

PSYCHOLOGIEDUTRAVAIL.ORG



ANTHONY MOULIN

 LIVRE BLANC — ÉDITION 2026

Qualité de Vie et Conditions de Travail

la grille de lecture, la méthode, les outils

Pour DRH, dirigeants et élus de CSE engagés dans une démarche QVCT structurée. Un manuel opérationnel pour passer du discours aux pratiques, du diagnostic à l'évaluation, de l'intention à la transformation durable.

AUTEUR

Anthony Moulin

PUBLIÉ EN

Mai 2026

psychologiedutravail.org

Sommaire

Huit parties pour construire et piloter une démarche QVCT alignée avec le référentiel ANACT 2023 et le cadre légal de l'ANI 2020.

- I** **Comprendre la QVCT**
Origines, cadre juridique, distinction QVT/QVCT
- II** **Les fondations scientifiques**
Karasek, Siegrist, Dejours, Clot, Gollac, JD-R
- III** **Le référentiel ANACT 2023**
3 ambitions, 6 sujets, 7 principes méthodologiques
- IV** **Diagnostiquer la QVCT**
Indicateurs, baromètre, EDT, modèle de questionnaire
- V** **Construire l'accord QVCT**
Cadre légal, étapes, structure type, dépôt
- VI** **Les 6 sujets ANACT en actions**
Leviers, exemples, indicateurs par sujet
- VII** **Piloter et pérenniser**
Gouvernance, indicateurs, communication
- VIII** **Boîte à outils opérationnelle**
Modèles, charte EDT, calendrier 18 mois

Table des matières

Sommaire	2
Pourquoi ce livre blanc.....	5
Comprendre la QVCT	6
De la QVT à la QVCT : un demi-siècle de cheminement	6
Le cadre juridique : ce que dit la loi	7
QVT vs QVCT : six différences fondamentales	7
Les fondations scientifiques.....	9
Le modèle Karasek : demande, contrôle, soutien	9
Le modèle Siegrist : effort, récompense, justice	9
Le modèle Job Demands-Resources (Bakker & Demerouti, 2007)	10
L'apport français : Dejours, Clot, Gollac.....	10
Synthèse : ce que la recherche dit aux DRH	12
Le référentiel ANACT 2023.....	13
Les trois ambitions à poursuivre conjointement	13
Les six sujets QVCT.....	14
Les sept principes méthodologiques incontournables	15
Diagnostiquer la QVCT	17
La logique du diagnostic partagé	17
Les indicateurs quantitatifs RH à mobiliser	17
Les outils qualitatifs : baromètre, entretiens, EDT	18
Modèle de questionnaire diagnostique QVCT	19
Construire et négocier l'accord QVCT.....	22
Le cadre légal détaillé : qui négocie quoi, quand.....	22
Les quatre étapes de la négociation	23
Structure type d'un accord QVCT	23
Le rôle des CSE et IRP dans la démarche	24
Les 6 sujets ANACT déclinés en actions concrètes	26
Organisation, contenu et réalisation du travail	26
Management du travail et projet d'entreprise.....	27
Compétences et parcours professionnels	28
Égalité au travail et inclusion	29
Dialogue social et professionnel	29
Santé au travail et prévention	30
Piloter et pérenniser la démarche	31
La gouvernance : comité de pilotage paritaire	31
Le tableau de bord QVCT : indicateurs de pilotage	31

Communication, transparence et restitution	32
Boîte à outils opérationnelle.....	34
Calendrier type — démarche QVCT sur 18 mois	34
Charte type des espaces de discussion sur le travail	35
Modèle de charte droit à la déconnexion.....	36
Tableau de bord QVCT — modèle synthétique	36
Grille de signaux faibles	37
Glossaire QVCT.....	39
Bibliographie complète	41
Textes juridiques et institutionnels.....	41
Références théoriques	41
Baromètres et études récentes (2024-2025).....	42
Ressources opérationnelles	42

AVANT-PROPOS

Pourquoi ce livre blanc

Quand les partenaires sociaux ont signé l'Accord national interprofessionnel du 9 décembre 2020, ils ont fait un geste discret mais radical : ajouter le « C » des conditions à la qualité de vie au travail. Pour les acteurs de terrain, ce geste vaut programme. Il signifie que les démarches construites autour des massages, des fruits frais et des séminaires de cohésion ne suffisent plus. Il signifie qu'il faut aller voir, dans le travail réel, ce qui produit de la santé et ce qui produit de la souffrance, ce qui nourrit l'engagement et ce qui le grignote, ce qui fait sens et ce qui le vide.

Ce livre blanc s'adresse à celles et ceux qui veulent prendre cette ambition au sérieux : DRH, dirigeants, responsables QVCT, élus de CSE, consultants, formateurs. Il propose une grille de lecture, une méthodologie complète et une boîte à outils opérationnelle. Il ne remplace pas un accompagnement spécialisé, mais il fournit la matière nécessaire pour structurer une démarche solide, conforme au cadre légal et adaptée aux spécificités de chaque organisation.

Il s'appuie sur le référentiel ANACT 2023, sur les apports de la psychologie du travail, sur les baromètres récents et sur ma propre pratique de psychologue du travail et de formateur. Il combine la rigueur conceptuelle et l'utilité opérationnelle : chaque partie théorique est suivie de leviers concrets, chaque chapitre se termine par des outils ou des indicateurs.

Les démarches QVCT qui réussissent ont un point commun : elles partent de l'idée que les salariés sont les premiers experts de leur travail. Ce livre blanc tente d'en tirer toutes les conséquences.

— **Anthony Moulin**, *psychologue du travail, formateur et responsable d'un centre de bilan de compétences.*

PARTIE I · CADRE ET DÉFINITION

Comprendre la QVCT

Avant de mettre en œuvre une démarche QVCT, il faut comprendre ce que recouvre exactement ce terme, d'où il vient et quels textes l'encadrent. Cette première partie pose le socle conceptuel et juridique sur lequel toute la suite du livre blanc s'appuie.

CHAPITRE 1

De la QVT à la QVCT : un demi-siècle de cheminement

La notion de qualité de vie au travail naît aux États-Unis au début des années 1970, lors d'une conférence à New York en 1972. Davis et Cherns en proposent une première définition trois ans plus tard. À la même période, des chercheurs comme Robert Karasek ou Edward Lawler explorent les phénomènes de stress professionnel et leurs causes organisationnelles. Dans les années 1980, Hackman et Oldham définissent la QVT comme l'articulation entre les besoins des salariés (autonomie, sens, variété) et le contenu du travail.

En France, la QVT prend son essor avec l'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle. Cet accord fondateur définit la QVT comme l'ensemble des actions permettant de « concilier amélioration des conditions de travail pour les salariés et performance globale de l'entreprise ». Il ajoute que la QVT « vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de faire du bon travail dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation ».

Cette ambition initiale, ancrée dans le travail réel, s'est partiellement perdue en route. Sur le terrain, beaucoup de démarches QVT se sont concentrées sur les « à-côtés » : avantages sociaux, aménagement des espaces, événements de cohésion, applications de bien-être. Le travail réel a souvent été contourné. C'est précisément ce constat qui a conduit, sept ans plus tard, à l'ANI du 9 décembre 2020 introduisant la qualité de vie et des conditions de travail.

CITATION

« Massage, sport, fruits et légumes, aménagement et décoration des bureaux peuvent présenter un intérêt mais ne permettent pas d'améliorer durablement les façons de travailler ni de donner du sens au travail. »

— ANACT — Référentiel QVCT 2023

CHAPITRE 2

Le cadre juridique : ce que dit la loi

L'ANI du 9 décembre 2020 « Pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail » est transposé en droit français par la loi n° 2021-1018 du 2 août 2021. La nouvelle terminologie devient effective dans le Code du travail au 31 mars 2022.

