



**10**  
QUESTIONS SUR

# La mise en œuvre de la QVCT

**Directeur de la publication :**  
Matthieu Pavageau

**Rédacteur en chef :**  
Thierry Rousseau

**Contributeurs :**  
Pascal Airey, Anne Guibert  
et les chargés de mission  
de l'espace interne  
d'échanges et de travail  
sur la QVCT

**Couverture :**  
© Adobe Stock

© Anact 2024



# La mise en œuvre de la QVCT

Parler collectivement du travail (de la nature de l'activité, des conditions dans lesquelles il est réalisé, etc.) dans le but de l'améliorer constitue un levier indispensable pour concilier la performance de l'entreprise et la santé au travail. C'est l'objectif des démarches qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) qui peuvent offrir de nombreux avantages pour la direction, les salariés, mais aussi les clients et les usagers : accompagnement des transformations, résolution de problèmes concernant la qualité, le coût, l'absentéisme, développement de l'attractivité des emplois et des métiers, etc.

Ce *10 Questions sur* propose aux acteurs d'entreprises des repères sur la façon de mettre en œuvre une démarche QVCT dans les meilleures conditions.

## Sommaire

<b>01.</b>	De quoi s'agit-il ?	P. 04
<b>02.</b>	Pourquoi s'engager dans une démarche QVCT ?	P. 07
<b>03.</b>	Dialogue professionnel et dialogue social : comment mieux les associer ?	P. 11
<b>04.</b>	Comment se préparer ?	P. 14
<b>05.</b>	Comment lancer la démarche ?	P. 16
<b>06.</b>	Comment réaliser l'état des lieux QVCT ?	P. 20
<b>07.</b>	Comment mener une expérimentation QVCT ?	P. 24
<b>08.</b>	Comment pérenniser la démarche ?	P. 27
<b>09.</b>	Pourquoi communiquer durant la démarche ?	P. 30
<b>10.</b>	Comment accorder la QVCT à d'autres démarches (prévention, RSE, qualité) ?	P. 32

---

### Annexes

<b>Annexe I</b>	Repères sur le travail, la santé au travail et la performance	P. 38
-----------------	---	-------

<b>Annexe II</b>	Récapitulatif des objectifs et méthodes de la démarche QVCT	P. 42
------------------	---	-------



## De quoi s'agit-il ?

Numérisation, allongement de la vie professionnelle, préservation des ressources, etc. En sollicitant la participation de toutes et tous dans l'entreprise, la démarche qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) est un appui pour améliorer le travail au quotidien et accompagner les transformations dans de bonnes conditions.

### La QVCT affirme le rôle central du travail

« Le travail, effectué dans des conditions adéquates, est facteur de santé et de réalisation personnelle. »

« La santé est la condition d'un travail de qualité »<sup>1</sup> (et donc une contribution à la performance).

En s'intéressant aux modalités concrètes dans lesquelles il est réalisé, la QVCT favorise un travail de qualité, dans de bonnes conditions et dans l'intérêt de tous : salariés, entreprise, clients/usagers.

Dans une démarche QVCT, l'enjeu consiste à **construire, avec les salariés, les façons d'améliorer le travail et le fonctionnement quotidien**. Pour y parvenir, la possibilité est octroyée à chacune et chacun de s'exprimer et d'agir sur son travail en expérimentant des pistes de solutions élaborées collectivement.

### Des mesures « périphériques » à ne pas confondre avec la QVCT

C'est bien le travail qui est au cœur d'une démarche QVCT : il s'agit de l'améliorer et de proposer à chacun d'être acteur de son travail. Les propositions de type applications « bien-être » sur smartphone, le sport au travail, la distribution de corbeilles de fruits ou encore la décoration des bureaux ne permettent pas d'améliorer durablement l'implication des salariés, leurs façons de travailler ou d'accorder davantage de sens au travail. Ces mesures ne répondent ni aux questions concrètes de travail (charge de travail, coopération et entraide, autonomie, etc.) ni aux enjeux de performance globale de l'entreprise (attractivité, engagement, transition écologique, etc.). Elles ne peuvent à ce titre composer une véritable démarche QVCT.

### Deux accords signés par les partenaires sociaux

La qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), instituée par un accord national interprofessionnel en 2020<sup>2</sup>, prolonge, précise et renforce les apports de la qualité de vie au travail (QVT) négociée par les partenaires sociaux en 2013<sup>3</sup>.

1 – Rapport « Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » fait à la demande du Premier ministre – Présenté par Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud – Février 2010.

2 – Accord national interprofessionnel pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail du 9 décembre 2020.

3 – Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail du 19 juin 2013.

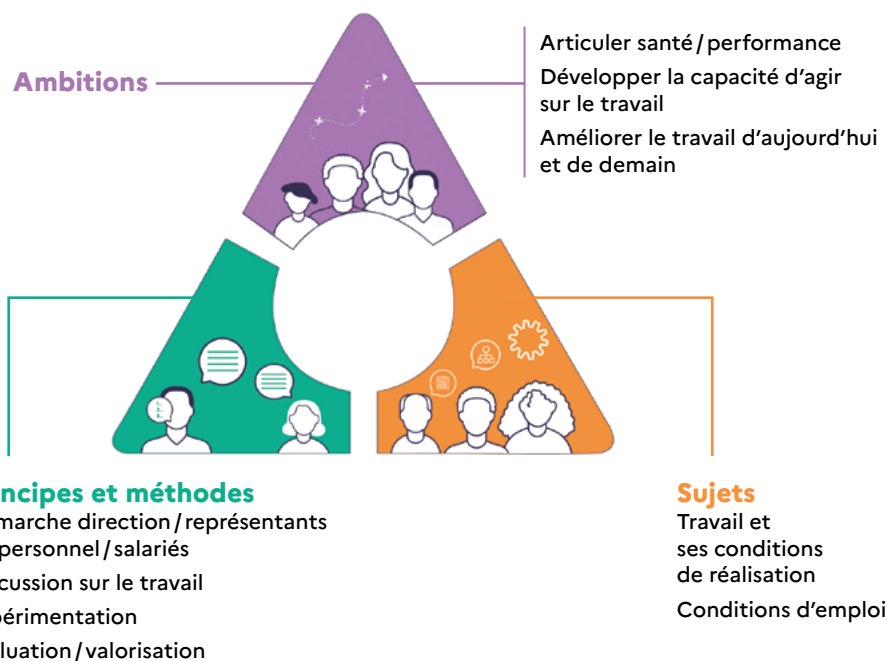
## Les trois dimensions de la QVCT

Certaines démarches QVCT ne parviennent pas à se déployer efficacement :

- ↳ faute d'accord sur les enjeux et les objectifs entre la direction et les salariés,
- ↳ par manque de méthode ou du fait d'une approche trop descendante qui n'associe pas les salariés,
- ↳ par insuffisance de prise en compte des questions concrètes de travail.

Pour être efficace, l'expérience montre qu'une démarche QVCT doit combiner trois dimensions :

- ↳ **des ambitions partagées** entre direction et salariés,
- ↳ **des principes et éléments de méthode,**
- ↳ **un champ d'action** autour de six grands sujets en lien avec le travail.



## Les ambitions de la QVCT

Une démarche QVCT doit viser trois ambitions générales :

- ↳ **améliorer les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail en accordant à chacun la possibilité de s'exprimer et d'agir sur celui-ci,**
- ↳ **prendre en compte de façon conjointe les enjeux de performance globale<sup>4</sup> et de santé au travail** afin d'inscrire l'entreprise dans un **modèle de développement « soutenable »**,

4 – La notion de performance globale et durable va au-delà de la seule performance financière et gestionnaire pour intégrer les dimensions économiques, environnementales et sociales.

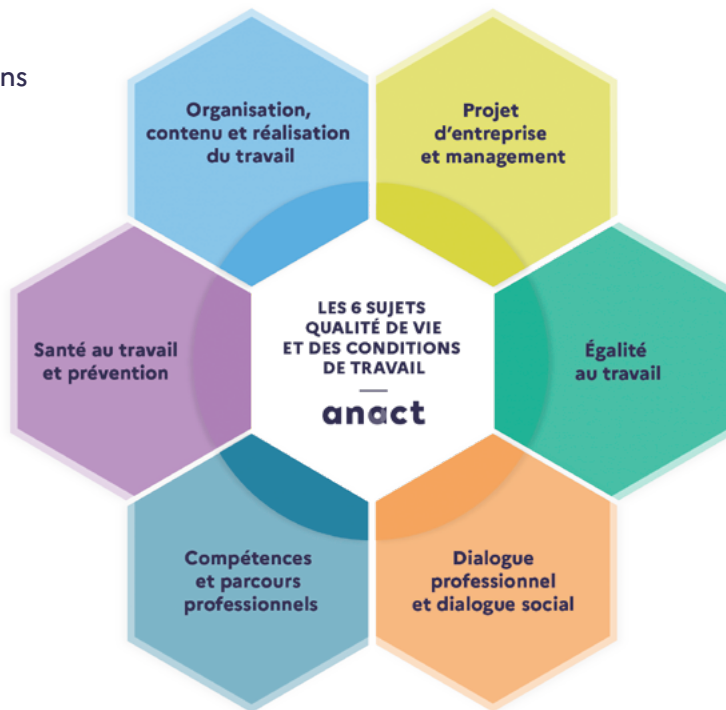
↳ **améliorer le travail d'aujourd'hui et de demain** en permettant à chacun de participer aux évolutions de l'organisation.

### Le champ d'action

Le périmètre de la QVCT se décline en six grands sujets liés à la qualité du travail et de l'emploi. Ils sont interdépendants mais peuvent être abordés progressivement, quand c'est pertinent, à plusieurs moments de la démarche, pendant l'état des lieux, au cours des expérimentations, dans des accords, etc.

### Les 6 sujets

Qualité de vie  
et des conditions  
de travail



### Des principes et méthodes à adapter

La méthode QVCT s'appuie sur :

- ↳ **l'engagement conjoint** de la direction, des salariés et de leurs représentants pour impulser, animer et faire vivre la démarche,
- ↳ **la mise en place d'espaces de discussion sur le travail** afin d'identifier collectivement les difficultés rencontrées et rechercher des solutions,
- ↳ **l'expérimentation concrète** de pistes de résolution des problèmes élaborées avec l'implication des salariés et du management.



## Pourquoi s'engager dans une démarche QVCT ?

Une démarche QVCT repose sur l'engagement conjoint de la direction, des salariés et de leurs représentants. Un tel engagement nécessite d'identifier et de partager les enjeux stratégiques et opérationnels de l'entreprise ainsi que les objectifs QVCT à poursuivre dans ce cadre. Cette action doit être conduite par l'instance de pilotage de la démarche.

