pour l'élaboration de solutions aux problèmes qui auront été déterminées.

Questions à se poser en tant que développeuse ou développeur du programme de QVT afin de rencontrer les objectifs de celui-ci :

- Est-ce que le principe de QVT est bien défini et compris par tous?
- Quelles sont les ressources (humaines, matérielles et financières) dont je dispose afin de mettre en place le programme de QVT?

Comment intégrer le personnel à cette étape du processus?

Voici quelques exemples de questions pouvant être adressées au personnel afin qu'il soit inclus dans cette étape de la mise en place d'un programme de QVT :

- À la lumière de la définition retenue de la QVT, quels sont vos besoins en cette matière?
- Quelles sont vos attentes face à un programme de QVT dans votre milieu de travail?

3.3 Élaboration

La troisième étape consiste en l'élaboration de solutions. Lors de cette étape, il est important :

- d'établir les priorités d'action. Idéalement, un comité regroupant plusieurs membres de l'organisation choisira des pratiques de QVT qui tiennent compte notamment des ressources disponibles (humaines, matérielles et financières). Il est important de choisir des pratiques adaptées au contexte de l'organisation;
- d'établir un plan d'action. Ce plan d'action doit être clair et doit inclure les mesures qui seront mises en place ainsi qu'un calendrier de leur mise en œuvre;
- de demander aux employées et employés de formuler des suggestions ou de valider si les suggestions retenues les intéressent. Il peut être envisagé de rendre le processus confidentiel. Il est important d'insister sur le fait que toutes les suggestions seront considérées.

Questions à se poser en tant que développeuse ou développeur du programme de QVT afin de rencontrer les objectifs de celui-ci :

- Le plan d'action est-il réaliste?
- Est-ce que les mesures retenues répondent à un réel besoin exprimé par le personnel?
- Serai-je en mesure d'évaluer l'évolution de la QVT à la fin du processus?

Comment intégrer le personnel à cette étape du processus?

Voici quelques exemples de questions pouvant être adressées au personnel afin qu'il soit inclus dans cette étape de la mise en place d'un programme de QVT :

- Avez-vous des idées de mesures de QVT qui vous conviendraient?
- Croyez-vous que ces mesures vous seront bénéfiques à court terme? À moyen terme? À long terme?

3.4 Mise en œuvre

La quatrième étape du développement d'un programme de QVT consiste en sa mise en œuvre. Durant cette étape, il est important :

- de mettre en œuvre le plan d'action élaboré précédemment en respectant les engagements et les échéances. De cette manière, le personnel est susceptible d'avoir une plus grande confiance en la démarche de la direction;
- d'assurer une communication transparente et continue avec tous les employés et employées. De cette manière, ils utiliseront efficacement les mesures et les résultats seront meilleurs;
- de soutenir les gestionnaires et la direction des ressources humaines dans l'implantation des mesures choisies;
- de promouvoir les mesures afin d'atteindre un taux de participation souhaité.

Questions à se poser en tant que développeuse ou développeur du programme de QVT afin de rencontrer les objectifs de celui-ci :

- Le personnel est-il au courant des nouvelles mesures mises en place?
- Comment puis-je soutenir les gestionnaires dans la mise en œuvre des mesures de QVT?

Comment intégrer le personnel à cette étape du processus?

Voici quelques exemples de questions pouvant être adressées au personnel afin qu'il soit inclus dans cette étape de la mise en place d'un programme de QVT :

- Avez-vous des questions concernant les mesures qui s'adressent à vous?
- Avez-vous besoin de précisions sur certaines mesures?

3.5 Suivi

La dernière étape consiste au suivi de l'implantation du programme. Lors de cette étape, il est important :

- d'évaluer si les mesures qui ont été mises en place ont eu les effets escomptés. Pour mesurer les résultats, il est préférable d'utiliser différents types d'indicateurs (objectifs et subjectifs). Ces indicateurs permettent d'évaluer la portée d'un programme de QVT ainsi que ses effets sur les personnes. Voir le tableau 1 pour plus de détails;
- de vérifier si les mesures en question sont déployées de façon équitable pour tout le personnel (par âge, sexe, qualifications, etc.). Par exemple, les mesures d'horaire variable s'appliquent-elles seulement aux parents de jeunes enfants? S'appliquent-elles plutôt à toute personne ayant des difficultés de conciliation entre le travail et la vie personnelle?;
- dans une perspective d'amélioration continue du programme de QVT mis en place, refaire la boucle des étapes.