Les articles structurants

1. **Article L.2242-1** — Modalités de la négociation annuelle obligatoire portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie et des conditions de travail.
2. **Article L.2242-17** — Énumère les sept sous-thèmes obligatoires de la négociation QVCT : articulation vie pro/vie perso, égalité F/H, lutte contre les discriminations, insertion handicap, régime de prévoyance, droit d'expression, droit à la déconnexion.
3. **Article L.2242-19-1** — Permet d'élargir la négociation aux questions de santé, sécurité et prévention des risques professionnels.
4. **Articles L.2243-1 et suivants** — Sanctions en cas de défaut de négociation : un an d'emprisonnement et 3 750 € d'amende. Pénalité financière jusqu'à 1 % de la masse salariale.

Qui est concerné ?

L'obligation de négocier sur la QVCT s'applique aux entreprises dotées d'une section syndicale, ce qui correspond en pratique aux structures de 50 salariés et plus disposant d'un délégué syndical. La périodicité est annuelle par défaut, mais peut être étendue jusqu'à quatre ans par accord de méthode. Pour les entreprises plus petites, l'obligation se traduit par une intégration de la QVCT dans le DUERP et la possibilité d'établir un plan d'action unilatéral.

CHAPITRE 3

QVT vs QVCT : six différences fondamentales

Le passage de la QVT à la QVCT n'est pas qu'un changement d'acronyme. C'est une réorientation de fond, dont les implications doivent être saisies par tous les acteurs de la démarche.

Critère	QVT (ANI 2013)	QVCT (ANI 2020)
Focus principal	Bien-être subjectif, ambiance générale	Conditions et contenu du travail réel
Approche	Souvent descendante, peu impliquante	Participative, espaces de discussion

Critère	QVT (ANI 2013)	QVCT (ANI 2020)
Indicateurs	Subjectifs (satisfaction)	Combinaison qualitatif + quantitatif
Articulation RPS	Souvent cloisonnée	Articulation explicite, complémentarité
Pilotage	Démarches « one shot »	Démarche durable, comité paritaire, accord
Dérives observées	« À-côtés » du travail (yoga, baby-foot)	Recentrage explicite sur le travail

⚠ POINT D'ATTENTION POUR LES DRH

La QVCT n'efface pas la prévention RPS

Certains opposent prévention des risques psychosociaux et démarche QVCT, considérant que la QVCT serait une façon d'éluider les difficultés. Pour l'ANACT, ces deux approches sont complémentaires et doivent s'articuler. La prévention RPS reste une obligation légale (article L.4121-1 du Code du travail) qui s'impose à tout employeur. Le DUERP demeure le document pivot de l'évaluation des risques. La QVCT vient compléter, pas remplacer.

PARTIE II · THÉORIE

Les fondations scientifiques

La QVCT puise dans plusieurs corpus académiques bien établis. Comprendre ces fondations permet aux DRH et dirigeants de dépasser les approches « boîte à outils » et de saisir les mécanismes profonds qu'une démarche QVCT mobilise.

CHAPITRE 4

Le modèle Karasek : demande, contrôle, soutien

En 1979, le sociologue américain Robert Karasek publie un article fondateur dans *Administrative Science Quarterly*. Il y développe ce qui deviendra l'une des références majeures de l'épidémiologie du stress au travail : le modèle « demande-contrôle ». L'idée centrale est simple mais puissante : le travail devient pathogène lorsque les exigences psychologiques sont élevées et que la latitude décisionnelle (autonomie) est faible.

En 1990, Karasek et Theorell complètent ce modèle en y ajoutant une troisième dimension : le soutien social. Leur ouvrage *Healthy Work* propose une lecture intégrée selon laquelle la santé au travail dépend de l'équilibre entre ces trois dimensions. Une charge de travail élevée n'est pas pathogène en soi : elle peut même devenir épanouissante si la personne dispose d'une latitude décisionnelle suffisante et d'un soutien social adéquat.

Ce modèle est associé à un instrument de mesure validé scientifiquement, le Job Content Questionnaire (JCQ), utilisé dans des centaines d'études épidémiologiques internationales. Il a directement nourri les politiques publiques françaises de prévention des risques psychosociaux.

CHAPITRE 5

Le modèle Siegrist : effort, récompense, justice

Le sociologue allemand Johannes Siegrist propose en 1996 un cadre complémentaire à celui de Karasek. Sa thèse : la santé au travail dépend non seulement de la charge et du contrôle, mais aussi de l'équilibre entre les efforts engagés (charge, contraintes, surinvestissement) et les récompenses reçues (salaire, estime, perspectives, sécurité de l'emploi). Un déséquilibre durable entre les deux génère un stress chronique aux conséquences cardiovasculaires et mentales documentées.

L'apport de Siegrist est particulièrement précieux pour les DRH : il introduit explicitement la dimension de la reconnaissance comme variable de santé au travail. Les baromètres récents montrent que c'est précisément sur cette dimension que le déficit est le plus marqué.

CITATION

« Une charge de travail élevée n'est pathogène que si la latitude décisionnelle est faible. À l'inverse, une autonomie forte transforme la même charge en levier d'apprentissage et d'épanouissement. »

— Robert Karasek — Demand-Control Model, 1979

CHAPITRE 6**Le modèle Job Demands-Resources (Bakker & Demerouti, 2007)**

Le modèle Job Demands-Resources (JD-R), développé par Arnold Bakker et Evangelia Demerouti, propose une grille de lecture plus souple. Toute situation de travail combine des « demandes » (exigences physiques, émotionnelles, cognitives, organisationnelles qui consomment de l'énergie) et des « ressources » (conditions favorables qui en produisent : autonomie, soutien, reconnaissance, sens, opportunités d'apprentissage).

Quand les demandes excèdent durablement les ressources, on observe des phénomènes d'épuisement, de désengagement et de burn-out. Quand les ressources sont suffisantes, elles non seulement neutralisent les effets négatifs des demandes, mais nourrissent l'engagement et la motivation. Ce modèle a l'avantage d'être facilement opérationnalisable : il offre aux DRH une grille pour identifier les leviers d'action concrets dans leur organisation.

CHAPITRE 7**L'apport français : Dejours, Clot, Gollac**

La psychologie du travail française a développé des cadres théoriques propres qui enrichissent considérablement la lecture de la QVCT.

 **CHRISTOPHE DEJOURS**

Psychodynamique du travail

La souffrance au travail ne vient pas que du mal subi : elle peut résulter de l'obligation de réaliser des actes contraires à ses valeurs ou empêchant de « bien faire son travail ». Concept clé : la souffrance éthique. Référence majeure pour comprendre les ressorts profonds des RPS.

 **YVES CLOT**

Clinique de l'activité, CRTD-CNAM

Distinction entre « activité réalisée » et « réel de l'activité ». Le travail empêché — ce qu'on n'a pas pu faire, ce qu'on aurait voulu faire — est une source majeure de souffrance. La méthodologie des espaces de discussion sur le travail s'appuie directement sur cette pensée.

 **MICHEL GOLLAC**

Rapport du Collège d'expertise, 2011

A stabilisé en France l'analyse des risques psychosociaux autour de six dimensions : intensité du travail, exigences émotionnelles, autonomie, rapports sociaux, conflits de valeurs, insécurité. Ces dimensions traversent désormais le référentiel QVCT de l'ANACT.

CHAPITRE 8

Synthèse : ce que la recherche dit aux DRH

Trois enseignements majeurs se dégagent de ce socle théorique pour qui veut conduire une démarche QVCT sérieuse.