### Identifier en commun les enjeux

#### Différents enjeux motivent une démarche QVCT

Chaque entreprise fait face à des enjeux stratégiques et opérationnels. La démarche QVCT propose de se saisir de ces enjeux par le prisme du travail et de ses conditions de réalisation.

Catégorie d'enjeux	Exemples d'enjeux stratégiques et opérationnel	Que permet une démarche QVCT en intégrant les enjeux du travail ?
Économiques et stratégiques	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Mieux prendre en compte les exigences des clients et des donneurs d'ordre</li><li>→ S'adapter à l'évolution du marché et à la concurrence</li><li>→ Fiabiliser les chaînes d'approvisionnement et de distribution</li><li>→ Stabiliser la qualité de la production</li></ul>	En facilitant le dialogue sur les difficultés du travail et les propositions d'amélioration, une démarche QVCT peut favoriser les innovations relatives aux produits et services ainsi que les ajustements de l'organisation.
Techniques et technologiques	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Développer l'innovation</li><li>→ Anticiper ou accompagner les évolutions en cours (procédés, matériaux, outils)</li></ul>	Une démarche QVCT peut aider à anticiper les impacts des transformations techniques et technologiques sur le contenu et les conditions de réalisation du travail (organisation, rythmes, savoir-faire, etc.).
Écologiques	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Prendre en compte l'impact écologique de la production</li><li>→ Développer des modèles de production davantage soutenables (limitation de la consommation de matières premières et d'énergie, réduction des rejets dans l'environnement, etc.)</li><li>→ Associer les salariés et leurs représentants au CSE (voir encadré « quel rôle pour le CSE » en <a href="#">page 8</a>)</li></ul>	La démarche QVCT permet de penser conjointement l'évolution du mode de production et la préservation – ou l'amélioration – des conditions de travail (par exemple, adapter les horaires en cas de fortes chaleurs).

Catégorie d'enjeu	Exemples d'enjeux stratégiques et opérationnel	Que permet une démarche QVCT en intégrant les enjeux du travail ?
<b>Réglementaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Se mettre en conformité avec de nouvelles normes ou réglementations</li> <li>→ Prévenir les risques professionnels</li> <li>→ Mieux les anticiper</li> </ul>	La mise en œuvre d'une nouvelle réglementation peut affecter les façons de travailler. La démarche QVCT facilite le travail collectif et l'adaptation aux nouvelles situations.
<b>Humains</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Recruter durablement</li> <li>→ Attirer de nouveaux profils, favoriser l'égalité femmes-hommes</li> <li>→ Favoriser le développement des compétences</li> <li>→ Faciliter le maintien au travail</li> </ul>	<p>En s'appuyant sur des situations de travail concrètes, la QVCT peut-être l'occasion de repenser les pratiques en matière de gestion des ressources humaines.</p> <p>La démarche contribue alors à l'attractivité de l'entreprise et à la fidélisation des salariés.</p>
<b>Sociétaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Mieux prendre en compte les caractéristiques et situations des populations de l'entreprise (âge, handicap, genre, état de santé, situation familiale, mobilités, etc.)</li> <li>→ Concilier les temps de vie privée et de vie personnelle</li> </ul>	Adopter une approche plus inclusive peut conduire à adapter le travail (flexibilité des horaires, aménagement des postes, de l'activité...).

### Quel rôle pour le CSE dans les questions écologiques ?

*« Le comité social et économique a pour mission d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production, notamment au regard des conséquences environnementales de ces décisions. »*

Art. L.2312-8 du code du travail en vigueur depuis le 22 août 2021.



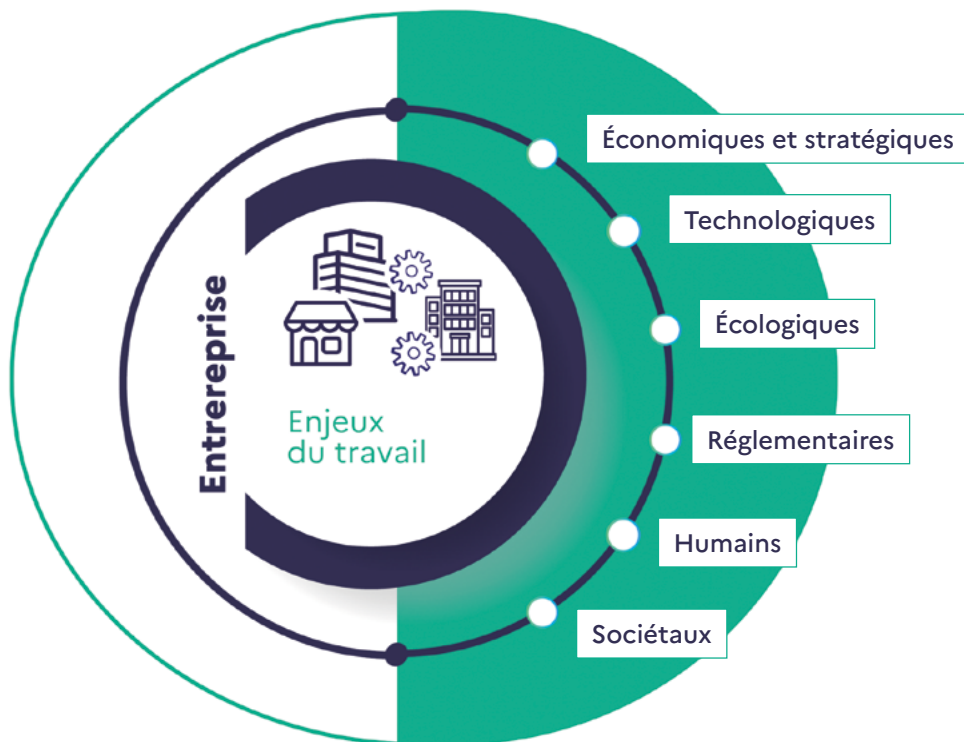
## Prendre appui sur les acteurs et sur les situations vécues dans l'entreprise

- ↳ Soutenir le développement de l'initiative des salariés et de leur capacité d'agir sur leur travail,
- ↳ développer la facilité à discuter, à se comprendre et à décider en commun,
- ↳ accroître les coopérations entre salariés et management,
- ↳ améliorer les relations entre les services de l'entreprise (production, qualité, marketing, gestion, etc.),
- ↳ renforcer la capacité du management pour permettre ces évolutions,
- ↳ favoriser l'innovation sociale et organisationnelle, etc.

---

## Engager une démarche QVCT

Prendre en compte les enjeux de chaque entreprise par une démarche centrée sur le travail



### **Une entreprise de transport de voyageurs**

Cette entreprise de 150 salariés a engagé une démarche QVCT avec trois objectifs :

- 1)** valoriser les conducteurs et mieux répondre à leurs attentes dans un contexte de perte d'attractivité du métier,
- 2)** améliorer la productivité,
- 3)** contribuer à la satisfaction du client.

Le renseignement du billet collectif (pour le transport de groupes) a été, dans ce cadre, un premier chantier commun. Pour les conducteurs, la précision des paramètres de prise et de dépose du groupe est essentielle à la qualité et à la sérénité du transport. L'ordre de mission doit être compréhensible, facile à renseigner et indiquer la ou les destinations d'un transport. Or, le logiciel en usage ne permet pas une identification aisée de ces informations, ce qui peut générer des erreurs. Un travail collectif a été mené, en associant le fournisseur du logiciel, pour modifier le format du billet collectif et faire évoluer les fonctionnalités du système d'information. Ce premier chantier a été un moyen d'améliorer les conditions de travail des salariés, la performance opérationnelle ainsi que la qualité de la relation commerciale et de la facturation des clients.



## Dialogue professionnel et dialogue social : comment mieux les associer ?

Pour améliorer durablement les façons de travailler dans l'entreprise, il faut pouvoir discuter du travail et de ses implications pratiques en réunissant toutes les personnes concernées. Cela nécessite d'agir sur la qualité du dialogue professionnel et du dialogue social.

Ouvrir la discussion sur « les questions du travail » permet de traiter à la fois de l'efficacité collective, du service rendu au client et de la santé au travail, mais aussi des dysfonctionnements repérés et des pistes d'amélioration.

En partant du principe que personne ne peut détenir seul les bonnes réponses, l'enjeu de la QVCT consiste à faciliter la confrontation des points de vue entre direction, représentants du personnel, managers, chefs de projet et l'ensemble des salariés.

### La QVCT soutient alors progressivement

- ↳ le développement d'un langage commun,
- ↳ l'élaboration de compromis,
- ↳ de nouvelles pratiques prenant en considération le travail réel exercé par les uns et les autres et les intérêts de chacun.

### Dialogue professionnel

Le dialogue professionnel a lieu entre la direction, le management et les équipes ; il est plus ou moins formalisé et concerne le travail, les questions de qualité du travail et les conditions concrètes dans lesquelles il est réalisé ([voir question 1](#)).

### Difficultés fréquentes du dialogue professionnel

- ↳ Une approche « descendante » des projets de l'entreprise laissant peu de place à la parole des salariés (y compris des managers) concernant leur travail,
- ↳ un rôle du management circonscrit à du *reporting* ou à du contrôle avec des marges de manœuvre insuffisantes pour écouter les problèmes, soutenir et réguler l'activité,
- ↳ des problèmes et des pistes d'amélioration identifiés sur le terrain qui ne remontent pas jusqu'aux instances de décision de l'entreprise.

## Liens entre dialogue professionnel et QVCT

- ↳ **Un dialogue professionnel de qualité soutient l'autonomie, le développement des capacités des personnes** et les coopérations. Il favorise en outre l'engagement au travail, la reconnaissance, l'amélioration du fonctionnement quotidien et l'innovation.
- ↳ **Lors d'une démarche QVCT, ce dialogue peut être facilité de plusieurs façons** : mise en place d'espaces de discussion sur le travail, association des salariés à un chantier d'expérimentation, formation des managers à l'animation du dialogue sur le travail, etc.

## Dialogue social

Le dialogue social concerne :

- ↳ les relations entre les représentants de la direction et du personnel dans les espaces prévus par la réglementation (information et consultation des institutions représentatives du personnel, CSE ou CSA),
- ↳ et les dispositifs de négociation collective avec les délégués syndicaux en vue de conclure un accord.

## Difficultés fréquentes du dialogue social

- ↳ Pratiques de dialogue social marquées par le formalisme et la méfiance réciproque<sup>5</sup>,
- ↳ difficultés à faire remonter et prendre en compte le point de vue du terrain (manque de formation, de moyens, etc.),
- ↳ réticences de certains acteurs à investir les éléments liés au fonctionnement et à l'organisation de l'entreprise : minimisation de la contribution du travail à l'efficacité, cadre des revendications centré sur les questions de salaire et d'emploi au détriment des aspects d'organisation et de fonctionnement quotidiens, etc.