Tableau 1 – Indicateurs de la QVT

Indicateurs objectifs ⁸	Indicateurs subjectifs ⁹
• Taux d'absentéisme • Durée des absences • Motifs des absences • Taux de présentéisme • Nombre de retards • Taux de roulement • Taux de postes vacants • Taux de maladies professionnelles et d'accidents de travail • Coût des assurances collectives, des médicaments • Nombre de formations données annuellement • Nombre d'heures de formation suivies annuellement • Taux de présence aux activités de sensibilisation • Retour sur investissement • Taux de fumeuses et fumeurs parmi le personnel	• Qualité des relations avec les collègues et supérieurs hiérarchiques • Satisfaction de la clientèle • Satisfaction du personnel quant au programme mis en place • Perception d'autonomie au travail • Niveau d'engagement envers l'organisation • Sentiment d'appartenance envers l'organisation • Niveau de stress au travail • Niveau de motivation au travail • Charge de travail ressentie • Raisons des départs

Pour en savoir plus : Intitulé *10 questions sur les indicateurs de santé et de qualité de vie au travail*, [ce document](#) de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), une organisation française, approfondit le sujet des indicateurs de QVT et donne plusieurs exemples regroupés en familles d'indicateurs.

8. Les indicateurs objectifs font référence à des données observables, calculables et vérifiables.

9. Les indicateurs subjectifs font référence à l'opinion, à la perception ou au jugement des personnes concernées.

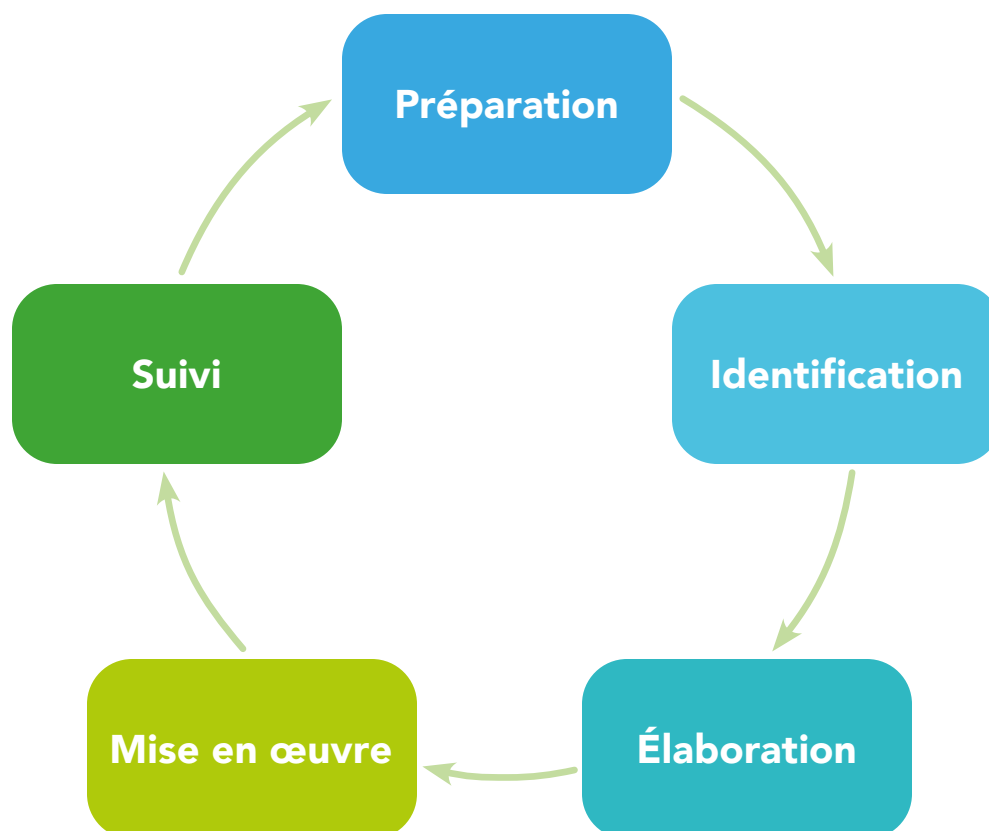
Questions à se poser en tant que développeuse ou développeur du programme de QVT afin de rencontrer les objectifs de celui-ci :

- Les mesures mises en place rencontrent-elles les objectifs fixés au départ?
- Qu'est-ce qui devrait être amélioré, conservé ou mis de côté?

