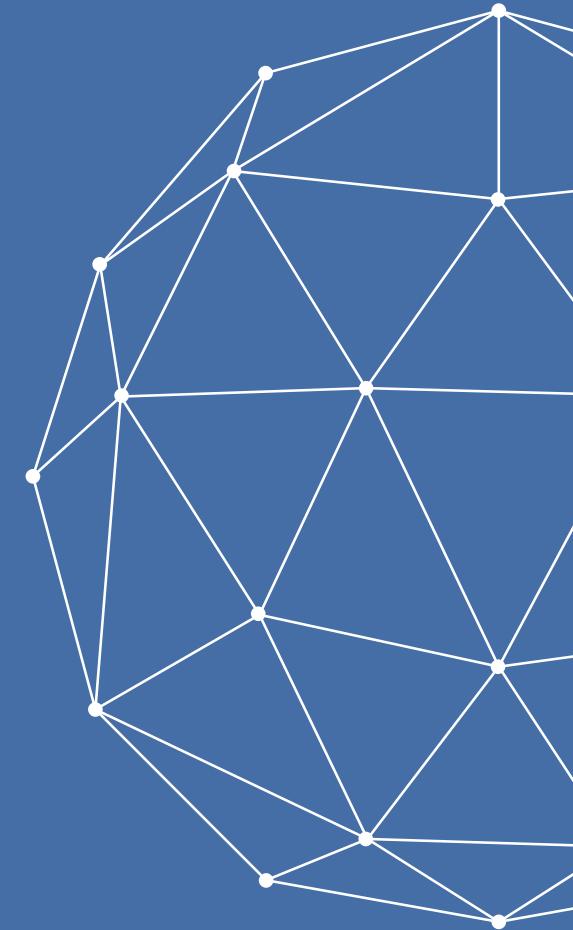




ManpowerGroup

Changez  
de regard  
sur la QVT



# Edito

Recruter, fidéliser, encadrer, encourager, coacher... la tâche des DRH et managers, aussi passionnante que lourde de responsabilités, s'intensifie de jour en jour. Un œil sur les projets de l'entreprise, l'autre sur l'harmonie au sein des équipes, une double casquette nécessitant une fine analyse aussi bien sur le plan humain que technique.

Chez ManpowerGroup, nous accompagnons dirigeants et DRH de tous horizons depuis plus 70 années. Nous connaissons vos problématiques. Nous nous engageons à vos côtés pour rendre le monde du travail plus juste et équilibré. Observateurs du secteur et relais des évolutions RH, notre mission est de nourrir vos réflexions et parfois même de les bousculer pour mieux réagir et agir.

**Ce livre blanc, pour sa première édition, propose un nouveau regard sur la qualité de vie au travail. Ce sujet, considéré comme très important pour 88% de DRH<sup>1</sup>, ne vous aura pas échappé... mais n'avez-vous jamais douté de vos méthodes ?**

Vous pensez que l'organisation d'un séminaire permet de fédérer l'ensemble des équipes ? Que mettre en place des activités extra-professionnelles aux heures de déjeuners permet une déconnexion salvatrice ?

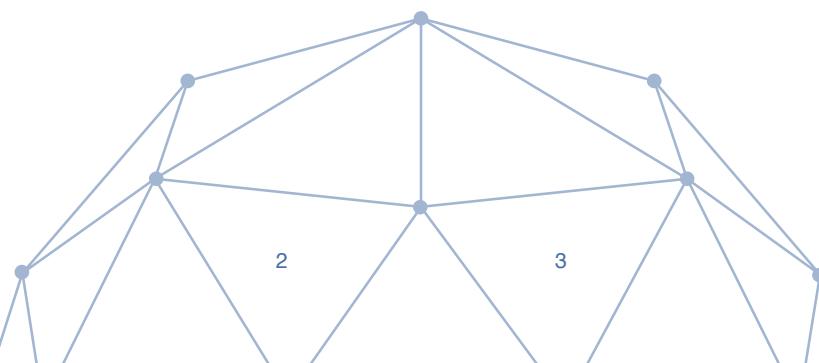
Ou encore que l'aménagement des espaces de travail est l'enjeu majeur de la QVT ? Et bien vous avez tort... Et raison, à la fois. Sujet complexe s'il en est, la QVT est surtout un sujet humain : versatile par nature et imprévisible par définition. Ce qui fonctionnait jusqu'à aujourd'hui pourrait se transformer en point bloquant demain. Vous l'aurez compris, la seule certitude que nous ayons est l'importance de la remise en question perpétuelle.