Premièrement, la santé au travail dépend de l'équilibre entre exigences et ressources. Augmenter les exigences sans renforcer les ressources est mécaniquement pathogène. Inversement, renforcer les ressources (autonomie, soutien, reconnaissance, sens) permet d'absorber des exigences fortes sans dégât.

Deuxièmement, le sens du travail n'est pas un caprice générationnel. Les conflits de valeurs, l'empêchement de bien faire, la dissonance éthique sont des sources documentées de souffrance et de désengagement. Les démarches QVCT qui les ignorent sont vouées à produire des effets superficiels.

Troisièmement, la reconnaissance est le levier le plus sous-investi. Tous les modèles convergent sur ce point : la reconnaissance — du travail réalisé, des compétences mobilisées, des efforts engagés — est un facteur critique de santé et d'engagement, et c'est précisément là que les organisations sont les plus défailtantes.

PARTIE III · RÉFÉRENTIEL

Le référentiel ANACT 2023

L'ANACT a publié en 2023 un référentiel actualisé qui structure désormais toute démarche QVCT sérieuse. Sa logique est méthodologique, pas normative : il propose des repères, pas une liste d'actions à dérouler.

CHAPITRE 9

Les trois ambitions à poursuivre conjointement

Le référentiel ANACT définit trois ambitions qui doivent être tenues ensemble. Aucune ne peut être atteinte au détriment des autres : c'est leur articulation qui fait la qualité d'une démarche.

AMBITION 1

Concilier santé et performance globale

La QVCT articule la santé des personnes et la performance opérationnelle, économique, sociale et environnementale. Pas de performance durable sans conditions de travail soutenables. C'est l'ambition fondatrice de l'ANI 2020.

AMBITION 2

Donner à chacun du pouvoir d'agir

Permettre l'expression sur le travail réel et la prise d'initiative concrète. Le pouvoir d'agir est à la fois finalité et moyen de la démarche. Il s'incarne dans les espaces de discussion sur le travail (EDT).

AMBITION 3

Améliorer le travail d'aujourd'hui et de demain

Anticiper les transformations (numérique, IA, climat, démographie) et les penser comme des occasions d'amélioration plutôt que des contraintes subies. La QVCT comme levier d'adaptation continue.

CHAPITRE 10**Les six sujets QVCT**

Six sujets composent le périmètre QVCT défini par l'ANACT. Ils ne sont pas une liste à cocher, mais un système où chaque dimension influence les autres. Le détail opérationnel de chaque sujet, avec les leviers concrets et les indicateurs de pilotage, est développé en partie VI du livre blanc.

N°	Sujet ANACT	Description
1	Organisation, contenu et réalisation du travail	Charge, autonomie, clarté des rôles, articulation des temps, sens
2	Management du travail et projet d'entreprise	Pratiques managériales, cohérence vision/réalité, transformations
3	Compétences et parcours professionnels	Onboarding, formation continue, GPEC, mobilité interne
4	Égalité au travail et inclusion	Égalité F/H, discriminations, situations particulières, violences
5	Dialogue social et professionnel	CSE, management, collectifs, parole sur le travail
6	Santé au travail et prévention	DUERP, prévention RPS et TMS, articulation SPST

CHAPITRE 11

Les sept principes méthodologiques incontournables

Le référentiel insiste sur le fait qu'une démarche QVCT efficace ne se décrète pas. Sept principes méthodologiques structurent toute démarche réussie. Leur respect distingue les démarches qui produisent des effets durables de celles qui se diluent dans la communication interne.

5. **Un engagement commun pris au démarrage.** Direction, encadrement, IRP signent une feuille de route partagée qui formalise les ambitions, les moyens et les modalités de pilotage.
6. **Une clarification en commun de la vision et des objectifs.** Ne pas partir d'une boîte à outils, mais d'une compréhension commune de ce qu'on cherche à transformer et pourquoi.
7. **Des actions QVCT qui s'appuient sur un partage des constats et priorités.** Le diagnostic n'est pas seulement quantitatif : il est partagé, discuté, validé en commun avant que les actions ne soient décidées.
8. **La mise en place d'espaces où il est possible de parler du travail réel.** Les espaces de discussion sur le travail (EDT) sont le levier méthodologique central de la démarche.
9. **L'expérimentation concrète de nouvelles façons de travailler.** Tester sur un périmètre, évaluer, ajuster avant de déployer plus largement. La logique de « petits pas » plutôt que des grands plans descendants.
10. **L'évaluation et le partage des effets.** Mesurer ce qui a changé, le partager avec toutes les parties prenantes, ajuster en conséquence.
11. **La mobilisation de toutes les composantes de l'entreprise.** Direction, encadrement intermédiaire, salariés, IRP, services support : la QVCT est un sujet transversal qui n'appartient à personne en particulier.

✓ TEST DE MATURITÉ

Cinq questions pour évaluer rapidement votre démarche

- **Avez-vous un engagement formalisé** (feuille de route, accord, charte) signé par la direction et les IRP au démarrage ?
- **Vos six sujets sont-ils tous traités**, même de manière différenciée selon leur priorité ?
- **Disposez-vous d'espaces de discussion sur le travail** qui fonctionnent réellement, avec une animation neutre et un suivi des décisions ?
- **Avez-vous mené des expérimentations** sur un périmètre test avant tout déploiement large ?
- **Les effets de votre démarche sont-ils mesurés et partagés** avec l'ensemble des parties prenantes ?

Moins de 3 réponses positives : la démarche est probablement à reprendre dans son architecture. Entre 3 et 4 : des points à consolider. 5 sur 5 : démarche solide.

PARTIE IV · DIAGNOSTIC**Diagnostiquer la QVCT**

Sans diagnostic rigoureux, les actions risquent de manquer leur cible ou de traiter les symptômes plutôt que les causes profondes. Le diagnostic QVCT croise données quantitatives RH et données qualitatives recueillies auprès des collaborateurs et des managers.

CHAPITRE 12**La logique du diagnostic partagé**

Un diagnostic QVCT n'est pas un audit externe livré en l'état à la direction. C'est un travail collectif qui construit, par la confrontation des points de vue, une compréhension commune de la situation. La méthode ANACT distingue trois temps : la collecte de données, l'analyse partagée, la définition des priorités. À chaque étape, la participation des parties prenantes (direction, IRP, salariés, encadrement intermédiaire) est essentielle.

L'enjeu n'est pas de produire un rapport mais d'engager une démarche d'apprentissage organisationnel. Les chiffres servent à objectiver, mais c'est la discussion sur ces chiffres qui crée du sens et oriente l'action. Un diagnostic qui ne ferait pas l'objet d'une appropriation collective serait un diagnostic mort, condamné à rester dans un tiroir.

CHAPITRE 13**Les indicateurs quantitatifs RH à mobiliser**

Les données quantitatives constituent l'ancrage objectif du diagnostic. Elles permettent d'identifier des zones de tension avant qu'elles ne s'expriment, de comparer dans le temps, de croiser avec les données qualitatives.

Catégorie	Indicateurs	Sources
Absentéisme	Taux global, taux par service, durée moyenne, fréquence des arrêts courts	Paie, SIRH, DSN
Turnover	Taux global, taux par service, motifs des départs	RH, entretiens
Santé au travail	AT, MP, TMS, RPS déclarés, restrictions médicales	DUERP, registre, médecin

Catégorie	Indicateurs	Sources
Engagement	Score baromètre, eNPS, taux de réponse	Baromètre interne
Climat social	Heures sup., démissions, ruptures conventionnelles	RH, juridique
Formation	Taux d'accès, mobilité interne, GPEC	Plan formation, SIRH
Égalité	Index F/H, écarts salariaux, promotion	Bilan social

Ces indicateurs prennent leur sens dans la durée et dans la comparaison. Une baisse soudaine de l'absentéisme dans un service peut signaler une amélioration ou, à l'inverse, une peur de s'absenter qui masque une dégradation. C'est le croisement avec les données qualitatives qui éclaire l'interprétation.