## Liens entre dialogue social et QVCT

- ↳ **Le dialogue social est un facteur d'efficacité économique et de progrès social** grâce aux compromis qu'il permet de réaliser entre les intérêts, parfois divergents, des acteurs de l'entreprise<sup>6</sup>.
- ↳ **La QVCT fait partie des négociations obligatoires** (Égalité professionnelle-QVCT) pour les entreprises de plus de 50 salariés<sup>7</sup>.
- ↳ **Des mesures favorables à la QVCT peuvent également être insérées dans des négociations** sur de nombreux thèmes : sur les seniors, dans un accord télétravail, etc.
- ↳ **Les démarches QVCT prônées par l'Anact visent à aller au-delà des obligations réglementaires.** Elles ne se limitent pas aux modalités d'information-consultation destinées à recueillir l'avis des représentants du personnel ou à nourrir des décisions de la direction. Elles requièrent à ce titre une implication forte des représentants du personnel (ou des salariés dans les TPE dépourvues d'instances) et de la direction.

5 – Voir « Dialogue social et professionnel », Anact.

6 – Le développement de la culture du dialogue social en France, avis du CESE présenté par MM. Bérille et Pillard, juin 2016.

7 – Voir « 10 Questions sur la négociation collective égalité professionnelle et qualité de vie au travail (EP-QVT) ».

## Associer les deux formes de dialogue : un enjeu de QVCT

Une démarche QVCT doit être l'occasion d'associer plus étroitement dialogues professionnel et social avec l'objectif d'enrichir les pratiques de travail, d'améliorer les processus de prise de décision et les actions concernant le fonctionnement de l'entreprise. Il en est attendu aussi des progrès en matière de négociation.

Cette « association » doit se faire dans le respect des prérogatives et des champs d'intervention de ces deux formes de dialogue, distinctes mais complémentaires<sup>8</sup>.

### Comment faire ?

- ↳ **Développer les espaces de discussion sur le travail** (EDT<sup>9</sup>) pour faire émerger les dysfonctionnements et les propositions d'amélioration. Constituer un « binôme » paritaire (représentant du personnel et représentant de la direction) pour animer ces espaces. Organiser la remontée – vers la direction, le comité de direction, le CSE – des sujets discutés en EDT et ne trouvant pas de solution au niveau de l'équipe.
- ↳ **Associer dans l'instance de pilotage** de la démarche QVCT des représentants des dialogues social et professionnel (voir question 5).
- ↳ **Ouvrir la discussion en CSE sur le choix des chantiers d'expérimentation QVCT, leur déroulement, leur évaluation** (voir question 7), etc.

### Dans les petites entreprises

Comme le précise l'ANI de 2020, « dans les TPE-PME, notamment en l'absence de représentation du personnel, la QVCT peut aussi être abordée dans un dialogue direct, actif et constructif entre les salariés, leurs responsables hiérarchiques et l'employeur ». En l'absence de représentants du personnel élus, ce sont les salariés qui participent à l'espace de pilotage de la démarche selon des modalités adaptées (voir question en page 16).

8 – Des représentants du personnel peuvent, par exemple, craindre que le dialogue professionnel direct soit utilisé pour contourner le dialogue social.

9 – Voir Kit « Animer des espaces de discussion sur le travail », Anact.  
Voir Kit « Simulation des situations de travail », Anact.

# 04

## Comment se préparer ?

S'engager dans une démarche QVCT, c'est vouloir aborder différemment les difficultés du travail, le fonctionnement général de l'entreprise, la conduite des changements, en collaborant avec les salariés concernés. Ce n'est pas anodin. Et l'expérience montre tout l'intérêt de s'y préparer.

### Repérer les dimensions favorables

Avant le lancement d'une démarche QVCT, il est utile d'envisager les conditions favorables à son développement :

- ↳ **La direction et les salariés et/ou leurs représentants ont-ils des intérêts communs** en matière de QVCT ? Une démarche QVCT peut-elle répondre aux préoccupations de tous les acteurs de l'entreprise, à leurs enjeux et besoins ? ([Voir question 2](#))
- ↳ **Le moment est-il adapté pour s'engager dans une démarche QVCT ?** Existe-t-il des contraintes (conjoncture, disponibilité) ou des opportunités sur lesquelles s'appuyer pour lancer une démarche QVCT (un nouveau projet, une volonté partagée par la direction et les élus du CSE, etc.) ?
- ↳ **Les conditions de mise en œuvre sont-elles réunies** (disponibilité des personnes, moyens, climat social) ? Faut-il envisager une démarche autonome ou accompagnée ?

### Identifier les difficultés pour les dépasser

La QVCT n'a pas vocation à s'appliquer de façon « formelle et descendante », elle vise la participation active des personnes qui composent l'entreprise. **Il est donc utile de chercher, au démarrage, à identifier collectivement les freins éventuels** et à les analyser pour définir les moyens de les dépasser.

#### Une préparation adaptée aux TPE

##### → Mobiliser le dirigeant ou la dirigeante

Étant donné son rôle central, il doit être le premier convaincu de la valeur ajoutée de la QVCT. Il doit à ce titre percevoir concrètement comment une telle démarche peut être vectrice d'améliorations du contenu du travail, pour l'ensemble du personnel comme pour lui.

##### → Développer une démarche QVCT adaptée

Avec un pilotage de la démarche équilibré mais allégé (le ou la dirigeante plus un ou une salarié(e)), l'organisation de quelques temps d'échanges autour de problèmes concrets de travail avec l'équipe et la mise en place d'« expérimentations » à partir de chantiers identifiés avec les salariés ([voir question 7](#)).

→ **S'appuyer sur les organismes externes** : le réseau de l'Anact, experts comptables, services de prévention et de santé au travail interentreprises, syndicats d'employeurs, chambres consulaires, associations et clubs d'entreprises, etc.

Difficultés	Pistes pour y répondre
Absence de savoir-faire internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Repérer les savoir-faire en conduite de projet (au-delà des seuls profils gestionnaires) et sur les sujets QVCT.</li> <li>→ Sensibiliser / former à la QVCT les personnes légitimes et volontaires pour s'impliquer dans la conduite de la démarche.</li> </ul>
Équipes déjà impliquées dans d'autres démarches (qualité, RSE, etc.). Crainte d'une démarche « en plus »	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Procéder à un bilan commun des apports/limites des démarches en cours et de l'intérêt de la démarche QVCT par rapport à celles-ci.</li> <li>→ S'assurer que la démarche QVCT s'appuiera sur des modalités favorisant les actions concrètes (espace de discussion sur le travail expérimentations).</li> <li>→ Rechercher les synergies avec les autres démarches et l'enrichissement mutuel.</li> </ul>
Doutes sur la capacité à maintenir une dynamique QVCT dans le temps (disponibilité, nouvelles priorités, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ S'assurer de l'implication de la direction.</li> <li>→ Prendre appui sur un « noyau dur » pour le pilotage de l'opération.</li> <li>→ Impliquer le plus tôt possible des acteurs relais en interne, parmi lesquels les managers.</li> <li>→ Déployer la démarche à petite échelle (un service, un petit projet) pour en tirer des leçons avant d'envisager un déploiement plus ambitieux.</li> </ul>
Tensions sociales et/ou déficit de dialogue social	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Discuter la démarche QVCT dans l'instance de dialogue social (CSE) et rechercher un compromis autour d'intérêts et d'enjeux communs.</li> <li>→ Engager des mesures en faveur d'un dialogue social apaisé avant de s'engager ou de se faire accompagner pour améliorer la qualité du dialogue<sup>10</sup>.</li> <li>→ Profiter de la démarche QVCT pour faire progresser le dialogue social en montrant les améliorations concrètes et utiles qu'elle autorise pour toutes et tous.</li> <li>→ Développer une culture de la négociation entre les acteurs fondée sur la confiance, l'expression des besoins de chacun et la recherche de compromis avantageux.</li> </ul>
Éviter une représentation de la performance centrée sur la seule dimension financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ La seule dimension financière cherche à définir collectivement (direction, management, salariés et représentants du personnel) ce qui conditionne la performance de l'entreprise en prenant en compte les besoins des dirigeants, des salariés et des clients.</li> <li>→ Promouvoir une approche centrée sur la qualité et l'efficacité du service rendu auprès des usagers et clients.</li> </ul>

# 05

Après avoir défini les enjeux, repéré des opportunités et des freins possibles, il est temps d'organiser concrètement la démarche. Accorder le temps nécessaire à cette étape permet une mise en œuvre plus rapide.

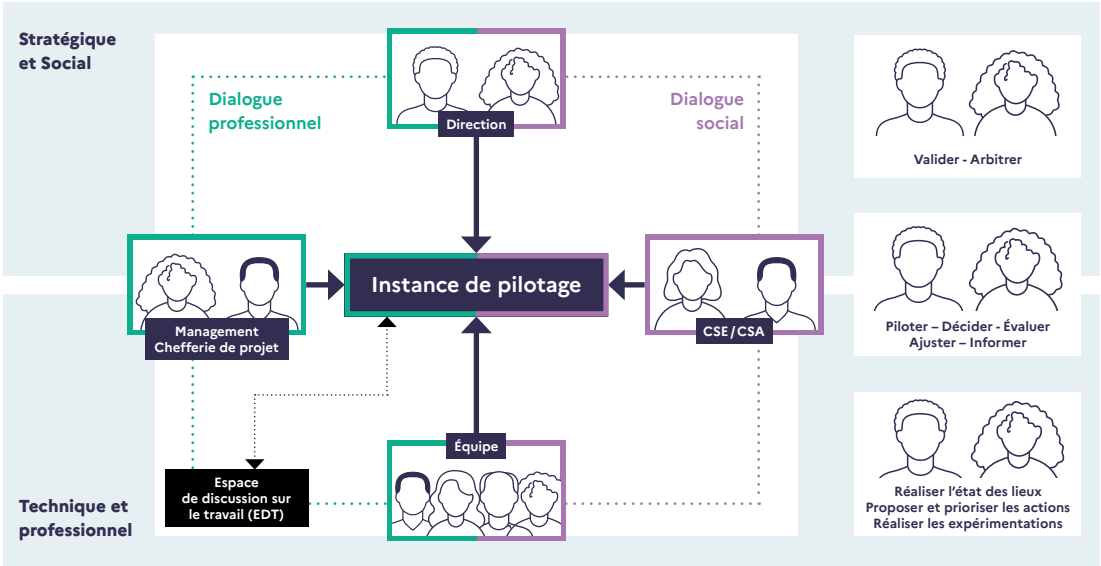
## Comment lancer la démarche ?