Bien sûr, chaque entreprise est différente, chaque membre de votre équipe a ses propres attentes et il n'existe pas de formule magique. **Nous vous proposons plutôt un plan d'action en trois étapes :**

**Comprendre** qu'aujourd'hui, on ne peut plus homogénéiser son management. Comprendre que derrière chaque réaction se cache un schéma de pensée. Comprendre que ce qui convient aux uns peut troubler les autres.

**Nuancer**, car bien souvent, les solutions sont plus simples qu'il n'y paraît. Il ne s'agit pas de tout jeter pour repartir de zéro mais d'ajuster l'existant.

**S'inspirer** des entreprises où il fait bon vivre jusqu'à trouver son équilibre. Tester les méthodes douces et évolutives pour agir individuellement et collectivement.



# Sommaire



Interview : Jérôme Bouchet	6
1. Comprendre ses salariés	9
Les pouvoirs des biais cognitifs	10
2. Nuancer nos connaissances sur la QVT	17
Les séminaires	18
Les bons chiffres	20
À lire	21
3. S'inspirer pour mieux agir	22
Connaisez-vous la méthode Kaizen ?	24
Trois entreprises aux initiatives inspirantes	26
À Propos	28
Liens utiles	29

# Jérôme Bouchet

Docteur en psychologie et spécialiste de la prévention des risques psychosociaux, Jérôme Bouchet a rejoint le groupe JLO en 2017. À l'occasion de ce livre blanc, nous lui avons demandé de nous livrer sa vision de la qualité de vie au travail (QVT).



Directeur de l'innovation et des services du groupe JLO

## Quels sont, selon vous, les enjeux autour de la QVT ?

Tout d'abord, il faut bien différencier les termes, et ne pas confondre qualité de vie au travail, bien-être et risques psychosociaux (RPS). En 2009, la loi Darcos a créé un mouvement de fond en instaurant une obligation d'évaluation et la mise en place de plans d'actions dans le cadre de la prévention des RPS. Ceci a initié une sensibilisation et une responsabilisation des managers et de leurs pratiques. Mais c'est en 2013, avec l'Accord National Interprofessionnel sur la qualité de vie au travail, puis en 2015, avec la loi Rebsamen que la notion de QVT a pris corps dans les organisations. Ces textes ont mis en lumière la corrélation entre les conditions de travail et l'amélioration des performances de l'entreprise.

Cependant, on constate que l'interprétation de cette notion et les actions menées peuvent varier d'une entreprise à l'autre.