CHAPITRE 14

Les outils qualitatifs : baromètre, entretiens, EDT

Les outils qualitatifs permettent de capter le vécu, les irritants, les forces et les fragilités telles que les vivent ceux qui font le travail. Trois dispositifs complémentaires forment le socle qualitatif d'un diagnostic QVCT.

Le baromètre social annuel

Enquête anonyme déployée idéalement chaque année sur l'ensemble des collaborateurs, le baromètre social mesure le ressenti sur les six dimensions du référentiel ANACT. Bien construit, il offre une photographie nuancée et permet de suivre les évolutions dans le temps. Il doit comporter des questions ouvertes pour capter les éléments que les questions fermées ne saisissent pas.

Les entretiens individuels et collectifs

Conduits par un tiers neutre (psychologue du travail, consultant, médecine du travail), les entretiens permettent d'aller en profondeur sur des dimensions difficiles à explorer dans une enquête. Les entretiens collectifs (focus groupes) ont l'avantage supplémentaire de faire émerger les régularités vécues collectivement.

Les espaces de discussion sur le travail (EDT)

Lever central du référentiel ANACT, les EDT sont des temps réguliers d'échange entre collaborateurs et leur manager, animés selon des règles claires, où il est possible de parler du travail réel : ce qui marche, ce qui pose problème, ce qu'on aimerait changer. Bien plus qu'un outil de diagnostic, ils sont eux-mêmes une transformation de l'organisation.

CITATION

« Parler du travail, c'est productif. Quand on ouvre un espace d'écoute sincère, les idées jaillissent. Encore faut-il créer les bonnes conditions pour que chacun ose s'exprimer. »

— ANACT — Thème de la Semaine de la QVCT 2025

CHAPITRE 15

Modèle de questionnaire diagnostic QVCT

Le questionnaire suivant peut servir de base à un baromètre social. Il couvre les six sujets ANACT avec des questions de type Likert à 5 points (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »), complétées par des questions ouvertes par dimension.

 MODÈLE — 30 QUESTIONS

Trame de baromètre social QVCT

Sujet 1 — Organisation et contenu du travail

- Ma charge de travail est compatible avec un temps de travail équilibré.
- Je dispose des moyens et ressources nécessaires pour bien faire mon travail.
- Mes objectifs sont clairs et atteignables.
- Mes tâches ont du sens pour moi.
- Je dispose d'une autonomie suffisante dans la réalisation de mes missions.

Sujet 2 — Management et projet d'entreprise

- Mon manager m'écoute et prend en compte mes propositions.
- La stratégie de l'entreprise m'est claire et fait sens.
- Les décisions managériales sont cohérentes avec les valeurs affichées.
- Mon manager me donne un feedback régulier et constructif.
- Les transformations de l'entreprise sont accompagnées de manière satisfaisante.

Sujet 3 — Compétences et parcours

- Mon poste me permet de développer mes compétences.
- J'ai accès à la formation dont j'ai besoin.
- Mes perspectives d'évolution sont claires.

- Je suis reconnu-e dans mon expertise et mon métier.
- Mon entreprise valorise les mobilités internes.

Sujet 4 — Égalité et inclusion

- Je perçois un traitement équitable dans mon entreprise.
- L'égalité F/H est une réalité dans les pratiques quotidiennes.
- Mon entreprise prend en compte les situations particulières (parentalité, handicap, aide).
- Je n'ai pas été témoin de discrimination ou de violence.
- Mon entreprise favorise la diversité dans le recrutement et l'évolution.

Sujet 5 — Dialogue social et professionnel

- Je peux exprimer librement mes désaccords sans crainte.
- Les représentants du personnel jouent un rôle utile.
- Il existe des espaces où parler du travail réel.
- La direction tient compte des remontées des collaborateurs.
- Le climat social est apaisé et constructif.

Sujet 6 — Santé et prévention

- Je me sens en bonne santé physique au travail.
- Je me sens en bonne santé mentale au travail.
- Mon environnement de travail est sécurisé.
- Mon entreprise prévient activement les RPS.
- Je peux solliciter un soutien si je traverse une difficulté professionnelle.

Trois questions ouvertes finales

(1) Qu'est-ce qui vous donne le plus de satisfaction dans votre travail aujourd'hui ?

(2) Qu'est-ce qui vous gêne ou vous épuise le plus ?

(3) Si vous deviez faire UNE proposition d'amélioration, ce serait laquelle ?

△ CONSEIL MÉTHODOLOGIQUE

Trois pièges à éviter dans le diagnostic

Le piège du questionnaire trop long. Au-delà de 50-60 questions, le taux de complétion s'effondre et la qualité des réponses se dégrade. 30 questions bien construites valent mieux que 100 mal calibrées.

Le piège de la confidentialité approximative. Si les salariés doutent de l'anonymat, ils n'expriment pas la réalité. La méthode (sous-traitance externe, agrégation par grands groupes, garanties écrites) doit être communiquée clairement.

Le piège du diagnostic sans suite. Le pire est de mener un diagnostic, de le restituer dans une séance, puis de ne rien faire. La crédibilité de la démarche est alors irrécupérable.

PARTIE V · NÉGOCIATION

Construire et négocier l'accord QVCT

Pour les entreprises de 50 salariés et plus dotées d'une section syndicale, la négociation QVCT est une obligation légale qui peut, bien menée, devenir un levier puissant de structuration de la démarche.

CHAPITRE 16

Le cadre légal détaillé : qui négocie quoi, quand

L'obligation de négocier sur la QVCT découle de l'article L.2242-1 du Code du travail, qui impose l'engagement régulier de négociations obligatoires dans les entreprises dotées d'une section syndicale (avec un délégué syndical désigné). En pratique, cette obligation concerne donc les entreprises de 50 salariés et plus.

Périodicité et thèmes

La périodicité par défaut est annuelle. Un accord de méthode peut l'étendre jusqu'à quatre ans maximum. Les thèmes obligatoires sont définis par l'article L.2242-17 et couvrent sept dimensions : articulation vie pro/vie perso, égalité F/H, lutte contre les discriminations, insertion handicap, régime de prévoyance, droit d'expression, droit à la déconnexion. L'article L.2242-19-1 permet d'élargir aux questions de santé, sécurité et prévention.

Mobilité domicile-travail

Pour les entreprises de plus de 50 salariés dotées d'une section syndicale, l'accord doit également intégrer les mesures visant à améliorer la mobilité des salariés entre leur lieu de résidence habituelle et leur lieu de travail (depuis la loi d'orientation des mobilités).

RISQUES JURIDIQUES

Ce que l'employeur risque en cas de manquement

Sanction pénale : 1 an d'emprisonnement et 3 750 € d'amende en cas de défaut de négociation (article L.2243-1 et suivants).

Pénalité financière : jusqu'à 1 % de la masse salariale pour les entreprises de 50 salariés et plus n'ayant pas respecté leurs obligations sur l'égalité professionnelle.

Risques indirects : contrôles URSSAF, DREETS, Inspection du travail, mises en demeure, engagement de la responsabilité civile et pénale en cas de souffrance avérée au travail.

CHAPITRE 17

Les quatre étapes de la négociation

La négociation d'un accord QVCT solide se déroule classiquement en quatre étapes, qui s'inspirent directement de la méthodologie ANACT mais s'inscrivent dans le cadre du dialogue social formel.