Comment intégrer le personnel à cette étape du processus?

Voici quelques exemples de questions pouvant être adressées au personnel afin qu'il soit inclus dans cette étape de la mise en place d'un programme de QVT :

- Quel est votre niveau de satisfaction à l'égard des mesures mises en place?
- Avez-vous observé un effet sur votre motivation, sur votre engagement auprès de l'entreprise, sur votre santé physique, sur votre santé mentale, etc.?
- Quelles mesures devraient être reconduites?
- Quelles mesures devraient être améliorées? Comment?



4. LES MESURES DE QVT

Les mesures de QVT suivantes sont présentées à titre d'exemple. Elles n'ont pas démontré des retombées positives pour toutes les organisations les ayant intégrées. Certaines auront peut-être un effet positif sur la QVT dans une organisation alors que d'autres pourraient n'engendrer aucun changement. Il s'agit plutôt d'idées permettant de susciter la réflexion et la discussion. L'important est de répondre aux réels besoins du personnel de l'organisation et d'adopter une démarche structurée et participative. Dans le tableau se trouve aussi des ressources pouvant vous fournir davantage d'information.

4.1 Habitudes de vie

Nutrition et alimentation	• Machines distributrices de collations santé • Menu santé à la cafétéria • Fruits et légumes disponibles dans la salle des employés • Distribution d'exemplaires du Guide alimentaire canadien • Choix santé lorsque les collations et les breuvages sont fournis à l'occasion d'une réunion ou d'une conférence • Mise en place d'un forum pour que les employées et employés puissent échanger des recettes santé • Organisation de midis-conférences portant sur plusieurs thèmes reliés à la nutrition (ex. : bien lire les étiquettes nutritionnelles, idées de collations santé sur le pouce) • Possibilité de consulter un nutritionniste sur les lieux du travail quelques fois par année
Activité physique	• Salle de sport sur les lieux de travail • Installations sanitaires sur les lieux de travail (ex. : vestiaires, douches, etc.) • Remboursement d'une partie des frais liés aux activités sportives (ex. : rembourser 50 % de l'inscription à une activité sportive jusqu'à concurrence de 200 \$) • Organisation d'olympiades parents-enfants • Stationnements protégés pour les vélos • Organisation d'activités sur l'heure du dîner (ex. : cours de pilates ou de yoga de 45 minutes ou club de marche) • Distribution de podomètres aux employés • Affiche près des ascenseurs qui encourage le personnel à opter pour les escaliers, lorsque possible

Tabagisme	• Remboursement du coût des programmes d'abandon du tabac • Activités de sensibilisation en collaboration avec des activités internationales, nationales, provinciales ou communautaires telles que la Journée mondiale sans tabac du 31 mai ou encore les défis de type « J'arrête, j'y gagne »
Gestion du stress	• Formations en gestion du stress afin d'outiller le personnel face au stress en milieu de travail et dans leur vie personnelle • Formations en gestion du temps • Programme d'aide aux employés pour offrir une intervention de première ligne • Aménagement d'aires de relaxation ou de repos • Mise en place d'un programme de prévention et de traitement des plaintes de harcèlement psychologique et sexuel • Paiement d'une partie ou de la totalité d'une cure ou thérapie de désintoxication (ex. : alcool, drogues) • Cours ou formations sur la pleine conscience en milieu de travail
Santé financière	• Formations en bonne santé financière, que ce soit sur le plan de la gestion d'un budget équilibré, des conditions de prêts hypothécaires, des facteurs influençant la cote de crédit, des options offertes pour épargner (ex. : CELI, REER), etc.
Habitudes de sommeil	• Formations à propos des saines habitudes de sommeil (ex. : troubles du sommeil, facteurs de mauvaise qualité du sommeil, conseils pour mieux dormir, impacts des mauvaises habitudes de sommeil) • Auto-évaluation des employés pour détecter les problèmes de sommeil (ex. : insomnie, apnée obstructive du sommeil) et orientation vers les bonnes ressources)