## Comment les managers et DRH peuvent-ils assurer un meilleur cadre de travail ?

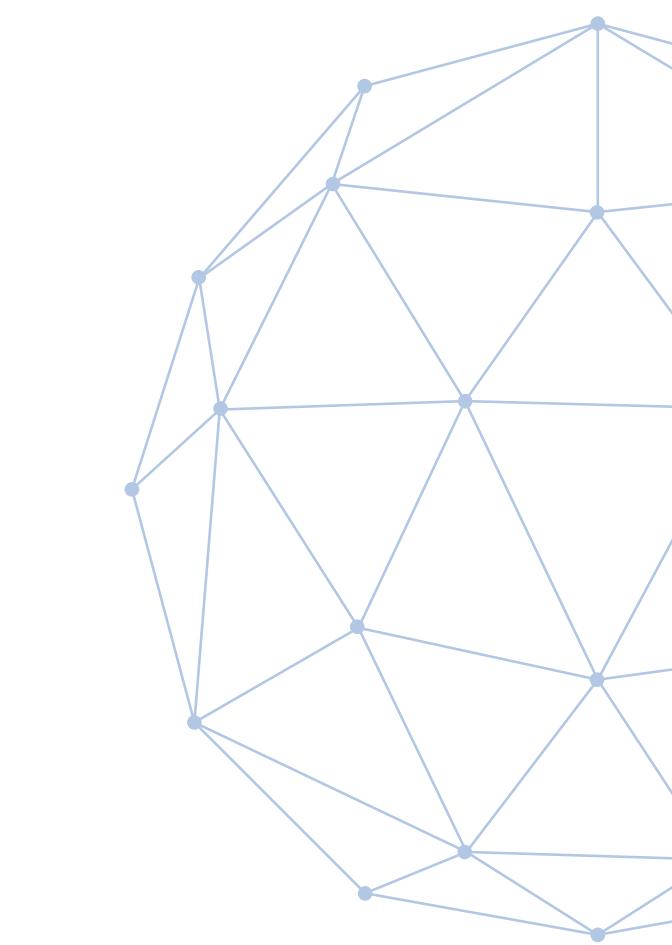
Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de s'assurer que les acteurs d'une organisation partagent les mêmes critères d'évaluation de ce qu'est un bon cadre de travail. Mon rôle auprès des entreprises est de les accompagner dans une vision partagée de l'organisation du travail, de ses ressources et contraintes. Cela suppose de réunir les bons acteurs, de créer un consensus sur la situation, tant en termes de bonnes pratiques que de dysfonctionnements. L'ambition est la co-construction de plans d'actions et d'indicateurs. Cela peut paraître basique mais je constate quasi quotidiennement que ces indicateurs ne sont pas assez suivis ou ne sont pas mis en discussion avec les instances représentatives du personnel. Alors même qu'ils sont généralement assez évidents : absentéisme, accidents de travail, impact sur la productivité, conflits... Entretiens d'évaluation, neuromanagement, logiciels d'analyses prédictives...

Plus on donne d'outils sur la compréhension du collectif ou sur le rapport entre l'individu et son activité, meilleure sera la mise en place d'actions.

## Finalement, quelles sont les actions concrètes pour une meilleure QVT ?

Il existe plusieurs leviers d'actions, plus ou moins simples à appliquer. En tout premier lieu, il convient de s'assurer que l'on respecte la réglementation, de mener des plans d'actions visant à réduire les RPS et de conduire une négociation consacrée à la QVT. On parle ici d'équilibre vie pro et vie perso, d'aménagement du temps de travail, de télétravail, etc. Je n'ai rien contre les babyfots ou l'installation de vélos qui produisent des smoothies à la cafétéria. Cela rend le quotidien plus agréable mais ne résout pas les problèmes. Les entreprises doivent agir en amont et en profondeur, sur les modes de management et l'organisation au sein de l'entreprise, pour améliorer la qualité de vie au travail. En fait, tout cela repose sur une prise de conscience collective à tous les niveaux de l'entreprise, le partage d'un même vocabulaire et de mêmes objectifs. C'est un vrai travail d'équipe.

Comprendre  
ses salariés



# Les pouvoirs des biais cognitifs

La notion de qualité de vie au travail correspond à un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement. Ceci est l'une des définitions de la QVT. Le mot à retenir ici est bien : sentiment.

La QVT est donc une notion liée à l'humain et aux perceptions. Cependant, comme on le sait le vivant est mouvant, chaque personne pense et ressent les choses différemment. Aujourd'hui, être manager ou DRH implique donc d'être fin psychologue et de comprendre les fonctionnements et motivations de chacun. C'est là que la notion de biais cognitifs vient en aide et donne des premières pistes d'actions.