### Comment organiser le pilotage de la démarche et la mobilisation de tous ?

L'instance de pilotage QVCT est chargée de suivre, proposer, valider, évaluer puis diffuser les travaux de la démarche. Cette instance est garante du travail réalisé en commun et de la variété des intérêts à prendre en compte.

La QVCT vise à élaborer des solutions favorables à la fois à la performance globale et à la santé au travail. Cela implique d'aborder les dimensions stratégiques et opérationnelles en associant les salariés aux décisions qui les concernent. **Cette volonté doit se traduire dans l'instance de pilotage qui doit inclure, au-delà des acteurs des ressources humaines et de la direction – traditionnellement porteurs de la démarche QVCT –, les acteurs techniques, managériaux, stratégiques ainsi que les salariés et leurs représentants.**

### La démarche QVCT mobilise un système d'acteurs élargi et décloisonné





## À ajuster selon la configuration de l'entreprise

Par exemple, dans une TPE sans comité social et économique (CSE) et management, la direction et tout ou partie de l'équipe participent au pilotage et la discussion sur le travail.

Par ailleurs, lorsqu'ils sont présents, les représentants du personnel participent également aux EDT au titre de leur métier et fonction dans l'entreprise.

La composition de l'instance de pilotage doit répondre aux enjeux suivants :

- ↳ trouver un **équilibre** entre les représentants de la direction et du management et les salariés élus (si présents) ou non élus,
- ↳ représenter les dimensions suivantes :
  - **stratégique** : une ou des personnes pouvant décider des orientations économiques et opérationnelles de l'entreprise (direction, employeur et management).
  - **sociale** : salariés, élus ou mandatés pour représenter leurs collègues.
  - **technique** : acteurs qui conçoivent et organisent le travail (management hiérarchique et de projet).
  - **professionnelle** : un ou des représentants des différents métiers de l'entreprise.

Dans certains cas, le pilotage peut associer des acteurs dits « ressources » au regard de la situation (préventeur, chef de projet, etc.).

### Exemples de compositions d'instances de pilotage

TPE – 14 sal. BTP	Foyer d'accueil médicalisé 90 sal. – Médico-social	PME – 180 sal. – Presse (entreprise rattachée à un groupe)
→ Gérant et secrétaire → 2 salariés	→ Directrice → Chef de service → Responsable RH → Responsable com → Coordinatrice → Ergothérapeute (élu CSE) → AMP → Éducatrice → Aide-soignant (CSSCT) → Infirmier → Qualiticien	→ Présidente → Managers rédaction x2 → RRH → Resp. Contrôle de gestion → Élus au CSE → Rédaction x2 → Édition → Pigistes → Com / Marketing → RRH Groupe

### Sur quel périmètre se lancer ?

Il est nécessaire de définir si la démarche QVCT est initiée sur tout ou partie de l'entreprise. Elle peut être mise en œuvre à l'occasion d'un projet particulier qui concerne une partie des métiers de l'entreprise (un nouveau logiciel métier, la réorganisation d'un service, etc.). Cette formule permet de tester la démarche avant de s'engager dans la durée. La démarche peut aussi directement viser l'ensemble de l'entreprise (déploiement du télétravail, égalité professionnelle, etc.).

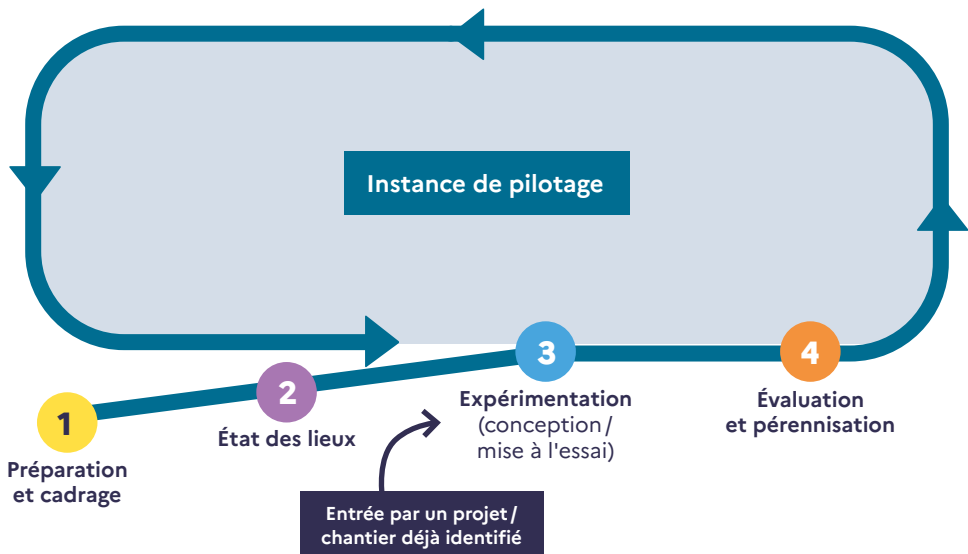
## Les périmètres possibles d'une démarche



## Comment déployer la démarche ?

Au moment du lancement, il est nécessaire de préciser les étapes du projet, de valider – ou pas – la pertinence de réaliser un état des lieux, de déterminer les chantiers prioritaires et les modalités d'évaluation des actions futures. Il peut être utile de lancer l'action autour d'un projet mené par l'entreprise (réorganisation, nouvelles technologies, adaptations réglementaires, etc.).

## Cycle et étapes d'une démarche QVCT



**Les participants à l'instance de pilotage doivent décider de l'opportunité de réaliser un état des lieux** avant les expérimentations. Ils doivent répondre à la question suivante : sommes-nous d'accord – direction et salariés et/ou représentants – sur le ou les chantiers d'expérimentation à mener ? Faute d'accord, il sera utile de réaliser un état des lieux.

**Un chantier d'expérimentation permet de concevoir, de tester concrètement et collectivement de nouvelles façons de travailler** ou de fonctionner à partir d'une situation identifiée comme étant à améliorer : cela peut être le cas avec des défauts de qualité, de la surcharge de travail, un service dysfonctionnel, un absentéisme récurrent, l'accompagnement d'une transformation, etc. (voir question 7).

Cette façon de faire est particulièrement adaptée aux petites entreprises.

### **Quelles voies pour la négociation collective sur la QVCT ?**

La démarche QVCT peut s'appuyer sur la négociation collective au-delà même des obligations légales minimales qui s'imposent aux acteurs (art. L.2242-17 du code du travail). Il en est attendu un meilleur engagement des acteurs de la négociation.

**1) Il est possible de négocier un accord dit « de méthode »** (art. L.2242-10 et suivants du code du travail). Cet accord peut être un préalable pour envisager un accord « de fond » plus substantiel en définissant les modalités de la négociation et les thématiques qui seront abordées. On peut alors proposer une définition de la QVCT, les principes et les étapes de la démarche tout en organisant le calendrier de négociation sur les thèmes qui seront abordés.

**2) La négociation peut directement viser un accord « sur le fond » de la QVCT** (art. L.2242-1 du code du travail). L'accord définit alors la façon dont l'entreprise se saisit des thématiques et des objets de la négociation. Dans ce cas, **les négociateurs peuvent mettre l'accent sur :**

- l'élargissement des acteurs impliqués dans la démarche et le rattachement de la QVCT aux démarches existantes,
- la prise en compte des sujets relatifs au contenu et à l'organisation du travail,
- la mise en place d'expérimentations pour améliorer les évolutions du fonctionnement et en tirer des enseignements,
- l'expression et la discussion collective sur le travail,
- des ressources adaptées à la démarche envisagée,
- l'articulation entre les échelons de l'entreprise (groupe, organisations multisites, établissements).

Il s'agira d'apprécier la valeur ajoutée de l'accord collectif au regard des bénéfices pour l'entreprise et ses pratiques de dialogue social.

# 06

L'état des lieux permet de repérer collectivement ce qui contribue – ou non – à faire un travail de qualité, dans de bonnes conditions, et à identifier collectivement des chantiers concrets d'amélioration.

## Comment réaliser l'état des lieux QVCT ?

L'état des lieux peut constituer un passage utile pour **partager des constats** entre direction et salariés et pour **créer une dynamique de travail commune**. Il vise à créer les conditions pour que les acteurs s'accordent sur les actions correctives et/ou sur les expérimentations à mener.

### Ce qui caractérise l'état des lieux QVCT

- ↳ **L'état des lieux QVCT n'est pas systématique** et peut être plus ou moins étendu et/ou approfondi ; il peut porter sur tout ou partie de l'entreprise, ou sur un sujet spécifique.
- ↳ **Il doit permettre de s'accorder sur des situations à améliorer** (ce qui est insatisfaisant, ce qu'il faut améliorer ou mettre en place, etc.) qui donneront lieu à des chantiers d'expérimentation.
- ↳ **L'instance de pilotage définit les modalités les plus adaptées**, soit « le juste nécessaire » pour partager des éléments de constat, définir des objectifs d'amélioration et susciter l'envie de passer à une expérimentation concrète.
- ↳ **L'état des lieux est généralement mené en associant salariés et managers**, idéalement au sein d'un espace de travail dédié (EDT) et en interaction avec l'instance de pilotage de la démarche.
- ↳ Dans une TPE, c'est le collectif dirigeant /salariés qui réalise l'état des lieux.

### La phase d'état des lieux



## Modalités de réalisation de l'état des lieux QVCT

L'état des lieux s'appuie sur des données déjà disponibles – qu'elles soient directement utilisables ou nécessitent d'être traitées – et d'autres qu'il faut recueillir.

### Les données disponibles

Très souvent, l'entreprise produit déjà des données riches et variées qui peuvent nourrir l'état des lieux et la QVCT.

Modalités	Matériaux	Usages et avantages	Difficultés et limites
Analyse de documents élaborés par l'entreprise	→ Base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE), comptes rendus des CSE/CSSCT, évaluation des risques professionnels (DUERP), contenu des accords collectifs	→ Données facilement accessibles	→ Faible cohérence des données
Analyse d'indicateurs existants	→ Santé (taux de maladies professionnelles, inaptitudes, accidents, etc.) → Perceptions (satisfaction, sentiment d'équité, attentes, etc.) → Fonctionnement (absentéisme, taux de non-qualité, etc.)	→ Informations donnant à voir des évolutions dans la durée	→ Interprétation des résultats (croisement nécessaire avec d'autres données)
Analyse de documents élaborés par un tiers extérieur	→ Analyses d'un médecin du travail, d'un intervenant ou expert en conditions de travail, d'un audit qualité	→ Passage par l'objectivation → Propositions de pistes pour l'action	→ Appropriation des analyses → Risque de dépendance à l'égard de l'expert externe et frein potentiel à la mise en œuvre
Inventaire et analyse des actions déjà menées ou en cours	→ Nouvelles pratiques initiées conjointement ou non → Évaluation des actions de prévention issues du DUERP → Suivi et bilan des mesures prévues dans les accords collectifs	→ Informations sur la capacité à transformer les pratiques concrètes	→ Capacité d'évaluation partagée des résultats et effets des actions

## Production de données complémentaires

Il est souvent utile de consolider le matériau existant par la recherche de données complémentaires. Dans certains cas, il est possible d'avoir recours à des méthodologies proposées par l'Anact (voir [anact.fr](http://anact.fr)) pour conduire ces démarches.