4.2 Pratiques de gestion

Reconnaissance	• Cadeaux pour reconnaître la fidélité du personnel • Souper, gala annuel ou événement axé sur la reconnaissance • Célébration des anniversaires, des départs à la retraite, etc. • Évaluation bisannuelle du personnel pour suivre leur progression au sein de l'organisation • Reconnaissance des bons coups de la semaine lors de la réunion d'équipe hebdomadaire • Salutation des collègues le matin
Soutien social	• Réseau de délégués sociaux au sein de l'organisation • Formations en résolution de conflit • Conception d'un programme d'accueil et d'intégration pour les nouveaux employés et employées • Mise en place d'un programme de mentorat ou de parrainage entre le personnel expérimenté et les nouveaux employés
Communication et consultation	• Mise en place d'un comité, composé en partie ou en totalité d'employées et employés, qui se penche sur des questions importantes au sein de l'organisation • Consultation du personnel concernant l'élaboration de leur horaire de travail • Participation du personnel à l'organisation du travail

Formation et développement des compétences

- Élaboration d'un programme de cheminement de carrière adapté aux besoins de l'employée ou de l'employé
- Possibilité d'une mobilité à l'interne
- Programme de soutien aux études qui permet l'absence pour suivre les cours ou pour passer les examens
- Remboursement en partie ou en totalité des frais de scolarité
- Possibilité de suivre des formations en ligne pour le développement professionnel (ex. : gestion du temps, délégation, gestion de conflits, etc.)
- Possibilité offerte aux employés d'assister à des congrès en lien avec leur travail
- Rétroaction au personnel, autant sur leurs bons coups que sur les points à améliorer

Autonomie professionnelle

- Latitude au personnel dans la réalisation de leurs tâches
- Temps accordé aux employées et employés pour des projets personnels qui pourraient être bénéfiques pour l'organisation (ex. : 90 % du temps est consacré au travail courant, et 10 % sont consacrés à des projets personnels)

Implication sociale et communautaire

- Campagne de don de sang sur le lieu de travail
- Campagne de financement en milieu de travail pour une cause particulière
- Doubler la somme amassée par les employés pour un organisme (ex. : les employés amassent 1 000 \$, l'organisation donnera aussi 1 000 \$)
- Organisation de journées de bénévolat dans la communauté
- Récolte de denrées non périssables durant le temps des fêtes (paniers de Noël)
- Congé payé d'une journée par année pour du bénévolat
- Service de déjeuner dans des écoles situées dans un quartier défavorisé

4.3 Conditions de travail

Conciliation travail-vie personnelle

Flexibilité de l'horaire de travail

- Possibilité d'avoir accès à un horaire de travail de 5 jours comprimé sur 4 jours
- Possibilité d'avoir accès à l'horaire variable (ex. : travailler 7 h par jour, mais pouvoir entrer au travail entre 7 h 30 et 9 h 30 et quitter entre 15 h 30 et 18 h)
- Implantation d'une politique de gestion du temps de travail et d'exigence de disponibilité hors des heures normales afin d'éviter le débordement du travail sur la vie personnelle
- Ateliers de sensibilisation à l'utilisation de la technologie à l'extérieur du travail (ex. : sur l'importance de décrocher du travail, des effets sur la conciliation travail-vie personnelle, etc.)
- Possibilité que le personnel choisisse ses dates de vacances
- Possibilité d'accumuler les heures supplémentaires dans une banque et de pouvoir prendre ces heures en congé, dans le respect des normes d'ordre public
- Complément de congé à l'adoption ou à la naissance d'un enfant

Flexibilité du lieu de travail

- Pouvoir faire du télétravail :
 - Travail à domicile
 - Travail dans un tiers lieu (ex. : café, bibliothèque, espace de travail partagé, etc.)
 - Travail dans un bureau satellite (c'est-à-dire un lieu de travail autre que le lieu de travail habituel, mais qui appartient tout de même à l'organisation)

Services ou biens offerts

- Service de garde en milieu de travail
- Service de garde de dépannage (ex. : lorsque l'école des enfants ferme à cause d'une tempête hivernale)
- Possibilité d'amener son enfant au travail en cas d'imprévu
- Plan de financement pour les études des enfants
- Aide financière pour la garde d'enfants
- Remboursement d'une partie des frais de camp de vacances ou de camp de jour
- Aide au déménagement pour les nouveaux employés ou employées et leur famille
- Rabais pour des services domestiques (ex. : livraison d'épicerie, réparation automobile, services d'entretien ménager, services de nettoyeur pour les vêtements de l'organisation, services de coiffure, etc.)