Vous avez sélectionné une vingtaine de CV sur la centaine reçus et rencontré une dizaine de candidats : vous voilà à présent à la dernière étape du recrutement. Mais comment choisir entre ces deux profils qui cochent chacun tous les critères de votre liste, et dont la motivation est égale ? Réfléchissez... Au fond, votre décision est sans doute déjà prise, sans que vous ne puissiez l'expliquer rationnellement. Tels sont les pouvoirs des biais cognitifs. Les biais cognitifs sont des processus de pensée faisant appel à l'intuition et à l'expérience, plutôt qu'au raisonnement analytique. Irrationnels, non quantifiables ni traçables, ils influencent nos prises de décisions. Par exemple, un recruteur aura tendance à accorder plus de crédit à un candidat ayant fait la même école que lui, sans preuve particulière de son niveau. Il aura tout simplement été influencé par le biais culturel.

On estime à plus de 200 le nombre de biais cognitifs<sup>3</sup> utilisés par le cerveau humain pour fonctionner au quotidien. Ces mécanismes du cerveau qui, une fois maîtrisés, permettent de comprendre les blocages et besoins de nos équipes. Un formidable outil, 100 % naturel pour améliorer votre QVT.

Ces phénomènes neuropsychologiques peuvent donc apporter le meilleur comme le pire. Mais tout comme on apprend à poser sa voix ou à maîtriser son langage corporel, il est possible de contrôler notre perception et ainsi mieux recruter, manager ou même collaborer. On utilise alors un biais contre un autre pour déclencher un cercle vertueux.



## Effacer des spécificités pour former des généralités

## Déformer des souvenirs dans le temps

## Choisir intuitivement les informations claires et simples

## Rechercher l'indépendance dans un groupe pour mieux rationnaliser

Terminer ce qui est le plus énergivore et chronophage pour pouvoir avancer

## Arriver à mieux se concentrer sur l'immédiat

Chercher ce qui est rassurant  
pour pouvoir mieux agir

## Projeter le ressenti actuel sur le passé et le futur

## Réduire les événements à leurs éléments clefs

## Déformer une expérience / un souvenir selon sa perception

- Blâts de l'affaiblissement
- Blâts de l'attribution
- Erreurs d'attribution
- Contaminations
- Effet de Stéréotypes
- Associations implicites
- Effet de position en surface
- Effet de primacité
- Effet de recency
- Indicatifs de biais

## Nécessité d'agir vite

Effet de l'encodage	Biais des sondages	Illusion d'auto-évaluation	Illusion d'auto-évaluation
Effet de la décodage	Biais du sens	Illusion de la motivation extrinsèque	Illusion de la motivation extrinsèque
Effet de la pertinence	Biais de pertinence	Effet de l'auto-constatation	Effet de l'auto-constatation
Effet de la cohérence	Biais de cohérence	Théorie de la retenue	Théorie de la retenue
Effet de l'attribution	Biais d'attribution	Bias de projection sociale	Bias de projection sociale
Effet de l'innovation	Biais d'innovation	Bias d'auto-évaluation	Bias d'auto-évaluation
Effet de l'interprétation	Biais d'interprétation	Bias d'attribution	Bias d'attribution
Effet de l'interprétation	Biais d'interprétation	Bias d'attribution	Bias d'attribution

## Spéculer sur ce que pensent les autres

## Juger est plus fort que s'autocritiquer

## Projeter des histoires à partir de données éparques

## Spéculer sur la base des stéréotypes

## Préférer ce qui est familier

## Simplifier des données pour une meilleure appréhension

## Changez de regard sur la QVT

## Quels sont les principaux biais cognitifs rencontrés lors d'un recrutement ?



Candidats

Recruteurs

**Effet de primauté** : aussi appelé biais de la première impression ou biais d'ancrage mental, il fait que la première information reçue détermine l'impression générale que l'on a d'autrui. Comme le dit l'adage, nous n'avons qu'une seule chance de faire une première bonne impression.