Modalités	Matériaux	Usages et avantages	Difficultés et limites
<b>À PRIVILÉGIER :</b> Recueil des informations en provenance des espaces de discussion sur le travail (EDT),	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Vision partagée et pluridisciplinaire de la situation (ce qui est satisfaisant ou à améliorer, ce qu'il faut créer)</li> <li>→ Données qualitatives sur le travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Expression des différents points de vue professionnels</li> <li>→ Apprentissage collectif pour discuter autrement (dialogue professionnel)</li> <li>→ Discussion sur la qualité du travail et ses conditions de réalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Apprentissage préalable des principes d'animation de la discussion</li> </ul>
Enquête par questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Évaluation des perceptions des salariés (satisfaction, attentes, contraintes, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Expression directe de tous les salariés</li> <li>→ Photographie à un instant « T »</li> <li>→ Aide à la décision (force probante du chiffre) pour orienter les travaux</li> <li>→ Adaptée à un effectif important</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Interprétation des résultats</li> <li>→ Complément qualitatif (EDT, par exemple)</li> <li>→ Maîtrise de la méthode (confidentialité, traitement statistique, etc.)</li> </ul>
Observations des situations de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Données concrètes sur des situations de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Utiles pour travailler sur l'amélioration de situations précises (l'aménagement d'un espace de travail, le matériel utilisé, la coactivité, etc.)</li> <li>→ Point de départ pour interroger les conditions de réalisation du travail (ressources / contraintes) ou complément pour approfondir certaines problématiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Connaissance méthodologique minimum en analyse du travail</li> </ul>
Construction d'indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Indicateurs complémentaires à ceux existants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Analyse de données dans la durée</li> <li>→ Enrichissement du dispositif de veille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Fiabilité du processus de collecte et de traitement des informations</li> </ul>

### **Une entreprise de presse**

Dans une entreprise de presse de plus de 180 salariés, l'état des lieux a porté sur les six thématiques de la QVCT. Sa réalisation s'est appuyée sur **une enquête par questionnaire** permettant d'interroger tous les salariés (y compris ceux en CDD et les pigistes) puis sur **des espaces de discussion sur le travail (EDT)**. L'enquête a fait émerger trois sujets (deux sujets thématiques et un sujet relatif au fonctionnement d'un service) qui ont ensuite été travaillés et affinés lors d'espaces de discussion sur le travail (deux réunions par thématique). Au final, le comité QVCT a validé trois chantiers devant donner lieu à des expérimentations : la mobilité interne, le processus d'élaboration du journal ou « circuit de la copie », et la conférence de rédaction.

### **Un cabinet comptable**

Au sein d'un cabinet comptable d'une centaine de salariés, l'état des lieux a révélé un problème de régulation de la charge de travail. La question a été jugée prioritaire par la direction comme par les salariés. La méthode du « diagnostic photo » a été employée pour analyser les situations de travail. Un binôme de salariés a pris des photos provenant des différentes activités du cabinet pour illustrer les problèmes rencontrés dans la gestion de la charge de travail (définition des priorités, objectifs, moyens consentis, délais, etc.). Les résultats ont été discutés en groupe de travail (GT). Cette élaboration collective a mis en lumière l'existence de nombreuses directives non coordonnées, voire contradictoires en termes de délais de réalisation. Il en résultait un sentiment de surcharge de travail par manque d'ordonnement des priorités. Des propositions ont été expérimentées et un renforcement managérial a été retenu comme piste de solution afin d'assurer une meilleure planification de l'activité.



## Comment mener une expérimentation QVCT ?

L'expérimentation est au cœur de la démarche QVCT. Après que direction et salariés se sont entendus dans le cadre de l'instance de pilotage sur des situations de travail à améliorer, il est temps de concevoir conjointement des propositions d'amélioration et de tester ces nouveaux fonctionnements.

### Une expérimentation QVCT, qu'est-ce que c'est ?

C'est un processus qui permet, dans un cadre sécurisé :

- ↳ **de concevoir et mettre à l'essai un nouveau fonctionnement** ou une nouvelle façon de travailler,
- ↳ **d'en évaluer collectivement (direction / salariés concernés) les effets** du point de vue de la performance de l'entreprise, de la santé au travail, du service rendu au client,
- ↳ **de procéder à des ajustements**, voire de faire machine arrière en cas d'erreurs ou d'événements imprévus.

Le champ de l'expérimentation QVCT est relativement large et peut s'appliquer à de nombreuses situations : ajustement de l'organisation existante, nouveaux équipements ou fonctionnements (évolution d'une application informatique, réorganisation des horaires, etc.), conception des locaux, process, etc.

### Pourquoi expérimenter ?

- ↳ **L'expérimentation propose un processus pour transformer** les façons de fonctionner et de travailler au quotidien.
- ↳ **Elle mobilise des principes et méthodes pour « transformer autrement »** en impliquant les acteurs concernés, les salariés en premier lieu.
- ↳ **Elle sécurise la transformation** en veillant à anticiper et évaluer les effets du nouveau fonctionnement sur les conditions de travail ainsi que sur d'autres dimensions du changement (économiques, techniques, sociales ou environnementales), en autorisant le droit à l'erreur et en définissant collectivement la possibilité de revenir en arrière.
- ↳ **Elle favorise l'innovation, les apprentissages collectifs et renforce le pouvoir d'agir des salariés sur leur travail.**

Le schéma ci-contre précise le processus de l'expérimentation.



## Le processus d'expérimentation



### Renforcer le pouvoir d'agir des salariés sur l'organisation du travail

Pour mener un chantier d'expérimentation, la **démarche QVCT mobilise les salariés** (qui sont spécialistes de leur travail), au même titre que les managers ou experts (fournisseur, DSI, etc.). Ils travaillent ensemble sur le processus à mettre en place pour mener l'expérimentation. Le processus doit prévoir :

- ↳ **une approche collective** qui va de la conception aux mises à l'essai en s'appuyant sur l'expérience des personnes directement concernées par le nouveau fonctionnement ;
- ↳ **la définition préliminaire d'objectifs et d'indicateurs** qui permettront de juger de la réussite de l'expérimentation en matière de performance de l'entreprise, de santé au travail et de service rendu au client ;
- ↳ **l'usage d'outils et méthodes d'aide à la conception** collaborative. Il est souvent utile de recourir à une diversité de méthodes de simulation du travail futur (plans, maquettes, visites d'espaces de travail, reconstitutions, logiciels de simulation, etc.)<sup>11</sup>;
- ↳ **le recours à l'évaluation collective** « chemin faisant » pour apprécier la mise en œuvre et les résultats obtenus, identifier les ajustements utiles. Le nouveau fonctionnement mis à l'essai peut être adapté, finalisé ou abandonné selon les résultats.

## Exemples d'expérimentations QVCT

	Ce qui a été expérimenté	Exemples de résultats et d'effets
<b>BTP – Scoop Construction</b> – 60 salariés	<p>Agir sur l'organisation et la gestion du temps de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Évolution de la préparation et de la tenue de la réunion hebdomadaire de planification</li> <li>→ Projet d'instauration de semaines plus légères réparties dans l'année pour favoriser un travail de qualité produit dans les délais</li> <li>→ Modification du contenu des « quarts d'heure chantier » pour mieux en tirer des enseignements et apprendre de ce qui s'est passé durant la semaine écoulée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Meilleure circulation des informations entrantes et des décisions prises sur la planification</li> <li>→ Accroissement du nombre de semaines de « mou » proposées par rapport à ce qui avait été prévu initialement</li> <li>→ Organisation plus fluide</li> <li>→ Retour d'expérience utile sur la conduite de l'expérimentation pour mieux préparer les prochains chantiers en prise avec les problèmes quotidiens</li> </ul>
<b>Médico-social – Ehpap privé non lucratif</b> – 33 salariés	<p>Améliorer l'organisation du travail à partir des besoins des résidents et des équipes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Meilleure répartition des équipes dans les secteurs de soins les plus lourds</li> <li>→ Mise à jour des plans de soins</li> <li>→ Réorganisation des services de repas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Rééquilibrage de la charge de travail des soignants</li> <li>→ Satisfaction des résidents et de leur famille</li> <li>→ Les agents affirment « ne plus vouloir revenir à l'ancienne organisation »</li> </ul>
<b>Entreprise agroalimentaire</b> – 25 salariés	<p>Économiser de l'énergie et répondre aux aspirations des salariés en réorganisant le temps de travail sur quatre jours</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Meilleure productivité</li> <li>→ Meilleure qualité de travail pour les fonctions de support (moins d'interruptions)</li> <li>→ Maintenance des équipements facilitée</li> <li>→ Économies d'énergie</li> <li>→ Satisfaction des équipes</li> </ul>



## Comment pérenniser la démarche ?

Les acteurs de l'entreprise peuvent estimer qu'une démarche QVCT ponctuelle est suffisante pour résoudre un problème particulier. Or, poursuivre et consolider la démarche dans le temps – en l'évaluant – se révèle souvent utile pour améliorer durablement le fonctionnement général.

### Évaluer les réalisations, les apprentissages et les effets de la QVCT

#### Évaluer une démarche : de quoi parle-t-on ?

Il s'agit d'évaluer collectivement :

- ↳ les résultats des actions QVCT menées dans les expérimentations,
  - ↳ les effets de l'ensemble de la démarche (ceux-ci dépassant le simple cumul de chaque action),
  - ↳ et les conditions dans lesquelles la démarche a été pilotée et réalisée.
- Ce n'est pas une évaluation ou un contrôle de l'entreprise, de ses salariés ou de la direction.

#### Pourquoi évaluer ?

L'évaluation d'une démarche QVCT peut contribuer à :

- ↳ **éclairer les décisions de l'instance de pilotage** concernant les suites éventuelles ;
- ↳ **apprendre collectivement des réussites et des erreurs**, identifier des sources d'amélioration dans la conduite de la démarche QVCT et plus largement dans le fonctionnement collectif ;
- ↳ **analyser les résultats du travail collectif réalisé** : état des lieux, expérimentations (réussies, arrêtées) ;
- ↳ **rendre compte** aux salariés et à la direction ;
- ↳ **valoriser les réalisations, les apprentissages** collectifs et les acquis en interne ou en externe.