Pratiques salariales	• Adoption d'une structure de rémunération équitable qui correspond aux besoins de l'organisation (ex. : équité interne, équité externe, équité individuelle et équité collective)
Régime de retraite	• Cotisation à une plus grande proportion du régime de retraite du personnel (ex. : l'employeur cotise à 70 % et l'employé, à 30 %)
Régime assurances collectives	• Assurances médicaments, soins dentaires, oculaires, etc., aux employés • Possibilité que le personnel choisisse le forfait d'assurance qui convient le mieux à leur situation personnelle et familiale (assurances à la carte) • Assurance invalidité offerte • Prolongation de la couverture d'assurance à la suite d'une mise à pied (ex. : prolonger la couverture de quatre mois suivant la mise à pied)
Environnement de travail	• Espace de travail sans place attitrée • Espace de travail à aire ouverte • Installation de tables de travail élévatrices permettant de travailler debout ou assis • Disposition de plantes dans les aires de travail • Aménagement d'une salle d'employés avec divertissement (ex. : table de ping-pong, table de billard, salle d'entraînement, etc.) • Permission de personnaliser l'environnement de travail • Aménagement d'un espace extérieur pour que le personnel puisse y prendre des pauses • Cuisine équipée dans la salle de repos • Mise en place d'une journée par semaine au cours de laquelle le personnel peut s'habiller de façon décontractée • Aménagement d'un endroit silencieux (ex. : salle de repos) où le personnel peut faire du yoga ou de la méditation • Permission au personnel d'amener leur chien au bureau

5. LES LEVIERS DE SUCCÈS

Ce guide fournit plusieurs exemples de mesures de QVT en annexe. Ces mesures doivent cependant être adaptées au contexte de l'organisation. Il existe toutefois certains facteurs qui, lorsque pris en considération, sont des leviers de succès des programmes de QVT.

En voici quelques-uns :

- **Engagement de toutes les personnes concernées.** Obtenir l'appui et l'engagement des différentes personnes concernées par l'implantation du programme de QVT est important afin de s'assurer que le processus sera mené à terme. Il est primordial d'inclure la direction puisque c'est elle qui octroie les ressources nécessaires à l'implantation. Les gestionnaires doivent aussi être sollicités, puisqu'ils sont en contact direct avec le personnel, ainsi que le personnel à qui s'adressent les mesures et le syndicat, qui peut aider à la mise en place des mesures de QVT. Un engagement de la part de toutes ces personnes contribue à augmenter la crédibilité de la démarche et à rehausser la réputation de l'organisation¹⁰.
- **Adoption d'une approche participative et paritaire.** Les employées et employés sont ceux qui connaissent le mieux leur travail. Il est donc important qu'elles et qu'ils soient sollicités tout au long du processus, que ce soit lors de l'identification de problèmes, de la définition des solutions ou de leur mise en place. Le personnel a certainement des contributions à apporter sur la façon dont ils travaillent au quotidien. Une approche participative permet de réduire l'écart entre les attentes de ceux-ci face au nouveau programme de QVT et la façon dont la direction perçoit leurs besoins.
- **Adoption de mesures réalistes et mesurables.** Les mesures mises en place doivent respecter la capacité d'agir de l'organisation. Des mesures irréalistes pourraient ne pas avoir les résultats escomptés en matière de QVT. Elles doivent aussi être mesurables afin que l'on puisse évaluer si elles répondent aux objectifs et si elles sont profitables à long terme.
- **Communication.** La communication entre les gestionnaires et le personnel doit être continue et transparente afin que les mauvaises interprétations soient évitées. Elle doit aussi être bidirectionnelle pour favoriser la satisfaction de tous. Aussi, il est important de faire la promotion des mesures déployées afin que le personnel soit informé de leur existence et qu'il puisse en profiter.
- **Soutien des gestionnaires.** Il est important que les gestionnaires soient appuyés par la haute direction et accompagnés dans l'implantation des changements. Que ce soit par des formations ou par des conseils, ces personnes de première ligne dans l'organisation doivent recevoir le soutien adéquat pour que la mise en place du programme puisse avoir les résultats escomptés.
- **Créativité.** La mise en place de mesures qui répondent à la fois aux besoins du personnel et de l'organisation et qui sont créatives et novatrices représente un avantage notable pour l'organisation. Cela l'aidera à se démarquer dans un contexte de transformation du monde du travail.