**Effet de récence** : Garde-t-on le meilleur pour la fin ? Ou est-ce parce que cela arrive à la fin que c'est le meilleur ? Sachez que, bien souvent, on donne plus de valeur à ce que l'on a fait ou vu en dernier car le souvenir en est plus frais. Ainsi, le dernier candidat sera probablement celui qui vous laissera une plus forte impression.

### Le spécialiste : Albert Moukheiber

Docteur en neurosciences cognitives, psychologue clinicien et chargé de cours à l'université de Paris 8 Saint-Denis, Albert Moukheiber est l'un des fondateurs de Chiasma, un collectif de neuroscientifiques s'intéressant à la façon dont se forment nos opinions et se développent nos croyances, au travail mais aussi dans notre quotidien. Livres, podcasts, articles... Albert Moukheiber est LA personne à suivre pour s'informer et comprendre l'influence et les possibilités qu'offrent les biais cognitifs dans nos organisations professionnelles.

Voici comment, avec seulement quatre biais décryptés sur les 189 identifiés, nous pouvons d'ores et déjà mieux comprendre, et donc contrôler notre environnement et nos décisions. Pour les postes où l'humain est essentiel, comme en management ou en RH, comprendre le fonctionnement du cerveau peut se révéler être un atout plus que précieux. Un sujet passionnant dont vous risquez d'entendre encore parler.



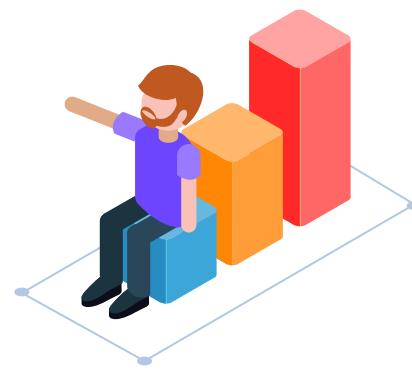
Candidats



**Le biais de naïveté** : capacité de l'orateur à influencer les décisions de son auditoire grâce à ses qualités discursives. Il en appelle aux émotions plutôt qu'au jugement.

Mis en perspective de l'effet Dunning-Kruger, on comprend donc que ce n'est pas celui qui aura le plus de charisme qui possèdera forcément le plus de compétences.

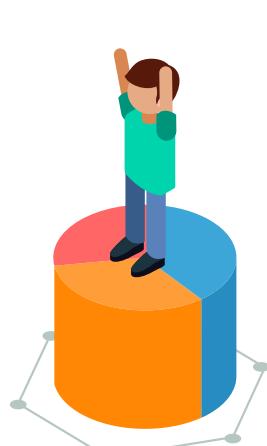
Raison pour laquelle, des exemples concrets doivent toujours étayer l'exposition des expériences d'un candidat. Un recruteur peut donc se servir du biais de naïveté pour mieux analyser un candidat, mais aussi, pour le convaincre de rejoindre son entreprise.



Nuancer  
nos connaissances  
sur la QVT



# Les séminaires



POUR

- + Créer de la cohésion de groupe
- + Pouvoir s'exprimer
- + Développer de nouvelles synergies d'équipe
- + Désamorcer des conflits
- + Booster la motivation individuelle et collective

CONTRE

- Ressentir une sensation d'être forcé
- Effacer les frontières entre pro et perso, au risque de créer de la confusion
- Développer un sentiment d'exclusion pour ceux qui ne sont pas conviés (CDD ou alternants, par exemple)
- Intensifier la pression du groupe
- Donner aux nouveaux arrivants l'impression d'un bizutage

Qu'attendons nous  
des séminaires ?

