

Mettre en place une démarche QVCT : étapes pratiques

Du diagnostic partagé à l'amélioration durable du travail réel

Finalité du guide	Donner aux délégués syndicaux une méthode opérationnelle pour transformer la QVCT en démarche structurée : diagnostic, priorisation, expérimentation, mesure des résultats et amélioration continue.
--------------------------	--

Public cible	Usage recommandé	Résultat attendu
DS, élus CSE, membres CSSCT, relais de section	NAO, diagnostic QVCT, réorganisation, prévention des RPS, bilan social	Plan QVCT partagé, actions mesurables, gouvernance claire et suivi régulier

Sommaire

Introduction - Pourquoi une démarche QVCT ?

1. Cadrer la démarche et la gouvernance
2. Construire un diagnostic partagé
3. Prioriser les enjeux du travail réel
4. Concevoir et expérimenter les actions
5. Négocier des engagements mesurables
6. Piloter avec des indicateurs utiles
7. Installer l'amélioration continue
8. Risques, vigilances et facteurs de réussite
9. Fiches pratiques et modèles

Introduction

Pourquoi ce guide ? Passer du slogan à une démarche orientée résultats

La QVCT vise à améliorer conjointement les conditions dans lesquelles le travail est réalisé et la performance collective. Elle doit partir du travail réel, associer les salariés et produire des changements observables dans l'organisation, les moyens, la coopération et le management.

Changement de posture recherché	Ne plus limiter la QVCT à des actions périphériques de bien-être. Traiter les causes organisationnelles : charge, priorités, autonomie, outils, coopération, reconnaissance, conduite du changement et articulation des temps.
--	--

Les cinq principes structurants

- Partir du travail réel et des irritants vécus.
- Associer les salariés à chaque étape clé.
- Relier prévention, qualité de service et performance durable.
- Expérimenter à petite échelle avant généralisation.
- Mesurer les effets et réviser les actions.

1. Cadrer la démarche et la gouvernance

Clarifier le mandat, le périmètre et les responsabilités

Point de cadrage	Question à trancher	Livrable
Finalité	Quels problèmes concrets veut-on résoudre ?	Note de cadrage QVCT
Périmètre	Quels métiers, sites ou populations sont concernés ?	Cartographie du périmètre
Gouvernance	Qui décide, contribue, alerte et suit ?	RACI DS/CSE/CSSCT/RH/management
Calendrier	Quels jalons de diagnostic, test et bilan ?	Roadmap sur 6 à 12 mois

2. Construire un diagnostic partagé

Croiser données, perceptions et observation du travail

Un diagnostic robuste combine les indicateurs disponibles avec l'écoute des salariés. Il ne doit ni se limiter à un baromètre global ni individualiser des difficultés qui relèvent de l'organisation.

Source	Apport	Point de vigilance
BDESE, bilan social, absentéisme, AT/MP	Objectiver les tendances et populations exposées	Analyser les évolutions, pas seulement les moyennes
Questionnaire ou baromètre	Recueillir le ressenti et les priorités	Garantir anonymat et restitution
Entretiens et groupes de travail	Comprendre les causes et mécanismes	Associer métiers, managers et fonctions support
Observations terrain	Voir les écarts entre travail prescrit et réel	Ne pas transformer l'observation en contrôle individuel

3. Prioriser les enjeux du travail réel

Choisir peu de priorités, mais les traiter réellement

Critère	Question	Notation
Gravité	Quel impact sur la santé, l'engagement ou la qualité ?	1 à 4
Fréquence	Combien de salariés et à quelle fréquence ?	1 à 4
Maîtrise	L'organisation peut-elle agir rapidement ?	1 à 4
Effet collectif	L'action améliore-t-elle plusieurs dimensions ?	1 à 4
Règle de décision	Retenir 3 à 5 priorités maximum, avec un pilote et un résultat attendu pour chacune.	Score consolidé

4. Concevoir et expérimenter les actions

Tester avant de généraliser

La QVCT progresse par des expérimentations encadrées. Chaque test doit répondre à un problème identifié, associer les équipes concernées et prévoir des critères de réussite.

Étape	Action	Preuve attendue
1. Idéation	Co-construire plusieurs solutions avec les salariés	Options comparées
2. Choix	Sélectionner une action faisable et à fort impact	Décision argumentée
3. Pilote	Tester sur un métier, un site ou une équipe	Périmètre et durée définis
4. Mesure	Comparer la situation avant/après	Indicateurs et retours terrain
5. Décision	Généraliser, adapter ou arrêter	Bilan partagé

Exemples de leviers QVCT

- Révision des charges et des priorités.
- Simplification d'un processus ou d'un outil.
- Rituels de coopération entre métiers.
- Renforcement des marges de manoeuvre locales.
- Formation des managers au dialogue sur le travail.
- Aménagement des horaires et du télétravail.