#### Évaluer la mise en œuvre des principes méthodologiques de la démarche QVCT

Il convient de se poser les questions suivantes : avons-nous su porter de façon paritaire (direction, salariés ou représentants) la démarche QVCT ? Piloter des espaces de discussion sur le travail ? Mener des expérimentations collectives<sup>12</sup> ?

#### Évaluer les effets des expérimentations

Les expérimentations sont à évaluer en fonction des objectifs définis pour chacune d'entre elles. L'évaluation doit être menée par les pilotes de la démarche et les salariés impliqués ([voir question 7](#)).

- ↳ Les nouveaux fonctionnements que nous avons mis à l'essai sont-ils favorables à la santé des salariés concernés ?
- ↳ Permettent-ils d'améliorer notre performance collective ?
- ↳ Ont-ils un bénéfice pour les clients/usagers ?

## Évaluer les effets de la démarche QVCT dans son ensemble

Quelles réalisations ont été menées ? Quels résultats et apprentissages ont été obtenus ?

- ↳ Pour les salariés (qualité du travail, conditions de réalisation, santé au travail) ?
- ↳ Pour les clients/ usagers (qualité du service rendu et/ou des produits) ?
- ↳ Pour l'entreprise (fonctionnement davantage basé sur la confiance ou la prise d'initiatives, résultats opérationnels et économiques, etc.) ?
- ↳ Avons-nous appris à mieux coopérer ? La capacité d'agir des salariés est-elle renforcée ?

### **Dans le médico-social, évaluation de la mise en œuvre des principes et méthodes, deux années après le déploiement :**

→ **Acquis** : « soutien de la direction », « vision partagée de la QVCT », « état des lieux partagé », « pluralité des points de vue pour être plus proche de la réalité », « actions co-construites », « apprentissage de techniques d'animation de la discussion sur le travail », « prise d'initiatives pour discuter et faire discuter du travail », « évolution positive des représentations vis-à-vis de la direction », « collectif plus soudé ».

→ **Dimensions à améliorer** : « valorisation interne de la démarche », « formalisation d'indicateurs partagés pour mieux évaluer les actions expérimentées ».

### **Dans une TPE / PME du BTP, évaluation des résultats de la démarche, une année après le déploiement :**

→ **Salariés** : « moins d'accidents du travail », « meilleure conciliation vie professionnelle / vie privée », « prime d'ancienneté », « semaine de quatre jours tous les quinze jours ».

→ **Entreprise** : « salariés davantage concernés par l'aspect économique d'un chantier et la satisfaction du client », « tri des déchets et diminution de ceux-ci », « meilleure planification des chantiers ».

→ **Clients** : « meilleure satisfaction, se sentent plus écoutés », « respect des plannings d'installation ».

## Projeter et ajuster les suites de la démarche

À partir des éléments d'évaluation recueillis, les pilotes de la démarche doivent envisager la suite en interrogeant deux dimensions :

- ↳ **La conduite de la démarche** : il s'agit, par exemple, de s'interroger sur le rythme des réunions, le rapprochement avec une autre instance interne, le renouvellement d'une partie des participants (en anticipant le transfert de l'expérience acquise), la formation des managers.
- ↳ **Le contenu et les méthodes de la démarche** : il peut être utile de formaliser la « feuille de route » pour la suite. Cela peut prendre plusieurs formes : signature (ou mise à jour) d'un accord QVCT, identification de nouvelles expérimentations à mener, plan de déploiement des expérimentations futures.

## **Ancrer les nouvelles pratiques dans le fonctionnement de l'entreprise**

À l'occasion d'une démarche QVCT, un meilleur dialogue entre le service commande et le service client peut, par exemple, prendre place pour réduire les dysfonctionnements. On peut mieux discuter d'un projet de digitalisation à venir avec les salariés concernés, tester des propositions pour améliorer les plannings et le service rendu, etc.

Pour intégrer durablement ces nouvelles pratiques dans les actions quotidiennes, la direction peut décider de :

- ↳ **renforcer les possibilités d'expression et d'action des salariés** sur leur travail au quotidien en instaurant des espaces de discussion sur le travail plus pérennes et en formant les managers à l'animation de ceux-ci,
- ↳ **intégrer progressivement les apports de la démarche QVCT dans la conduite des projets à venir** : la façon de mettre en place une dynamique participative, de co-concevoir des solutions, de soutenir les cycles liés aux expérimentations (essais – évaluation collective des résultats et du processus – ajustements ou retour en arrière), etc.



## Pourquoi communiquer durant la démarche ?

Composante souvent sous-estimée d'une démarche QVCT, la communication interne contribue à sa réussite et à son déploiement. Un manque de communication peut notamment créer du flou sur les attendus et de l'insatisfaction.

### Pourquoi communiquer ?

Il existe au moins quatre raisons de communiquer sur la démarche QVCT et les travaux menés :

- ↳ **Rappeler** les enjeux et les objectifs communs.
- ↳ **Faciliter l'engagement de tous** : même si les impacts de la QVCT visent à bénéficier à toute l'entreprise, le pilotage de la démarche et la conduite des expérimentations ne mobilisent qu'une partie du personnel. Une communication régulière facilite la mobilisation collective dans la durée.
- ↳ **Valoriser et partager les résultats** : une démarche QVCT s'attache à apporter des améliorations concrètes (des procédés, de la qualité, dans la résolution des problèmes, etc.). Il est essentiel de les donner à voir au fur et à mesure qu'elles deviennent effectives.
- ↳ **Montrer – le cas échéant – que la démarche contribue à faire évoluer les pratiques, les représentations et les relations entre les personnes au travail** (par exemple en se faisant davantage confiance, en étant plus à l'écoute des propositions d'amélioration, etc.) afin de mieux intégrer ces changements au fonctionnement quotidien.

### Comment communiquer ?

Pour être efficace et utile, la communication doit :

- ↳ s'effectuer aux moments-clés de la démarche (création du comité QVCT, réalisation de l'état des lieux, lancement de l'expérimentation, premiers résultats concrets obtenus, etc.),
- ↳ s'adapter aux moyens et registres de l'entreprise,
- ↳ être définie et animée par les participants à l'instance de pilotage.

### La nécessaire implication du CSE

Dans les entreprises de plus de 10 salariés dotées d'un CSE, il est essentiel d'informer celui-ci tout au long de la démarche. La présence d'un ou plusieurs élus du CSE dans l'instance de pilotage est recommandée et favorise l'implication de tous.

Il est important d'informer l'ensemble des membres du CSE aux moments-clés de la démarche, voire de le consulter en cas de modifications importantes de l'organisation. Le CSE doit être considéré comme une ressource indispensable pour la démarche.

Les modalités suivantes peuvent, par exemple, être utilisées : identification de la démarche QVCT (lui donner un nom et un slogan), affiches, notes internes, diffusion de comptes rendus des travaux, information régulière en réunions d'équipe, dans le journal interne, intranet, etc.

Premiers ambassadeurs de la démarche, les participants à l'instance de pilotage collaborent à la définition et à l'animation de la communication. Lorsque la démarche est lancée, ils peuvent notamment s'appuyer sur les participants aux expérimentations afin que ceux-ci témoignent de leur expérience.



La QVCT est rarement la seule démarche en cours pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise. La complémentarité doit être ici recherchée afin d'éviter la compartimentation des projets ou leur redondance.

## Comment accorder la QVCT à d'autres démarches (prévention, RSE, qualité) ?

Il est fréquent que les démarches QVCT « cohabitent » avec des démarches de mise en conformité (prévention des risques professionnels, adoption d'une nouvelle norme, etc.), d'amélioration continue (démarches qualité, performance productive, RSE, etc.) ou encore des projets de changement (nouveaux parcours d'intégration, nouvelle organisation, nouvel équipement, etc.) – que ces projets s'imposent à l'entreprise ou soient déployés de façon volontaire.

### Une complémentarité à construire au cas par cas

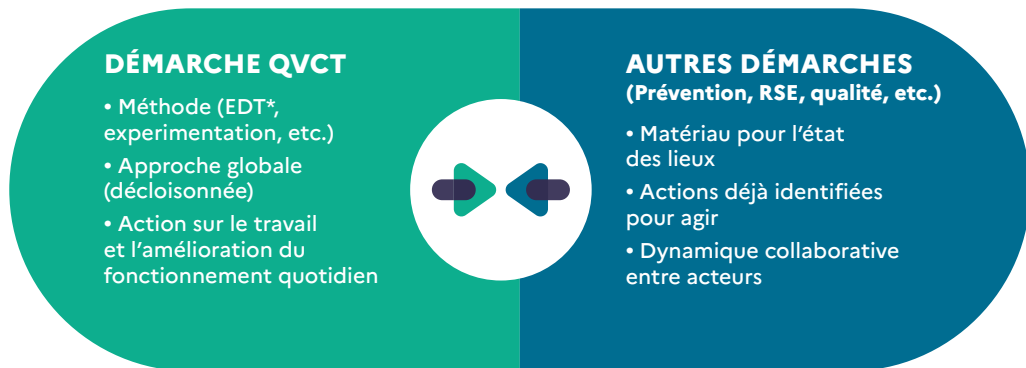
Pour éviter le cloisonnement des initiatives, l'empilement des plans d'action ou la redondance des actions (états des lieux en cours, par exemple), des articulations doivent être recherchées au cas par cas entre ces démarches dans une logique d'enrichissement mutuel.

#### La démarche QVCT peut contribuer aux autres démarches de plusieurs façons :

- ↳ **en partageant les résultats des actions menées** (état des lieux, résultats des expérimentations, etc.) ;
- ↳ **en mettant à profit les principes et méthodes qui la guident**, et notamment
  - la prise en compte des besoins et attentes des personnes au travail,
  - l'appui sur un pilotage impliquant la direction et les salariés ou leurs représentants,
  - la recherche de solutions favorables à la fois à la performance et à la santé au travail,
  - les méthodes facilitant le passage à l'action ;
- ↳ **en cherchant des complémentarités dans la conduite des projets** : pilotage commun, plan d'action global, etc.



## Articuler la démarche QVCT à celles existantes



\*EDT : espace de discussion sur le travail

## Repères pour développer la complémentarité des démarches

### QVCT et prévention des risques professionnels

La démarche QVCT entretient avec la démarche de prévention des risques professionnels de nombreuses similitudes : mise en place d'espaces de dialogue, priorité à la prévention primaire plutôt que curative, engagement des acteurs (direction comme représentants du personnel), importance de l'analyse et de la constitution d'états des lieux pertinents pour l'action. Les deux démarches partagent un objet commun – **le travail** – et nécessitent le déploiement d'une dynamique participative. Le tableau ci-dessous en éclaire, à l'aide de quelques critères, les points de jonction.