81%

renforcer l'esprit d'équipe

43%

renforcer la culture  
d'entreprise

48%

passer du bon temps  
et rencontrer  
de nouveaux collègues

## Règles d'or pour réussir son team building

Ne forcer personne à participer  
mais inviter tout le monde

Choisir des activités  
qui puissent correspondre  
à tout le monde  
le sport peut être excluant par  
exemple

Ne rien laisser au hasard,  
tout doit être parfaitement  
organisé

Ne pas soumettre le choix  
des activités  
au risque de créer des  
frustrations en amont

## Comment les open-space influencent notre QVT ?

Les salariés en open space consacrent

# 72%

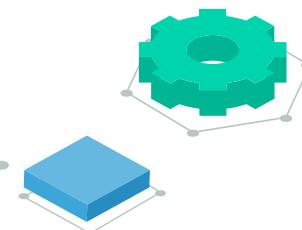
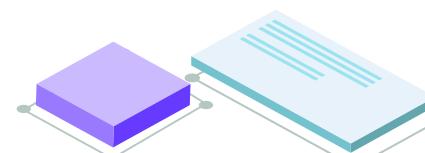
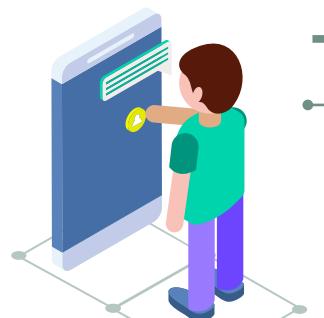
moins de temps au interactions physiques que les autres

ils envoient également plus de mails

# +56%

et de messages instantanés

# +67%



## Travail, la soif de la liberté, Dennis Pennel

Auteur, influenceur et conférencier, Dennis Pennel dépeint les bouleversements du monde du travail dans son livre *Travail, la soif de liberté*<sup>4</sup>.

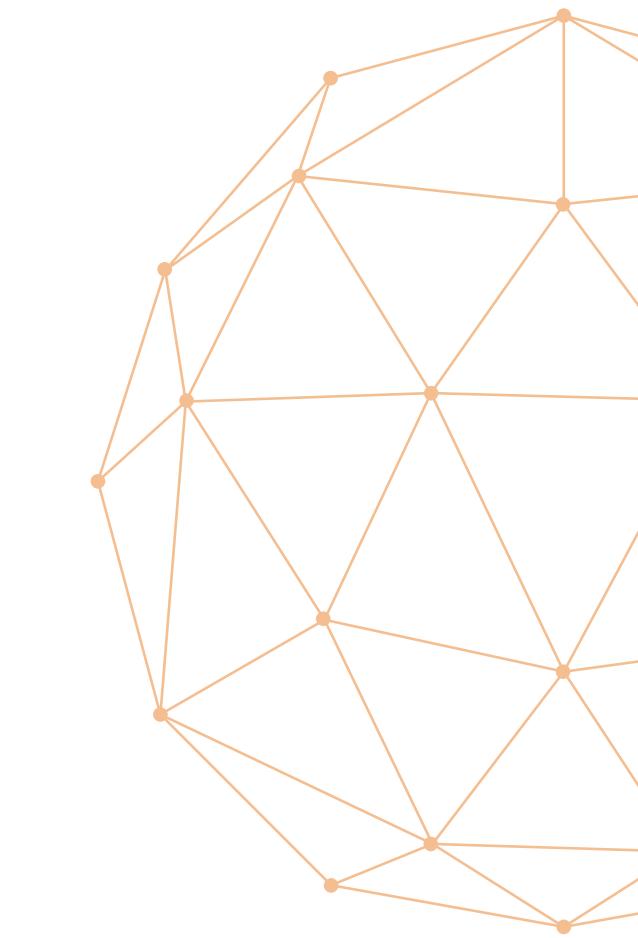
À une époque où les valeurs personnelles viennent redéfinir les priorités professionnelles et la volonté d'indépendance, des freelances, startuppers ou makers bousculent l'emploi. Devenu protéiforme, collaboratif, agile, autonome, le travail est en train de faire sa révolution. Car dans un monde du travail en mutation, combattre l'inévitable serait contre-productif. Il faut accepter ces changements et accompagner chacun à trouver son équilibre. Protection sociale, choix de statuts, développement des soft skills, l'entreprise autant que les recrues sont responsables d'une meilleure qualité de vie au travail.