10. Brun et collab., 2009.

CONCLUSION

La qualité de vie au travail poursuit deux principaux objectifs. Le premier est d'améliorer la santé psychologique et physique des travailleuses et travailleurs et le second est d'améliorer la productivité des organisations. La QVT peut agir sur trois dimensions, soit les habitudes de vie, les pratiques de gestion et les conditions de travail.

Une série d'étapes ont été proposées afin de faciliter l'implantation d'un programme de QVT. Il s'agit de la préparation, de l'identification de défis, de l'élaboration de solutions, de la mise en œuvre de celles-ci et, finalement, du suivi.

Au-delà des idées de pratiques de QVT relevées dans ce guide, en annexe, plusieurs autres existent et peuvent être tout aussi bénéfiques pour l'organisation. Toutefois, certaines façons de faire, appelées leviers de succès, augmentent les chances de réussite du programme de QVT. Parmi ces leviers, on retrouve l'approche participative et paritaire, la communication, le soutien des gestionnaires et la créativité.

Pour conclure, chaque organisation est unique. Il est essentiel d'adapter les mesures en fonction du contexte de l'organisation et de ses ressources. Il est aussi important que ces mesures répondent aux réels besoins des personnes visées.

ANNEXE

Pour en savoir plus

LES DIMENSIONS DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Cette section présente quelques ressources pouvant apporter un éclairage sur certaines dimensions particulières de la QVT.

1. HABITUDES DE VIE

1.1 Nutrition et alimentation

Intitulé *Dix conseils d'alimentation pour les travailleurs de quarts*, **ce document** des Diététistes du Canada présente des conseils d'alimentation pour les travailleuses et travailleurs de quarts, c'est-à-dire ceux ayant un horaire de travail en dehors des heures ouvrables habituelles, soit de 7 h à 18 h. On parle notamment des travailleurs de soir et de nuit ou d'horaire rotatif.

Le [Guide alimentaire canadien](#) élaboré par Santé Canada représente un bon outil de référence pour la saine alimentation quotidienne.

[Cette page Web](#) du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) présente des questions et des réponses sur le thème de l'alimentation au travail (ex. : comment implanter un programme de santé, idées de collations aux réunions, quels aliments apporter au bureau, et autres).

1.2 Activité physique

Intitulé *L'activité physique au travail : des bienfaits pour tous*, [ce document](#) produit par le ministère de l'Éducation approfondit le thème de l'activité physique en milieu de travail. Il explique notamment les bienfaits pour le personnel et pour l'organisation, donne des idées d'interventions à réaliser pour promouvoir l'activité physique et décrit les étapes de la mise en œuvre d'une démarche.

[Cette page Web](#) du ministère de l'Éducation présente le Programme d'aide financière aux entreprises en matière d'activités physiques (PAFEMAP), qui vise à aider financièrement les initiatives de pratiques d'activités physiques en milieu de travail.

[Cette page Web](#) de Vélo-Québec présente une initiative qui met de l'avant l'utilisation du vélo comme moyen de déplacement des employés. Vélo Québec offre une certification « Vélosympathique » aux organisations s'engageant dans une démarche de mobilité durable.

1.3 Tabagisme

Intitulé *Renoncement au tabac en milieu de travail*, [ce document](#) de Santé Canada est un outil pour les employeurs fournissant des conseils pour mener une campagne contre le tabac ainsi que de la documentation s'adressant au personnel.

Le Défi *J'arrête, j'y gagne!* est un bon exemple d'initiative pouvant être lancé en milieu de travail pour lutter contre le tabagisme.

1.4 Gestion du stress

[Cette page Web](#) de l'Université Laval présente en quelques lignes la pleine conscience, aborde les avantages de cette pratique et offre plusieurs ressources, notamment des exercices guidés.

1.5 Santé financière

Intitulé *Finances personnelles : notions de base*, [ce document](#) de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada est un guide de finances personnelles qui présente quelques notions de base comme la gestion d'un budget, la gestion du crédit et de la dette, l'épargne et placements et les fraudes. Il peut servir d'outil d'information à distribuer au personnel.