	Ce qui les rapproche	Ce qui les distingue
<b>Cadre réglementaire</b>	Le code du travail définit les attendus réglementaires.	<p>→ Bien qu'il existe une obligation de négocier périodiquement la QVCT et l'égalité professionnelle pour les entreprises éligibles, <b>la démarche QVCT</b> est avant tout une démarche volontaire des acteurs de l'entreprise.</p> <p>→ La démarche de prévention s'impose réglementairement à tout employeur avec une obligation de moyens renforcée. Elle engage sa responsabilité au titre de ses obligations en matière de santé et sécurité au travail (art. L.421-1, L421-2 et suivants).</p>

	Ce qui les rapproche	Ce qui les distingue
Finalités	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Agir sur le travail, en particulier sur les facteurs organisationnels (prévention primaire)</li> <li>→ Profiter des changements pour améliorer le travail de demain et ses conditions de réalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ La démarche QVCT vise conjointement à améliorer la santé de toutes et tous et à participer à la performance globale et durable de l'entreprise. Elle entend notamment renforcer la capacité des salariés à discuter et à agir sur leur travail.</li> <li>→ La démarche de prévention ambitionne de préserver la santé et la sécurité des salariés en agissant sur les trois niveaux de prévention (primaire, secondaire et tertiaire), mais aussi de construire le système de prévention (outils, protocole, etc.).</li> </ul>
Périmètre thématique et fonctionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Compréhension et analyse du travail (contenu, organisation et conditions de réalisation)</li> <li>→ Transformations du travail lors de projets organisationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ La démarche QVCT s'applique sur un périmètre défini par les acteurs de l'entreprise. Elle concerne ainsi tout ou partie des thématiques QVCT (les six sujets de la QVCT) et des activités de l'entreprise.</li> <li>→ La démarche de prévention se déploie progressivement sur l'ensemble de l'entreprise. Tous les postes de travail et tous les risques professionnels associés aux activités de l'entreprise (dont les facteurs de RPS) sont concernés.</li> </ul>
Méthodes et principes	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Démarche préparée et structurée</li> <li>→ Pilotage associant direction et représentants du personnel (salariés si pas d'IRP)</li> <li>→ Approche collective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ La démarche QVCT repose sur un pilotage paritaire (équilibre des points de vue direction / salariés), un état des lieux (si besoin) partagé pour identifier les chantiers d'amélioration, des espaces de discussion sur le travail pour co-construire des solutions, l'expérimentation pour concevoir et mettre à l'essai, avec les salariés, un nouveau fonctionnement, et l'évaluation des réalisations, effets et apprentissages.</li> <li>→ La démarche de prévention est portée par la direction, copilotée avec le CSE/CSSCT et mise en œuvre avec les salariés. Elle s'appuie sur une évaluation annuelle des risques pour élaborer des actions de prévention à déployer. Lors des projets, l'étude d'impact des transformations sur les risques professionnels contribue à la mise à jour de l'évaluation des risques.</li> </ul>
Acteurs / compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Direction/CSE (et commission SSCT)</li> <li>→ Salariés /management/ chef de projet (démarche centrée projet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ La démarche QVCT mobilise la direction au plus haut niveau possible (DG, DAF, RH, directions opérationnelles), voire des acteurs externes (clients / usagers, fournisseurs).</li> <li>→ La démarche de prévention vise aussi à mobiliser la direction au plus haut niveau et s'appuie pour sa mise en œuvre sur les acteurs de la prévention internes (Resp. QSE/HSE, RH...) et externes (SPSTI, Carsat, MSA, OPPBTP...).</li> </ul>

Des différences néanmoins :

Le cadre de la QVCT est sans doute moins contraignant du point de vue de la réglementation et de la responsabilité des acteurs que celui de la prévention des risques professionnels. Il vise à mobiliser les acteurs autour d'un objet commun – le travail, ses modes d'organisation et la façon de faire évoluer ceux-ci – afin de soutenir le développement de l'entreprise. La QVCT s'intéresse également à l'innovation organisationnelle et de produit/service. La stratégie de l'entreprise est convoquée à l'aune des réalités observées sur le terrain : comment faire face à ce qui est demandé, comment agir et mobiliser les collectifs de travail en vue d'assurer la soutenabilité de l'organisation et les services rendus ? **Il s'agit, bien entendu, de prévenir les risques professionnels mais aussi d'assurer l'évolution globale et la transformation des organisations productives.**

### **QVCT et responsabilité sociale des entreprises (RSE)**

Les démarches QVCT et RSE présentent plusieurs éléments de convergence. Il s'agit de démarches :

- ↳ volontaires,
- ↳ articulées à la stratégie,
- ↳ s'appuyant sur une vision globale de la performance. Elles veulent ainsi apporter des améliorations à l'ensemble des parties prenantes : salariés, clients, direction de l'entreprise, associations et agences de protection de l'environnement.

Une démarche QVCT peut potentiellement compléter une démarche RSE dans plusieurs registres :

- ↳ traiter le volet social par une prise en compte des conditions de travail,
- ↳ intégrer les impacts d'une démarche RSE sur le travail (surcroît d'exigence, nouvelles manières de réaliser son travail, etc.),
- ↳ agir sur les piliers « économiques » et « environnementaux » de la RSE en renforçant le caractère opérationnel et concret des propositions par la participation des salariés à la démarche.

### Une PME de nettoyage industriel

Dans cette PME industrielle normande, qui comprend 248 salariés avec 90 équivalents temps plein, la QVCT a été déployée pour répondre au volet social de la RSE. L'entreprise évolue dans un marché concurrentiel et doit faire face à de multiples difficultés qui limitent son attractivité (travail multisite, horaires décalés, salaires relativement bas, absentéisme et turn-over importants). La population salariée, essentiellement féminine, est vieillissante.

La démarche QVCT s'est déployée dans quatre directions :

1) **recrutement** (tests métiers, prise en compte des contraintes de déplacement dans l'affectation à un site),

2) **pré-accueil** des nouveaux embauchés (formation collective, mises en situation),

3) **accueil** (réfèrent, livret d'accueil, fiche de poste, visite des locaux),

4) **entretien** avec la dirigeante de l'entreprise à l'issue de la période d'essai. Après une année d'expérimentation, la démarche agit sur les trois piliers de la RSE :  
→ **La dimension sociale** avec une implication plus forte de la direction dans l'accueil/intégration. Les salariés sont opérationnels plus rapidement et il est observé un renforcement du sentiment d'appartenance, avec une fidélisation accrue.

→ **L'aspect environnemental** par le biais d'une réflexion impliquant les salariés sur l'impact d'une utilisation plus raisonnée des produits de nettoyage dans l'activité.

→ La démarche a par ailleurs des incidences sur le volet **économique** : diminution des coûts directs et indirects (baisse du nombre de démissions notamment) et meilleure satisfaction des clients.

### QVCT et démarche qualité : quelle imbrication ?

Certaines démarches de certification qualité intègrent la QVCT dans leurs attendus :

- ↳ soit expressément, à travers la mise en œuvre de la démarche, l'état des lieux réalisé, les actions à conduire et leurs évaluations,
- ↳ soit par les thèmes intégrés dans un référentiel qualité (par exemple, le management ou le développement des compétences).

C'est le cas notamment de « la certification des établissements de santé pour la qualité des soins », qui comprend une exigence de démarche QVCT depuis 2023. La QVCT est ainsi intégrée dans les référentiels de certification des établissements de santé, au bénéfice de la qualité des soins et des conditions de travail.

Les deux démarches peuvent donc se compléter, et leur complémentarité être recherchée par les acteurs de la structure.



# Annexes

---

Annexe I	
Repères sur le travail, la santé au travail et la performance	P. 38
Annexe II	
Récapitulatif des objectifs et méthodes de la démarche QVCT	P. 42

# Annexe I

## Repères sur le travail, la santé au travail et la performance

### Le travail, une notion polysémique

La notion de travail recouvre au moins trois dimensions<sup>13</sup>: **l'activité, les conditions dans lesquelles le travail se déroule et les résultats du travail**. La compréhension et l'action pour améliorer le travail méritent de s'intéresser à cet ensemble ainsi qu'aux interactions entre ces composantes. Pour une démarche QVCT, cela implique de mobiliser les acteurs responsables de la réalisation du travail, de sa conception et de son organisation : direction, manager, chef de projet, équipes de travail, etc.

**L'activité de travail est trop souvent occultée** des analyses et des pratiques de ceux qui définissent de l'extérieur le travail à faire (la prescription). Il importe de ne pas s'en tenir aux seuls éléments formalisés de la prescription – règles, obligations, définitions de postes –, pour s'intéresser à l'activité concrète des personnes au travail. Il existe fréquemment un écart entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé effectivement dans les situations vécues. En outre, le travail est l'occasion d'un déploiement de compétences et de savoir-faire couramment méconnus. L'analyse du travail en situation donne ainsi à voir ce que chacun « *mobilise et déploie de subjectivité, de compréhension et d'expertise, d'intelligence mais aussi d'efforts pour faire face, durant son travail, à ce qui n'est pas décidé, voire aux modifications de ce qui a été décidé car devenu inadapté dans un contexte donné* »<sup>14</sup>.