Le CDI est-il alors en danger ou à l'aube de se réinventer ? Le livre propose également 25 réformes, afin de garder le meilleur du salariat et du statut indépendant.



3

S'inspirer  
pour mieux agir



# Connaissez-vous la méthode Kaizen ?

Kaizen, traduction japonaise d'« amélioration continue », est en réalité bien plus qu'une méthode, c'est une philosophie de développement.

Imaginé par Toyota, après la seconde guerre mondiale, cette approche japonaise vise à améliorer la qualité de vie au travail en intégrant des méthodes plus collaboratives et douces.

Le bon sens prend le dessus sur le changement radical et brutal. Un mode de pensée qui envisage les problèmes comme des opportunités d'amélioration plutôt que comme des échecs.

Cette philosophie repose sur 10 principes fondamentaux :

1. Se remettre en question en permanence et challenger le statut quo.
2. Réfléchir à la résolution d'un problème plutôt que de focaliser sur les risques d'échecs.
3. Remettre le contexte et les pratiques en cause plutôt que les individus. Doux avec les personnes, dur avec les situations.
4. Ne pas viser la perfection mais l'amélioration. Mieux vaut 80 % d'amélioration aujourd'hui que (peut-être) 100 % demain,
5. Ne pas attendre pour corriger les erreurs. Faire bien avant de faire vite.
6. Trouver des solutions zéro coût. Investir n'est parfois qu'un pansement sur un problème s'il n'est pas identifié.
7. Continuer à faire preuve d'inventivité même dans la difficulté.
8. Rechercher la cause première d'un problème via la méthode des 5 « pourquoi »<sup>5</sup>.
9. Préférer les idées de dix personnes au savoir d'une seule.
10. Rester proactif : les opportunités d'amélioration sont infinies.

5S, PDCA, le kanban, le SMED... De nombreux outils existent pour devenir plus Kaizen et plus heureux au travail !

## Trois entreprises aux initiatives inspirantes

En matière de QVT, les pistes d'amélioration sont nombreuses. Entre théories et mises en place, la réalité peut être bien différente. Créativité, exemplarité et accompagnement de carrière, nous avons sélectionné trois entreprises dont la politique RH pourrait vous inspirer.

### Salesforce : faites ce que je dis ... et ce que je fais

Selon l'enquête Glassdoor<sup>6</sup> 2019, pour la deuxième année consécutive, l'employeur préféré des français est... américain ! On salue l'éditeur de logiciel Salesforce et sa stratégie RH made in Silicon Valley. Un modèle qui sonne comme une évidence pourtant pas si facile à appliquer au quotidien : la confiance. « *Travailler dans un climat de confiance est au cœur de Salesforce aux États-Unis, comme en France. Cela commence avec les clients qui nous confient leurs données. C'est comme confier un bébé à une baby-sitter. Chez nous, chaque manager doit créer un environnement où chacun pourra s'exprimer. Ce qu'on attend ? Qu'il crée une forme de sécurité psychologique qui est fondamentale pour avoir de bonnes relations* », déclarait Olivier Derrien, le directeur général de Salesforce à l'Usine Digitale<sup>6</sup>. Au-delà des mots, la meilleure façon d'initier les bons comportements est de montrer l'exemple. Réorganisation plus paritaire au comité de direction, reverse mentoring...

Glassdoor est le site de référence en matière de réputation d'entreprises. Offres, salaires moyens, avis, c'est une base de données riche d'enseignements pour les chercheurs d'emplois. Pour la 5ème année consécutive, Glassdoor a annoncé les résultats de son enquête nationale récompensant les 25 meilleurs employeurs français de 1000 salariés et plus. La parole est donnée aux salariés sur une base de volontariat. Sur le podium, on retrouve Salesforce en première lice, suivi d'Hermès, Murex, Sap et Thalès.