ÉTAPE 1 — PRÉPARATION

Diagnostic et cadrage

Réalisation du diagnostic QVCT (données RH + baromètre + entretiens). Identification des thématiques prioritaires. Définition de l'agenda de négociation et constitution des délégations. Information du CSE.

ÉTAPE 2 — NÉGOCIATION

Réunions et co-construction

Plusieurs séances de négociation paritaire. Partage des constats, discussion des priorités, formulation d'engagements concrets et chiffrés. Implication des salariés via groupes d'expression et enquêtes intermédiaires.

ÉTAPE 3 — FORMALISATION

Rédaction et signature

Rédaction du projet d'accord. Vérification de la conformité aux articles L.2242-1 et suivants. Soumission aux partenaires sociaux pour avis et amendements. Signature par les organisations représentatives majoritaires.

ÉTAPE 4 — DÉPÔT ET DÉPLOIEMENT

Communication et mise en œuvre

Dépôt sur la plateforme TéléAccords du Ministère du Travail. Communication interne aux salariés. Affichage. Lancement effectif des actions et du dispositif de suivi.

CHAPITRE 18

Structure type d'un accord QVCT

Un accord QVCT solide articule plusieurs sections obligatoires et adapte son contenu aux spécificités de l'entreprise. La structure suivante est éprouvée et conforme aux exigences légales.

MODÈLE — ARCHITECTURE

Plan type en 8 sections

Préambule — Rappel du contexte juridique (ANI 2020, loi 2 août 2021), présentation de la démarche, signataires, périmètre, durée.

Article 1 — Définition partagée de la QVCT dans l'entreprise. Ambitions retenues, valeurs sur lesquelles s'appuie la démarche.

Article 2 — Diagnostic et état des lieux. Synthèse du diagnostic, indicateurs clés, identification des forces et fragilités.

Article 3 — Engagements sur les sujets prioritaires. Pour chaque sujet retenu (parmi les 6 ANACT) : objectifs, actions, calendrier, indicateurs.

- 3.1 — Articulation vie professionnelle / vie personnelle (télétravail, déconnexion, horaires)
- 3.2 — Égalité professionnelle F/H et lutte contre les discriminations
- 3.3 — Insertion et maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés
- 3.4 — Régime de prévoyance et complémentaire santé
- 3.5 — Droit d'expression directe et collective sur le travail
- 3.6 — Mobilité domicile-travail (entreprises 50+ salariés)
- 3.7 — Santé, sécurité et prévention des risques (option L.2242-19-1)

Article 4 — Gouvernance et pilotage. Composition du comité de pilotage paritaire, fréquence des réunions, modalités de suivi.

Article 5 — Indicateurs de suivi. Liste des indicateurs quantitatifs et qualitatifs avec valeurs cibles et modalités de mesure.

Article 6 — Communication. Modalités d'information des salariés, restitution des résultats, calendrier de communication.

Article 7 — Évaluation et révision. Modalités d'évaluation annuelle, possibilité de révision, conditions de dénonciation.

Article 8 — Durée, dépôt, formalités. Durée de l'accord (souvent 3 à 4 ans), date d'entrée en vigueur, modalités de dépôt sur TéléAccords, signatures.

CHAPITRE 19

Le rôle des CSE et IRP dans la démarche

Les élus du CSE et les organisations syndicales jouent un rôle pivot dans la démarche QVCT, à plusieurs niveaux.

12. **Acteurs du dialogue social** : ils négocient l'accord, en suivent la mise en œuvre et participent à son évaluation. Le CSE est consulté annuellement sur la politique sociale et les conditions de travail.
13. **Relais d'expression des salariés** : ils recueillent les propositions, les remontées de terrain, les irritants. Ils peuvent porter les sujets dans les instances et auprès du comité de pilotage QVCT.
14. **Co-pilotes des espaces de discussion** : leur implication dans l'animation des EDT est un facteur de réussite.
15. **Vigies sur les indicateurs** : ils analysent les données RH et alertent en cas de dérive. Le CSE dispose d'un accès privilégié à ces données via la BDESE.
16. **Garants de la cohérence** : ils vérifient la cohérence entre les engagements de l'accord et les pratiques effectives.

 **BONNE PRATIQUE****Former les élus de CSE à la QVCT**

Beaucoup de CSE découvrent la QVCT au moment de la négociation, ce qui réduit leur capacité de proposition. Une formation préalable des élus (3 à 5 jours) sur le référentiel ANACT, la méthode de diagnostic et les indicateurs renforce considérablement la qualité du dialogue social. Le congé de formation économique, sociale et syndicale (article L.2145-1) peut être mobilisé. L'ANACT propose également un référentiel spécifiquement à destination des représentants du personnel.

PARTIE VI · ACTION

Les 6 sujets ANACT déclinés en actions concrètes

Cette partie décline chacun des six sujets du référentiel ANACT en enjeux, leviers concrets, exemples d'actions par taille d'entreprise et indicateurs de pilotage. C'est le cœur opérationnel du livre blanc, à utiliser comme un menu d'actions dans lequel piocher selon les priorités identifiées au diagnostic.

SUJET 1

Organisation, contenu et réalisation du travail

C'est le cœur de la QVCT, celui que les démarches QVT ont le plus souvent contourné. Il concerne la manière dont le travail est organisé, réparti, prescrit et réalisé. Il interroge la charge, l'autonomie, la clarté des rôles, le sens, la coopération.

Enjeux identifiés par la recherche

Les déterminants de la santé au travail sont concentrés dans cette dimension : l'équilibre entre demandes et ressources (modèle JD-R), la latitude décisionnelle (Karasek), le sens et le travail empêché (Clot, Dejours). Une organisation qui empêche ses salariés de bien faire produit mécaniquement de la souffrance et du désengagement.

Leviers d'action concrets

- **Charge de travail** : discussion collective régulière sur la charge réelle vs prescrite, identification des pics et des charges invisibles, ajustements des priorités et des ressources.
- **Clarté des rôles** : révision des fiches de poste avec les titulaires, alignement avec la réalité du travail, communication aux pairs et interfaces.
- **Autonomie** : élargissement des marges de manœuvre dans chaque poste, réduction des contrôles a priori au profit d'une régulation a posteriori.
- **Espaces de discussion** : EDT mensuels par équipe, animation selon des règles claires, suivi des décisions.

DÉCLINAISON

Selon la taille de votre structure

TPE (<50 salariés) : points hebdomadaires courts (15-30 min) sur le travail réel et les irritants. Cartographier les "petits cailloux dans la chaussure" et les régler progressivement.

PME (50-250) : structurer les EDT à l'échelle des équipes. Baromètre social annuel court (20-30 questions). 2-3 chantiers prioritaires sur 12-18 mois.

ETI/Grandes entreprises (250+) : dispositif structuré d'EDT avec animation neutre, formation des managers, capitalisation, pilotage par comité QVCT central.

Indicateurs de pilotage

Indicateur	Cible	Périodicité
Score baromètre « ma charge est compatible »	> 70 % d'accord	Annuelle
Score baromètre « j'ai l'autonomie nécessaire »	> 75 % d'accord	Annuelle
Nombre d'EDT tenus / prévus	> 90 %	Trimestrielle
Taux de décisions issues d'EDT mises en œuvre	> 70 %	Semestrielle
Heures supplémentaires (par service)	Stable ou en baisse	Mensuelle

SUJET 2

Management du travail et projet d'entreprise

Le manager est désormais reconnu comme la pierre angulaire des démarches QVCT — la Semaine de la QVCT 2026 lui sera entièrement consacrée. Pris entre les exigences de performance et les attentes d'écoute, il a besoin d'être lui-même soutenu, formé, légitimé dans son rôle.