Par ailleurs le site Web de l'Autorité des marchés financiers (www.lautorite.qc.ca) présente des outils portant sur une multitude de sujets, comme les assurances, les investissements et la fraude financière.

1.6 Habitudes de sommeil

Intitulé *L'hygiène du sommeil : maintenir des habitudes de vie qui favorisent le sommeil*, [ce document](#) du Centre interdisciplinaire de recherche en réadaptation et intégration sociale (CIRRIS) explique comment adopter des habitudes de vie qui favorisent une bonne hygiène du sommeil. Ce document peut servir d'outil d'information à distribuer au personnel.

2. PRATIQUES DE GESTION

2.1 Reconnaissance

Intitulé *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*, [ce document](#) de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations (CGSST) de l'Université Laval offre une explication plus détaillée de la reconnaissance au travail, des formes qu'elle peut prendre et des contextes où elle peut s'appliquer.

2.2 Soutien social

Intitulé *Le soutien social : pour améliorer la qualité de vie au travail*, [ce document](#) conçu par l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur Administration provinciale (APSSAP) est une brochure d'information qui donne des exemples de pratiques de soutien social par les employeurs et par les collègues.

2.3 Communication et consultation

Intitulé *Guide de gestion des ressources humaines*, [ce document](#) rédigé par le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec est un outil pour communiquer efficacement avec le personnel. Il présente les principaux obstacles à la communication, des outils (ex. : gabarit de courriel, aide-mémoire, etc.) ainsi que des références utiles sur le sujet.

2.4 Formation et développement des compétences

Intitulé *Manuel d'interprétation de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* et rédigé par la Commission des partenaires du marché du travail, [ce manuel](#) présente notamment les obligations en vertu de cette loi ainsi que des outils afin de développer un plan de formation.

2.5 Engagement social et communautaire

Intitulé *Le bénévolat appuyé par l'employeur : pratiques prometteuses et mobilisation communautaire*, [ce document](#) rédigé par Bénévoles Canada et RBC Fondation constitue un guide complet sur le bénévolat appuyé par l'employeur. On y retrouve notamment des exemples de pratiques de soutien au bénévolat et de l'information sur leurs bienfaits.

3. CONDITIONS DE TRAVAIL

3.1 Conciliation travail-vie personnelle

[Cette page Web](#) du ministère de la Famille propose plusieurs outils sur la conciliation travail-famille comme des fiches d'information et des outils pour la mise en place d'un programme de QVT.

[Cette page Web](#) du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) comporte plusieurs exemples concrets d'organisations ayant mis en place des mesures de conciliation travail-famille.

[Cette page Web](#) du MTESS propose plusieurs exemples de cas vécus en entreprise.

Intitulé *Guide pratique pour l'implantation du télétravail en entreprise*, [ce document](#) rédigé par le Conseil du Patronat du Québec (CPQ) est un outil servant à l'implantation du télétravail en entreprise. Le document comporte une partie informative incluant notamment les aspects juridiques et les enjeux technologiques.

3.2 Pratiques salariales

Intitulé *Guide de gestion des ressources humaines*, [ce document](#) du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec fournit des précisions concernant la rémunération équitable, l'équité salariale et l'élaboration d'une politique de rémunération.

3.3 Régime de retraite

[Cette page Web](#) de Retraite Québec présente les régimes complémentaires de retraite.

En marge de la page, on retrouve plusieurs onglets qui décrivent différents types de régimes complémentaires de retraite.

3.4 Régimes d'assurances collectives

Pour sa part, [cette page Web](#) s'adresse aux organisations qui souhaitent offrir un régime d'assurances collectives. Cette page Web permet donc de faire une soumission et de trouver le régime d'assurances collectives qui s'applique le mieux aux besoins de l'organisation.

RESSOURCES OFFERTES PAR LE MTESS

Relations de travail

Le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale offre des services gratuits en matière de relations du travail aux milieux de travail syndiqués dans tous les secteurs économiques provenant autant du secteur public que privé (à l'exclusion des milieux de travail relevant de la compétence fédérale). L'équipe de médiateurs-conciliateurs du Ministère intervient dans plusieurs domaines d'expertise comme l'aide à la négociation des conventions collectives, la prévention et l'amélioration des relations du travail, la médiation préarbitrale de griefs et la médiation en matière de harcèlement psychologique.