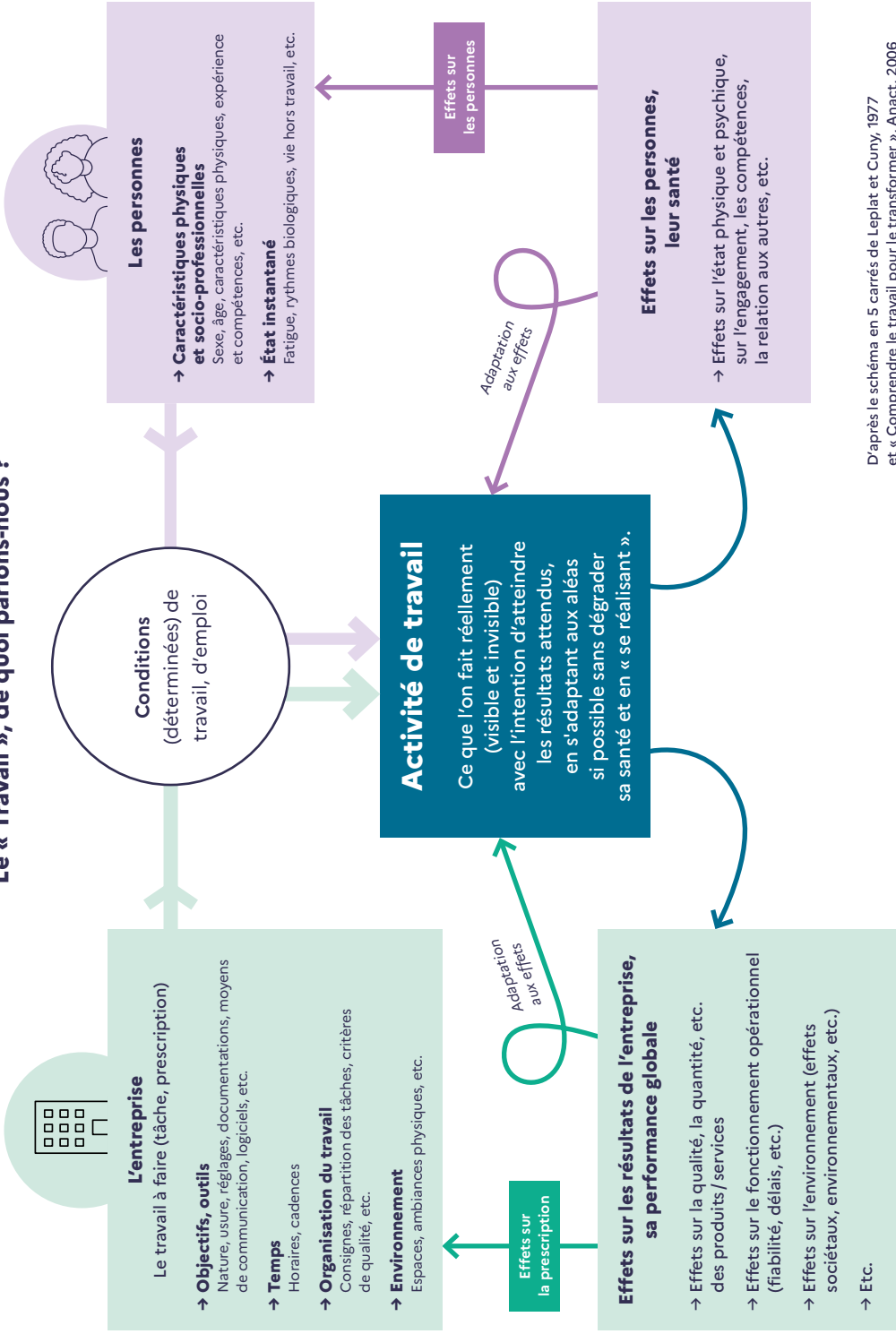
Le schéma ci-contre propose une représentation des principales composantes du « travail » et de ses relations avec l'entreprise, la performance et la santé.

Il s'agit d'une grille de lecture utile pour comprendre le travail et ses dynamiques (flèches). Pour aller plus loin, il existe des modèles qui enrichissent cette approche historique.

13 – Guerin F., Laville L., Daniellou F., Duraffourg J. et Kerguelen A. (2006), Comprendre le travail pour le transformer, Lyon, Anact, 318 p.

14 – Guerin, F., Pueyo V., Beguin P., Garrigou A., Hubault F., Maline J., Morlet T. (2021), Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie, Coll. Travail et activité humaine, Octares éditions, 413 p.

## Le « Travail », de quoi parlons-nous ?



D'après le schéma en 5 carrés de Leplat et Cuny, 1977 et « Comprendre le travail pour le transformer », Anact, 2006

Au final, le travail peut être à la fois...

	... pour les personnes	... pour l'entreprise
Opportunité	Un facteur de construction de la santé, de réalisation professionnelle et personnelle, de sens et de qualité du travail.	Une source d'innovation, d'amélioration des compétences, de performance.
Risque	Un facteur d'altération de la santé, d'accident du travail et de maladie, d'usure professionnelle, d'inaptitudes.	Une source de coûts directs et indirects, de perte de performance.

Le déploiement de l'activité de travail exerce un rôle fondamental dans le développement et la consolidation de la santé des individus. Mais pour y parvenir, des conditions précises doivent être réunies : autonomie et présence de marges de manœuvre, latitude décisionnelle, soutien managérial à l'activité et moyens suffisants, coopération, etc. L'ambition ultime de la QVCT consiste à améliorer les conditions concrètes dans lesquelles se déroule le travail afin de favoriser le développement concomitant de la santé des personnes et de la performance de l'entreprise.

### La santé au travail, une approche dynamique et développementale

Lorsqu'on parle de santé, y compris dans un contexte professionnel, il est généralement fait référence à la définition de l'OMS (1946) : « *La santé est un état complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.* »

L'approche de la santé au travail soutenue par l'Anact s'inspire des travaux de Georges Canguilhem et Yves Clot pour proposer une conception **développementale de la santé au travail**. Dans cette optique, l'expérience du travail ne se traduit pas automatiquement par une dégradation de la santé des personnes ; sous certaines conditions – autonomie, environnement favorable à l'engagement, intérêt et sens, etc. –, elle peut même consolider et favoriser la santé. Rappelons que celle-ci n'est pas seulement l'absence de maladie mais la capacité d'un individu à se déployer activement dans son milieu et à le transformer. Il importe alors de promouvoir tout ce qui concourt à cette évolution dans les milieux de travail.

La notion d'environnement « capacitant » soutient cette approche développée par la psychologie du travail et l'ergonomie. Pierre Falzon définit cette notion comme « *un environnement qui permet aux personnes de développer de nouvelles compétences et connaissances, d'élargir leurs possibilités d'action, leur degré de contrôle sur leur tâche et sur la manière dont elles la réalisent, c'est-à-dire leur autonomie* »<sup>15</sup>. Un milieu professionnel qui favorise l'action et le pouvoir d'agir des salariés, offre à ceux-ci de mobiliser et de développer leurs propres ressources et leur santé tout en contribuant activement au fonctionnement collectif.

15 – Falzon P., Le concept d'environnement capacitant, son origine et ses implications, IRSST, 30 mai 2013.



C'est ce que propose la démarche QVCT notamment à travers la promotion des espaces de discussion sur le travail et l'expérimentation de nouvelles façons de travailler avec et par les salariés (managers et non-managers).

### La performance

La démarche QVCT défend l'ambition d'une **performance globale et durable**. Il est entendu par là une performance qui intègre les dimensions économiques, environnementales et sociales.

Pour l'Anact, la performance globale et durable repose sur **la conception et la transformation concertées** (direction/managers/salariés/représentants du personnel) d'organisations de travail grâce auxquelles l'entreprise peut faire face à ses enjeux (technologiques, économiques, écologiques, sociétaux, etc. – voir question 2).

Il ne s'agit pas de favoriser « en soi » l'accroissement de la productivité **mais de montrer comment le travail peut contribuer à la performance**. Si le sentiment d'efficacité est favorable à la santé, une précaution doit être énoncée à cet égard. Le « bien-faire » ou le « j'ai fait du bon boulot » ne riment pas automatiquement avec le « bien-être ». Des conditions doivent être réunies pour garantir que l'implication dans le travail ne soit pas synonyme d'un surinvestissement, bénéfique aux résultats de l'entreprise mais réalisé au détriment de la santé à plus long terme des personnes au travail. Cette préoccupation revêt une importance particulière à l'heure où l'évolution des formes d'organisation du travail – communication, adaptation permanente, changements technologiques, demande des clients, soin à autrui, etc. – exige un engagement cognitif et émotionnel élevé pour les salariés et les managers.

Il s'agit donc de travailler mieux et différemment en valorisant les compétences collectives comme individuelles et en soutenant la coopération et un travail de qualité. Ce **travail collectif** constitue **alors** une ressource pour le développement de la performance.

## Annexe II

# Récapitulatif des objectifs et méthodes de la démarche QVCT

	Objectifs	Méthodes
<b>1</b> Cadrer et lancer une démarche	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Positionner la QVCT dans le cadre du projet de la structure</li><li>→ Clarifier les enjeux des parties prenantes et opportunités</li><li>→ Partager un cadre de référence QVCT</li><li>→ Définir le processus, mobiliser les acteurs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Installer COPIL</li><li>→ Partager l'engagement commun.</li><li>→ Définir le périmètre</li><li>→ Organiser la poursuite de la démarche (dont état des lieux) et sa communication</li></ul>
<b>2</b> Partager un état des lieux QVCT	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Réaliser un état des lieux QVCT</li><li>→ Parler du travail</li><li>→ Cibler un ou des sujets prioritaires à traiter et le chantier d'expérimentation.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Produire l'état des lieux (Espaces de discussion sur le travail, enquêtes, données d'entreprise, etc.)</li><li>→ Le restituer au COPIL (sauf si ce dernier le réalise)</li><li>→ Choisir et définir un ou des chantier(s) QVCT</li></ul>
<b>3</b> Expérimenter Définir et tester de nouveaux fonctionnements	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Définir et inscrire des objectifs QVCT dans le fonctionnement opérationnel et dans les projets</li><li>→ Préparer les chantiers d'expérimentation pour tester des actions</li><li>→ Outiller les acteurs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Cadrer l'expérimentation</li><li>→ Concevoir le nouveau fonctionnement</li><li>→ Mettre à l'essai le nouveau fonctionnement</li><li>→ Décider d'installer le nouveau fonctionnement</li></ul>
<b>4</b> Évaluer et Pérenniser	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Définir des modalités de suivi, ajustement et diffusion des expérimentations et innovations</li><li>→ Déployer de nouvelles actions, impliquer de nouveaux services</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Évaluer la démarche QVCT</li><li>→ Projeter et ajuster la suite de la démarche</li></ul>

# Focus sur

# anact

— agence nationale  
pour l'amélioration  
des conditions de travail

Établissement public administratif créé en 1973, sous tutelle du ministère du Travail, l'Anact a vocation à améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles. Administrée par des représentants de l'État, des représentants des salariés et des employeurs, elle s'appuie sur un réseau de 16 agences régionales pour déployer des projets d'amélioration des conditions de travail au plus près des besoins locaux. L'établissement propose notamment aux acteurs des TPE-PME et aux organismes qui les accompagnent des méthodes et outils pour concilier durablement qualité de vie au travail, qualité de service et performance.

# 10

QUESTIONS SUR

## La mise en œuvre de la QVCT

Une entreprise dans laquelle il est possible de discuter des difficultés concrètes rencontrées au cours du travail et d'expérimenter des pistes d'amélioration est plus efficace, plus attractive et mieux armée pour se transformer afin d'être au rendez-vous de ses enjeux sociaux, mais aussi productifs et environnementaux. Adaptable à différents contextes, enjeux et tailles d'entreprises, la démarche QVCT répond à ces ambitions mais ne s'improvise pas. Ce *10 Questions sur* propose des repères pour se préparer et passer à l'action en mobilisant l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Pour en savoir plus sur l'Anact, ses thématiques d'intervention et ses publications, rendez-vous sur

**anact.fr**