Enjeux identifiés

Les pratiques managériales sont au croisement de toutes les dimensions QVCT. Un management de qualité crée du soutien social, clarifie les rôles, distribue de la reconnaissance, donne du sens. Un management défaillant produit l'effet inverse, quels que soient les "à-côtés" mis en place.

Leviers d'action concrets

- **Formation** : parcours de développement managérial sur 18-24 mois (feedback, écoute active, EDT, prévention RPS, conduite des transformations).
- **Temps de management** : quantifier et reconnaître le temps consacré au management, réduire la part "production" au-delà de 8-10 collaborateurs encadrés.
- **Codéveloppement** : groupes de pairs (6-8 managers) qui se réunissent régulièrement pour partager des situations concrètes.
- **Cohérence** : audit de la cohérence entre valeurs affichées et pratiques quotidiennes (évaluation, promotion, reconnaissance).

Indicateurs de pilotage

Indicateur	Cible	Périodicité
Score baromètre « mon manager m'écoute »	> 70 % d'accord	Annuelle
Taux d'accès à la formation managériale	> 80 % des managers/an	Annuelle
Nombre de managers en codéveloppement	Cible progressive	Annuelle
Score baromètre « les valeurs sont vécues »	> 65 % d'accord	Annuelle

SUJET 3

Compétences et parcours professionnels

Le développement des compétences et la sécurisation des parcours sont des dimensions souvent reléguées au second plan dans les démarches QVCT, alors qu'elles structurent fortement le sentiment de pouvoir d'agir et la prévention de la désinsertion professionnelle.

Enjeux identifiés

Dans un contexte de transformations rapides (numérique, IA, transition écologique), la capacité à se former, évoluer, changer de métier devient un enjeu majeur. La désinsertion professionnelle est l'un des risques les plus coûteux humainement et économiquement.

Leviers d'action concrets

- **Onboarding** : parcours d'intégration de 3 à 6 mois avec parrain/marraine, points réguliers, formation aux pratiques métier, immersion dans les autres services.
- **Formation continue** : plan aligné sur la GPEC, anticipation des évolutions de métiers, accès facilité (CPF, congé formation).
- **Mobilité interne** : cartographie des passerelles, bourse interne, immersions découverte, accompagnement (coaching, bilan, formation).
- **Maintien dans l'emploi** : articulation avec la médecine du travail, visite de pré-reprise, aménagements de poste, accompagnement individualisé.

S U J E T 4**Égalité au travail et inclusion**

L'égalité au travail traverse toutes les autres dimensions de la QVCT. Sa dégradation produit un sentiment d'injustice qui empoisonne le climat social et l'engagement.

Enjeux identifiés

L'égalité ne se limite pas à l'égalité F/H : elle inclut l'inclusion des personnes en situation de handicap, des aidants familiaux, des seniors, des personnes en transition de vie. Les baromètres récents montrent que 50 % des actifs estiment la reconnaissance insuffisante : ce déficit a une dimension équitative essentielle.

Leviers d'action concrets

- **Index F/H** : analyse fine des écarts par catégorie, métier, ancienneté ; identification des biais structurels et plans correctifs.
- **Sensibilisation** : formation aux biais inconscients, aux discriminations directes/indirectes, à la prévention des violences sexistes et sexuelles.
- **Handicap** : au-delà du quota légal de 6 %, accessibilité, aménagements, sensibilisation, conventions AGEFIPH/FIPHFP.
- **Aidants** : dispositifs spécifiques pour les 11 % d'actifs aidants familiaux : congés, flexibilité, télétravail, accompagnement.

S U J E T 5**Dialogue social et professionnel**

Le dialogue social est l'une des forces et l'une des faiblesses du modèle français : très institutionnalisé via les CSE et les organisations syndicales, il peut s'avérer éloigné du terrain et du travail réel. Le dialogue professionnel — entre salariés, entre équipes, avec l'encadrement direct — vient compléter et nourrir le dialogue social.

Leviers d'action concrets

- **Formation des élus du CSE** : accès à des formations spécialisées (RPS, QVCT, expertise économique). Mobilisation des budgets de formation des élus.
- **Qualité de la BDESE** : aller au-delà des obligations minimales, intégrer les indicateurs QVCT, les rendre accessibles et commentés.
- **Médiation** : dispositifs de médiation interne accessibles aux salariés et managers, formation de médiateurs internes ou contractualisation externe.
- **Expression directe** : enquêtes pulse régulières, boîtes à idées numériques, sessions de Q/R avec la direction, "town halls" trimestriels.

SUJET 6

Santé au travail et prévention

La santé au travail reste le pilier réglementaire incontournable, sur lequel la QVCT vient s'appuyer sans le remplacer. Le DUERP demeure le document central, complété désormais par le Plan annuel d'évaluation des risques pour les entreprises de plus de 50 salariés.

Enjeux identifiés

La prévention primaire — celle qui agit sur les causes plutôt que sur les conséquences — est encore largement sous-investie en France. Les baromètres récents montrent une dégradation continue de la santé mentale au travail (45 % en détresse psychologique).

Leviers d'action concrets

- **DUERP vivant** : document mis à jour annuellement, intégrant les RPS, conservé 40 ans. Outil de pilotage, pas obligation administrative.
- **Articulation SPST** : convention pluriannuelle avec le Service de Prévention en Santé au Travail. Le SPST devient un partenaire de la démarche QVCT.
- **Cellule d'écoute** : numéro vert externe accessible 24/7, prise en charge anonyme par psychologues du travail, rapport annuel agrégé.
- **Reprise du travail** : protocole formalisé après arrêt long : visite de pré-reprise, entretien de retour, aménagement progressif.

Indicateurs transversaux santé/prévention

Indicateur	Cible	Périodicité
DUERP à jour	< 12 mois	Annuelle
Taux d'accidents du travail avec arrêt	Évolution en baisse	Trimestrielle
Recours à la cellule d'écoute	Indicateur de tension	Trimestrielle
Score baromètre santé mentale	> 70 %	Annuelle
Taux de visites médicales réalisées	> 95 %	Annuelle

PARTIE VII · PILOTAGE

Piloter et pérenniser la démarche

Une démarche QVCT n'est pas un projet ponctuel mais un processus continu. Sa pérennisation dépend d'une gouvernance claire, d'indicateurs de pilotage rigoureux et d'une communication soutenue.

CHAPITRE 20

La gouvernance : comité de pilotage paritaire

Le comité de pilotage QVCT est l'instance qui porte la démarche dans la durée. Sa composition, sa périodicité et son fonctionnement déterminent largement la solidité du dispositif.

MODÈLE — COPIL QVCT

Composition et fonctionnement type

Composition recommandée (8 à 12 membres) :

- Direction : DG ou DGA, DRH (présidence ou co-présidence)
- Représentants des salariés : élus du CSE désignés en interne, représentants syndicaux
- Encadrement intermédiaire : 2 à 3 managers représentatifs
- Acteurs santé : référent QVCT/RPS, référent harcèlement, médecin du travail (associé)
- Acteurs RH : RRH ou chargé de mission QVCT

Fonctionnement :

- **Périodicité** : 4 à 6 réunions par an (trimestrielle minimum)
- **Durée** : 2 à 3 heures par séance
- **Ordre du jour type** : revue des indicateurs, point sur les actions, validation des nouvelles actions, alertes, communication
- **Compte-rendu** : diffusé à l'ensemble des membres et accessible aux salariés

Articulation avec les autres instances : le COPIL QVCT n'a pas vocation à se substituer au CSE ou à la commission santé sécurité (CSSCT). Il les nourrit et reçoit d'eux des contributions.