Services Québec – Services aux entreprises

Le ministère du Travail de l'Emploi et de la Solidarité sociale offre des services adaptés aux besoins des entreprises et du marché du travail des régions, visant notamment l'accompagnement pour l'amélioration des pratiques en gestion des ressources humaines, dans l'acquisition de la main-d'œuvre, le développement et la fidélisation des employés.

Ces services sont offerts dans le cadre d'une approche personnalisée réalisée par des conseillers aux entreprises et prennent forme autant par le rôle-conseil offert que par la signature d'une ou de plusieurs ententes de subvention dans le cadre d'un plan d'intervention visant la mise en place de bonnes pratiques en gestion des ressources humaines.

D'autres services sont aussi offerts en libre-service (Placement en ligne, Portrait des pratiques en gestion des ressources humaines, Information sur le marché du travail, Outils et idées en gestion des ressources humaines, etc.).

Pour toutes questions à ce sujet ou pour obtenir du soutien, il est possible de communiquer avec le bureau de services Québec de votre région : www.localisateur.servicesquebec.gouv.qc.ca.

NORMES

Certaines normes québécoises sont disponibles pour les organisations qui souhaitent y adhérer sur une base volontaire dans l'objectif de recevoir une certification. Ces certifications peuvent servir d'outil d'attraction de main-d'œuvre. Certaines de ces normes sont élaborées par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ). Voici trois normes qui portent sur la QVT.

- BNQ 9700-800 « Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail » (Entreprise en santé) : www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/sante-au-travail/entreprise-en-sante.html.
- BNQ 9700-803 « Santé et sécurité psychologique en milieu de travail » : www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/sante-au-travail/sante-psychologique-au-travail.html.
- Sceau Concilivi du Réseau Québec Famille : www.concilivi.com/fr/sceau-convilivi.

SITES INTERNET

Québec :

Institut national de santé publique (INSPQ) : www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs.

Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail (APSSAP) : apssap.qc.ca/sante-psychologique.

Groupe entreprises en santé : www.groupeentreprisesensante.com/fr.

Réseau Global-Watch : global-watch.com/fr.

Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS) : www.mtess.gouv.qc.ca/sacais.

Prix Hommage-bénévolat Québec : www.mess.gouv.qc.ca/sacais/prix-hbq.

France :

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) : www.anact.fr.

BIBLIOGRAPHIE

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. 2017. *Agir sur la qualité de vie au travail*. Éditions Eyrolles, Paris, 132 p.

BOURDU, Émilie, Marie-Madeleine PÉRETIÉ et Martin RICHER. 2016. *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*. Paris : Presses des Mines, 186 p.

BRUN, Jean-Pierre. 2008. *Les sept pièces manquantes du management : une stratégie d'amélioration du bien-être au travail et de l'efficacité des entreprises*. Montréal : Éditions Transcontinental, 200 p.

BRUN, Jean-Pierre, Caroline BIRON et France ST-HILAIRE. 2009. *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*. Québec, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval et Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail (IRSST).

CASTONGUAY, Joanne, Benoit DOSTIE et Christian MOROY. 2011. *Initiatives de Promotion de la santé au travail : Un examen des enjeux et du contexte au Québec et au Canada (Rapport de projet no 2011RP 15)*. Québec, Canada : CIRANO.

JEBLI, Fedwa et Diane-Gabrielle TREMBLAY. 2016. « La qualité de vie au travail au Québec : enjeux, attentes et réalités organisationnelles ». *Revue des conditions de travail*, vol. 1, n° 3, Paris, Agence nationale pour les conditions de travail, p. 33-42.

LECLERC, Jean-Simon, Jean-Sébastien BOUDRIAS et André SAVOIE. 2014. « La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels? ». *Le travail humain*, Presses Universitaires de France, vol. 77, n° 4, p. 351-372.

TORNARE, Jessica et Natalie RINFRET. 2018. « Pour une meilleure compréhension des enjeux de qualité de vie et de qualité de vie au travail du secteur public au Québec : rétrospective historique ». *Initio : Revue sur l'éducation et la vie au travail*, n° hors série 2, p. 62-75.

TORNARE, Jessica, Nathalie RINFRET et Catherine PRIVÉ. 2018. « Qualité de vie au travail : comment 40 ans de recherches scientifiques peuvent vous amener à convaincre votre direction », dans *RH, la revue des CRHA et CRIA*, vol. 21, n° 3, p. 26-28.