5. Négocier des engagements mesurables

Transformer les intentions en clauses pilotables

Engagement faible	Formulation SMART recommandée
Améliorer la charge de travail	D'ici au 30 juin, analyser la charge de 100 % des équipes ciblées et mettre en oeuvre au moins une action corrective par équipe.
Former les managers	Former 90 % des managers du périmètre au dialogue sur le travail avant le 31 décembre.
Suivre la QVCT	Présenter trimestriellement au CSE/CSSCT les indicateurs, actions, écarts et décisions correctives.

6. Piloter avec des indicateurs utiles

Mesurer les effets sans réduire la QVCT à un score unique

Dimension	Indicateurs possibles	Fréquence
Santé et prévention	Absentéisme, AT/MP, alertes RPS, restrictions, turn-over	Trimestrielle
Charge et organisation	Heures supplémentaires, débordements, priorités contradictoires, délais	Mensuelle / trimestrielle
Autonomie et coopération	Marges de manoeuvre, qualité des interfaces, résolution des irritants	Semestrielle
Management	Régularité des échanges, soutien, clarté des objectifs	Semestrielle
Résultats opérationnels	Qualité de service, erreurs, réclamations, délais, satisfaction	Mensuelle / trimestrielle

KPI de pilotage DS

- Taux d'actions réalisées dans les délais.
- Part des actions issues directement des remontées salariés.
- Nombre d'irritants supprimés ou réduits.
- Évolution des indicateurs avant/après expérimentation.
- Taux de couverture des populations prioritaires.
- Nombre de décisions correctives prises en CSE/CSSCT.

7. Installer l'amélioration continue

Rituel PDCA : décider, tester, mesurer, ajuster

Rituel	Contenu	Cadence
Point opérationnel	Avancement, difficultés, décisions rapides	Mensuelle
Revue CSE/CSSCT	Indicateurs, alertes, écarts, actions correctives	Trimestrielle
Bilan participatif	Résultats, retours salariés, enseignements	Semestrielle
Révision de l'accord ou du plan	Priorités, moyens, objectifs, gouvernance	Annuelle

8. Risques, vigilances et facteurs de réussite

Risque	Conséquence	Réponse DS
QVCT réduite au bien-être	Causes organisationnelles non traitées	Ramener le débat au travail réel
Diagnostic sans suite	Perte de confiance des salariés	Exiger responsables, délais et indicateurs
Centralisation excessive	Solutions éloignées des métiers	Donner une capacité d'action locale
Indicateurs uniquement RH	Vision partielle de la situation	Croiser chiffres et retours terrain
Participation formelle	Faible appropriation des actions	Associer les salariés aux arbitrages
Absence de moyens	Plan non réalisable	Négocier budget, temps et compétences

9. Fiches pratiques et modèles

Fiche 1 - Trame de diagnostic express

Question	Réponse attendue
Qu'est-ce qui empêche de bien faire le travail ?	Irritants concrets, situations et populations concernées
Quelles sont les causes principales ?	Organisation, moyens, outils, arbitrages, compétences
Quels effets observe-t-on ?	Santé, qualité, délais, engagement, coopération
Quelle action tester en premier ?	Action faisable, pilote identifié, délai court

Fiche 2 - Canevas d'action SMART

Élément	À renseigner
Problème traité	Fait objectivé et population concernée
Résultat attendu	Effet concret et mesurable
Responsable / contributeurs	Pilote, RH, management, salariés, CSE/CSSCT
Échéance	Date de démarrage, bilan intermédiaire, décision finale
Indicateurs	Mesure avant/après et critères de réussite

Fiche 3 - Checklist DS avant lancement

Question	Oui / Non	Action à mener
Le problème de travail est-il clairement défini ?		Formuler les faits et impacts
Les salariés ont-ils été associés ?		Organiser consultation ou atelier
Les indicateurs de départ sont-ils disponibles ?		Construire la situation de référence
Le pilote et les moyens sont-ils identifiés ?		Formaliser responsabilités et ressources
Une expérimentation est-elle prévue ?		Définir périmètre, durée et critères
La restitution aux salariés est-elle planifiée ?		Fixer date et support de communication

Synthèse exécutive

- La QVCT doit partir du travail réel et non d'actions périphériques.
- Le diagnostic associe données sociales, observation et parole des salariés.
- La démarche privilégie 3 à 5 priorités, des expérimentations courtes et des engagements SMART.
- Le DS porte les attentes, sécurise la gouvernance et exige un suivi CSE/CSSCT.
- Les indicateurs doivent mesurer à la fois santé, organisation, coopération et qualité de service.

Message clé	Une démarche QVCT réussie transforme les irritants du travail en actions mesurables, construites avec les salariés et révisées dans une logique d'amélioration continue.
-------------	---

Repères juridiques : la négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie et des conditions de travail est prévue par l'article L.2242-17 du Code du travail. Le passage de la QVT à la QVCT résulte de la loi du 2 août 2021, applicable depuis le 31 mars 2022.