CHAPITRE 21

Le tableau de bord QVCT : indicateurs de pilotage

Un tableau de bord QVCT efficace combine indicateurs quantitatifs et qualitatifs, suivis dans le temps, partagés avec l'ensemble des parties prenantes. Il évite trois pièges fréquents : la surabondance

d'indicateurs (qui paralyse l'action), le focus exclusif sur le quantitatif (qui rate le vécu), la rétention de l'information (qui démobilise).

Famille	Indicateurs clés	Périodicité
Santé	AT/MP, RPS, recours cellule d'écoute, restrictions médicales	Trimestrielle
Engagement	Score baromètre, eNPS, taux de réponse, turnover	Annuelle/Sem.
Absence	Taux global, durée moyenne, fréquence, motifs	Mensuelle
Égalité	Index F/H, écarts salariaux, promotions, embauches	Annuelle
Dialogue	EDT tenus/prévus, décisions, sujets remontés au CSE	Trimestrielle
Compétences	Taux d'accès formation, mobilité, GPEC	Annuelle
Climat	Démissions, ruptures conventionnelles, conflits	Trimestrielle

CHAPITRE 22

Communication, transparence et restitution

La communication interne est un pilier souvent négligé de la pérennisation. Trois principes structurent une communication QVCT efficace.

17. **Restituer systématiquement les résultats des diagnostics.** Une enquête sans restitution est une enquête morte. Prévoir une restitution générale (résultats globaux, points forts, points faibles, plan d'action) et des restitutions ciblées par service ou métier.
18. **Communiquer sur les actions engagées et leurs effets.** Au minimum trimestriellement, faire le point sur ce qui a été fait, les premiers résultats, les ajustements. Privilégier les supports vivants (vidéos courtes, podcasts internes).
19. **Reconnaître les difficultés et les ratés.** Une démarche QVCT crédible reconnaît ses limites. Les actions qui n'ont pas marché doivent être identifiées comme telles et expliquées.

 **BONNE PRATIQUE**

Le rituel annuel "QVCT" pour pérenniser

Une dynamique éprouvée consiste à organiser un temps fort annuel dédié à la QVCT, idéalement aligné sur la Semaine de la QVCT organisée par l'ANACT chaque année en juin. Ce rituel comprend généralement : un bilan de l'année écoulée, une restitution des indicateurs, des temps d'échange par équipe, le partage des actions à venir, des ateliers de codéveloppement.

PARTIE VIII · OUTILS

Boîte à outils opérationnelle

Cette dernière partie regroupe les modèles, chartes et calendriers directement utilisables pour structurer ou outiller votre démarche. Chaque outil est présenté dans une version "prête à adapter".

OUTIL 1

Calendrier type — démarche QVCT sur 18 mois

Le calendrier suivant donne un repère temporel pour engager une démarche complète, du diagnostic initial à la première évaluation. Il peut être compressé ou étendu selon la taille de la structure.

MOIS 1-2

Engagement et préparation

Décision de la direction, information du CSE, constitution du COPIL, définition de la feuille de route et du périmètre. Désignation du référent QVCT.

MOIS 3-5

Diagnostic

Préparation du baromètre, communication interne, déploiement de l'enquête, entretiens qualitatifs, analyse des données RH, restitution au COPIL.

MOIS 6-7

Co-construction du plan

Restitution du diagnostic à l'ensemble des salariés. Ateliers de co-construction par sujet. Définition des actions, responsables, échéances et indicateurs.

MOIS 8

Négociation et accord

Négociation paritaire formelle, rédaction de l'accord, signature, dépôt sur TéléAccords. Communication aux salariés.

MOIS 9-15**Expérimentation**

Déploiement progressif des actions sur les périmètres tests. Mise en place des EDT. Formation des managers. Suivi mensuel par le COPIL. Ajustements en continu.

MOIS 16-18**Évaluation et perspectives**

Mesure des effets via baromètre de suivi. Retours d'expérience qualitatifs. Bilan partagé. Définition du plan pour l'année suivante.

O U T I L 2**Charte type des espaces de discussion sur le travail****Objectifs**

Les EDT sont des temps réguliers d'échange entre collaborateurs et leur manager direct, dédiés à la discussion du travail réel : ce qui marche, ce qui pose problème, ce qui pourrait être amélioré. Ils ne se substituent pas aux réunions opérationnelles mais ouvrent un espace spécifique pour parler du travail comme objet en lui-même.

Règles d'animation

- **Périodicité** : mensuelle, durée 1h à 1h30
- **Animation** : par le manager ou par un animateur formé tournant
- **Préparation** : ordre du jour ouvert, recueil des sujets en amont
- **Confidentialité** : les noms et propos individuels ne sortent pas du groupe
- **Posture** : chacun parle pour soi (en "je"), respect des temps de parole, écoute active
- **Production** : identification des décisions, désignation d'un porteur, suivi à l'EDT suivant

Sujets typiques

- Difficultés rencontrées dans le travail quotidien (irritants, obstacles)
- Pratiques qui fonctionnent et méritent d'être partagées
- Articulation avec les autres équipes ou services
- Propositions d'amélioration concrètes
- Conditions de travail (charge, horaires, outils)

Sujets à exclure

Les EDT ne sont pas le lieu pour traiter les questions individuelles (revendications salariales, conflits interpersonnels, situations RH). Ces sujets doivent être orientés vers les canaux appropriés (manager, RH, IRP, médiation).

OUTIL 3

Modèle de charte droit à la déconnexion

Préambule

Le droit à la déconnexion vise à garantir le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale des salariés (article L.2242-17 du Code du travail). Il s'inscrit dans le cadre plus large de la QVCT et de la prévention des risques psychosociaux.

Plages de déconnexion

- **Hors temps de travail** : entre 20h et 7h en semaine, l'envoi de courriels professionnels est déconseillé
- **Week-ends et jours fériés** : aucune obligation de réponse ; les courriels reçus pendant ces périodes peuvent être traités au retour
- **Congés et arrêts** : activation systématique du gestionnaire d'absence indiquant un correspondant pour les questions urgentes

Engagements de l'entreprise

- Sensibilisation annuelle des managers et collaborateurs aux bonnes pratiques numériques
- Mise à disposition d'outils techniques facilitant la déconnexion (envois différés, signatures)
- Formation à l'usage raisonné des outils collaboratifs
- Suivi des indicateurs (volume de mails hors plages, sollicitations week-end)

Bonnes pratiques recommandées

- Utiliser l'envoi différé pour les messages rédigés en soirée ou le week-end
- Ne pas mettre en copie inutilement
- Préciser dans l'objet le degré d'urgence
- Privilégier les échanges synchrones (réunion, appel) pour les sujets complexes
- Signaler les périodes de déconnexion (déjeuner, fin de journée) dans son statut

OUTIL 4

Tableau de bord QVCT — modèle synthétique

Une trame minimale de 12 indicateurs, suffisante pour piloter une démarche QVCT sans se noyer dans la donnée. À enrichir selon les priorités identifiées au diagnostic.