### My Little Paris<sup>7</sup> : le bien-être par l'apprentissage et la créativité.

Chronique d'une success story annoncée. Hier, newsletter de bons plans écrite entre copines. Aujourd'hui, la marque a bien grandi et propose un site média, des box beauté, mode et déco et même une boutique en ligne. Pour passer de 5 à 100 personnes en quelques années, la marque a transposé ce qui faisait son succès commercial à sa politique RH : la créativité et la co-construction. Les équipes dirigeantes s'impliquent au quotidien pour développer l'audace et la curiosité des équipes.

« *Nous cherchons à apporter des petites surprises en continu, confie Anne Flore Brunet Chapellier<sup>8</sup>, co-fondatrice de la marque. L'enjeu est de changer de stature chaque jour, chaque année* ». Ainsi, de nombreux événements sont organisés régulièrement pour échanger et partager. Employés ou experts ont la parole. Interne, externe et lecteurs se mélagent pour créer une synergie plus authentique. Au programme : Creative morning, MegaLab, Friday drinks, beerstorming... Peu importe les formats, tant que l'on a la créativité. Pour en savoir plus, suivez My Little Paris en coulisses<sup>9</sup>.

### Altarea<sup>10</sup> : développer les parcours de carrière

Les objectifs du bureau d'études thermiques, fluides et tous corps d'état d'ALTEREA est de fidéliser ses collaborateurs et d'attirer de nouveaux talents. Pour cela, une politique RH dynamique prend en charge les salariés tout au long de leur parcours. Un système de gestion des carrières collaboratif est mis en place et repose sur six points capitaux :

1. Une politique d'inclusion responsable
2. Un parcours d'intégration sur mesure
3. Une démarche de tutorat pour tous
4. Un développement progressif des compétences
5. Une gestion des carrières grâce à une démarche d'entretien professionnel
6. Une rémunération basée sur la performance individuelle et collective

En 2018, plus d'une centaine de collaborateurs ont bénéficié d'une formation en interne. Chaque employé est suivi par un tuteur dédié. L'objectif ? Ne jamais laisser la routine et la morosité démotiver les équipes.

## A propos de ManpowerGroup

Groupe mondial de services en Ressources Humaines, ManpowerGroup accompagne les entreprises dans leur transformation face à un monde du travail en permanente évolution en recherchant, évaluant, développant et gérant les talents qui leur permettent de gagner. Nous développons des solutions innovantes pour des centaines de milliers d'organisations chaque année, en leur fournissant des talents qualifiés tout en trouvant un emploi significatif et durable pour des millions de personnes dans un large éventail d'industries et de compétences. A travers nos marques, nous créons de la valeur pour les candidats et les clients dans 80 pays et territoires et ce depuis plus de 70 ans.

En 2019, ManpowerGroup a été nommée l'une des sociétés les plus admirées de Fortune pour la dix-septième année et l'une des sociétés les plus éthiques au monde pour la dixième année, confirmant notre position de marque la plus fiable du marché.

ManpowerGroup en France, présidé par Alain Roumilhac depuis novembre 2012, emploie 8 200 collaborateurs permanents pour un chiffre d'affaires de 4,9 milliards d'euros en 2019.

## Liens utiles

1. Groupe JLO, Jérôme Bouchet nommé Directeur de l'Innovation et des Services du Groupe JLO
2. Penser critique (2018), [Codex des biais cognitifs](#)
3. Denis Pennel (2017), [Travail, la soif de liberté](#)
4. [Bird office](#)  
[Muse motivation](#)  
The Royal Society (2018), [The impact of the 'open' workspace on human collaboration](#)
5. Comment progresser, [Le 5 pourquoi](#)
6. L'usine digitale (2019), [Mais au fait, comment a fait Salesforce pour devenir l'employeur préféré des Français ?](#)
7. Welcome to the jungle (2015), [La culture My Little Paris: généreux et innovant](#)
8. Linkedin, [Anne-Flore Brunet Chapellier](#)
9. [Inside My Little Paris \(2017\)](#)
10. Alterea, [Notre politique RH](#)