N°	Indicateur	Source	Périodicité
1	Taux d'absentéisme global et par service	Paie / DSN	Mensuelle
2	Taux de turnover (volontaire et global)	RH	Trimestrielle
3	AT avec arrêt et MP déclarées	SPST / RH	Trimestrielle
4	Index égalité F/H et écart salarial	Bilan social	Annuelle
5	Score global baromètre QVCT	Baromètre	Annuelle
6	Taux d'EDT tenus / prévus	COFIL	Trimestrielle
7	Taux d'accès à la formation	Plan formation	Annuelle
8	Mobilité interne (nombre et taux)	RH	Annuelle
9	Recours cellule d'écoute psychologique	Prestataire	Trimestrielle
10	Aboutissement actions QVCT du plan	COFIL	Semestrielle
11	Signalements discrimination/harcèlement	Référent	Trimestrielle
12	Volume de mails hors plages déconnexion	SI	Semestrielle

OUTIL 5

Grille de signaux faibles

Cette grille aide les managers et les acteurs RH à identifier précocement les signes d'alerte, avant qu'une dégradation ne devienne crise. À utiliser comme support de discussion en équipe ou en COFIL.

Signaux individuels

- Désengagement progressif d'un collaborateur habituellement engagé
- Multiplication d'arrêts courts (absentéisme perlé)
- Retraits des réunions ou silences inhabituels

- Plaintes corporelles répétées (maux de dos, de tête)
- Irritabilité ou tristesse manifestes
- Demande répétée de mobilité ou de mutation

Signaux collectifs

- Hausse soudaine du turnover dans un service
- Multiplication des conflits internes ou avec d'autres services
- Baisse de la qualité ou des indicateurs de production
- Hausse du présentéisme (sentiment d'être "obligé d'être là")
- Baisse des candidatures internes sur les postes ouverts
- Cynisme partagé envers les discours managériaux

Signaux organisationnels

- Décalage croissant entre stratégie affichée et pratiques observées
- Multiplication des réorganisations à intervalles rapprochés
- Réunions de pilotage qui s'éternisent et ne décident plus
- Surcharge des arrêts maladie chez les managers
- Baisse de la participation aux dispositifs collectifs (AG, séminaires, EDT)

ANNEXE 1

Glossaire QVCT

Les acronymes et notions essentiels pour naviguer dans le champ de la qualité de vie et des conditions de travail.

ANACT

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. Établissement public sous tutelle du ministère du Travail. Pilote la démarche QVCT en France, anime le réseau ARACT (régional), publie le référentiel QVCT et organise la Semaine annuelle.

ANI

Accord National Interprofessionnel. Accord négocié entre les organisations syndicales de salariés et patronales représentatives au niveau national. L'ANI du 9 décembre 2020 a introduit la QVCT.

BDESE

Base de Données Économiques, Sociales et Environnementales. Base réglementaire (article L.2312-21 du Code du travail) à disposition du CSE, regroupant les données sociales, économiques et environnementales.

CSE

Comité Social et Économique. Instance représentative du personnel dans les entreprises de 11 salariés et plus. Issue de l'ordonnance Macron de 2017 (fusion DP/CE/CHSCT).

CSSCT

Commission Santé Sécurité Conditions de Travail. Commission obligatoire au sein du CSE pour les entreprises de 300 salariés et plus.

DUERP

Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels. Document réglementaire obligatoire pour tout employeur (article R.4121-1). Recense l'ensemble des risques. Mis à jour annuellement et conservé 40 ans.

EDT

Espaces de Discussion sur le Travail. Temps réguliers d'échange entre collaborateurs et manager dédiés à la discussion du travail réel. Levier méthodologique central du référentiel ANACT.

eNPS

Employee Net Promoter Score. Indicateur d'engagement basé sur une question : « Recommanderiez-vous votre entreprise comme employeur ? ». Score = % promoteurs - % détracteurs.

GPEC

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Démarche d'anticipation des besoins en emplois et compétences. Souvent négociée dans un accord triennal.

JD-R

Job Demands-Resources Model. Modèle théorique de Bakker & Demerouti (2007) qui analyse la santé au travail comme un équilibre entre demandes et ressources.

QVT

Qualité de Vie au Travail. Notion issue de l'ANI 2013, remplacée par la QVCT en 2022.

QVCT

Qualité de Vie et des Conditions de Travail. Notion issue de l'ANI 2020 et inscrite dans le Code du travail au 31 mars 2022. Recentre la démarche sur le travail et ses conditions de réalisation.

RPS

Risques Psychosociaux. Risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions d'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels. Six dimensions selon le rapport Gollac (2011).

SPST

Service de Prévention en Santé au Travail. Nouvelle dénomination des services de santé au travail issue de la loi du 2 août 2021.

TMS

Troubles Musculo-Squelettiques. Première cause de maladies professionnelles reconnues en France. Liés aux gestes répétitifs, postures contraignantes, stress.

ANNEXE 2

Bibliographie complète

L'ensemble des sources mobilisées dans ce livre blanc, organisées par grandes catégories pour faciliter la consultation.

Textes juridiques et institutionnels

- Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle.
- Accord National Interprofessionnel du 9 décembre 2020 : Pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail.
- Loi n° 2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail.
- Code du travail, articles L.2242-1, L.2242-17, L.2242-19-1, L.2243-1 et suivants, L.4121-1.
- Plan Santé au Travail 2021-2025 (PST 4). Ministère du Travail.
- ANACT (2023). Référentiel Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT). anact.fr
- ANACT. Référentiel QVCT à destination des représentants du personnel. anact.fr
- ANDRH (décembre 2021). Mémo QVCT. andrh.fr
- DGAFP (2023). Guide de mise en place des espaces de discussion sur le travail (EDT).

Références théoriques

- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort/low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Seuil.
- Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail*. Bayard.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. PUF.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.
- Gollac, M. (coord.) (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Ministère du Travail.

- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace*. Wiley.

Baromètres et études récentes (2024-2025)

- Qualisocial / Ipsos (2024). Impact de la QVCT sur la santé, le bien-être, l'engagement et la performance des organisations. 3 002 salariés.
- Qualisocial / Ipsos (2025). Baromètre Santé Mentale & QVCT 2025.
- Observatoire de la Qualité de Vie au Travail (2025). 1^{er} Baromètre annuel, Odoxa.
- Empreinte Humaine / OpinionWay (mars 2025). Baromètre santé psychologique des salariés français.
- Ayming / AG2R LA MONDIALE (2025). 17^e Baromètre de l'Absentéisme et de l'Engagement.
- Diot-Siaci (2025). Observatoire 2025 de la performance sociale.
- WTW (2025). Baromètre absentéisme. France.
- Verlingue (2025). 8^e Baromètre de l'absentéisme S1 2025.
- Malakoff Humanis (2024). Baromètre Absentéisme 2024.
- Mozart Consulting (2024). Étude IBET 2024 — Indice de Bien-Être au Travail.
- ADP (2023). People at Work 2023. Étude européenne.

Ressources opérationnelles

- ANACT. Outils de diagnostic QVCT (auto-diagnostic en toile d'araignée, kit "Analyser ses données sociales", jeu de cartes, photo-langage). anact.fr/outils
- ANACT. ReflexQVT — plateforme d'accompagnement en ligne. reflexqvt.anact.fr
- INRS (2016 et mises à jour). RPS-DU — Outil d'évaluation des risques psychosociaux. inrs.fr
- Ministère du Travail. Plateforme TéléAccords pour le dépôt des accords collectifs. teleaccords.travail-emploi.gouv.fr
- Anact-Aract. Semaine de la QVCT (chaque année en juin). semaineqvct.anact.fr

LIVRE BLANC QVCT — ÉDITION 2026

Conçu par Anthony Moulin, psychologue du travail et formateur, pour psychologiedutravail.org, magazine numérique de référence en psychologie du travail et des organisations.

Ce livre blanc est mis à disposition gratuitement à des fins pédagogiques et professionnelles. Il complète l'article de fond « *QVCT : sortir des baby-foot pour retrouver le travail* » publié sur le site.

psychologiedutravail.org