



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**anact**

— agence nationale  
pour l'amélioration  
des conditions de travail

Référentiel

Qualité de vie  
et des conditions  
de travail (QVCT)



# Sommaire

P. 3  
**Introduction**

P. 5  
**Les 10 idées clés  
de la QVCT**

P. 6  
**Les 3 dimensions  
de la QVCT**

---

P. 8  
**Ambitions**

**P. 8**  
Concilier amélioration  
de la santé des salariés  
et performance globale  
de l'entreprise.

**P. 9**  
Donner à chacune et chacun  
du pouvoir d'agir sur son  
travail.

**P. 9**  
Améliorer le travail  
d'aujourd'hui et de demain.

---

P. 10  
**Principes et méthodes**

**P. 10**  
Un engagement commun  
est pris au démarrage de la  
démarche.

**P. 11**  
La vision de ce qu'est la  
QVCT, ainsi que ses objectifs  
concrets, sont travaillés  
collectivement.

**P. 11**  
Le pilotage et le déroulement  
de la démarche sont définis  
en commun.

**P. 12**  
Les actions à mener dans le  
cadre de la démarche QVCT  
s'appuient sur un partage  
des constats et des priorités.

**P. 12**  
La démarche QVCT s'appuie  
sur des espaces où il est  
possible de parler du travail.

**P. 13**  
La démarche QVCT  
conduit à expérimenter  
concrètement de nouvelles  
façons de travailler ou de  
fonctionner dans l'entreprise.

**P. 13**  
La démarche QVCT  
et ses effets sont évalués  
et partagés.

---

P. 14  
**Sujets**

**P. 14**  
Organisation, contenu  
et réalisation du travail

**P. 15**  
Compétences et parcours  
professionnels

**P. 16**  
Égalité au travail

**P. 16**  
Projet d'entreprise  
et management

**P. 17**  
Dialogue social  
et professionnel

**P. 17**  
Santé au travail  
et prévention

---

# Introduction

Gagner en attractivité, identifier de nouveaux leviers de performance, prévenir l'usure au travail, progresser vers une entreprise plus inclusive, accompagner les transformations... Les motifs pour s'intéresser aujourd'hui à la qualité de vie et des conditions de travail ne manquent pas.

## La qualité du travail : un enjeu central

Au carrefour de ces différents enjeux, apparaît un besoin commun : permettre, à chacune et chacun dans l'entreprise, de faire un travail de qualité, dans de bonnes conditions.

**Si le travail est un lieu d'exposition aux risques, il peut aussi être un facteur de santé pour les personnes et un levier de performance pour les organisations.** Mais alors que cette idée semble dorénavant largement répandue, les conditions pour y parvenir ne sont pas toujours réunies. Pour nombre d'entreprises, il reste difficile d'organiser le dialogue sur le travail, de développer l'autonomie des équipes ou encore de s'appuyer sur leur expertise pour conduire les changements.

## De la QVT à la QVCT

Mieux prendre en compte les questions du travail pour aboutir à des décisions favorables à la santé des personnes et à la performance de l'organisation – tout en intégrant les enjeux de transformation –, c'est ce que proposent les démarches qualité de vie au travail (QVT), depuis 2013<sup>1</sup>.

C'est pour insister sur la nécessité de placer « les questions du travail » en leur cœur – et donc pour que ces démarches permettent de traiter très concrètement de charge de travail, d'horaires, de coopération, de sens, etc. – que les partenaires sociaux ont adopté, en 2020<sup>2</sup>, l'appellation « qualité de vie et des conditions de travail » (QVCT) et rappelé les fondamentaux de ces démarches : la possibilité pour les salarié.e.s de s'exprimer sur leur travail et la mise en place d'expérimentations pour mettre à l'essai de nouvelles façons de fonctionner dans l'entreprise.

## Un référentiel pour guider et inspirer

Pour progresser en matière de QVCT, il est possible d'avancer « pas à pas », en identifiant des actions modestes (aménager un atelier, revoir les modalités de planning...) ou des projets plus

<sup>1</sup> Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail du 19 juin 2013.

<sup>2</sup> Partenaires sociaux signataires de l'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.

ambitieux. Mais si la QVCT s'adapte ainsi aux moyens des entreprises, elle se révèle, à certains endroits, exigeante : elle invite direction et représentant.e.s des salariés à se concerter, elle nécessite d'organiser le dialogue de proximité, elle favorise le décloisonnement des sujets. C'est à ces conditions qu'elle conduit à des discussions productives et des décisions équilibrées.

Comment s'y prendre concrètement ? Pour qu'il y ait QVCT, il convient de s'entendre dans l'entreprise sur des ambitions communes, mais aussi sur les sujets à traiter et la méthode à appliquer. Sur ce dernier point, les partenaires sociaux invitent les entreprises à se référer aux enseignements des travaux et accompagnements de l'Anact. C'est pour les partager que nous proposons aujourd'hui ce référentiel.

**Puisque la QVCT invite les parties de l'entreprise à adapter la démarche, puisqu'elle prône la construction de solutions en partant de la réalité de terrain, ce référentiel ne propose pas de démarche « ficelée », ni de normes ou de liste d'actions à dérouler, mais un cadre général, des principes et des repères pour vous guider, vous soutenir et vous inspirer.**

Les nécessaires transformations des entreprises qu'imposent les transitions écologiques, numériques et sociétales en cours se feront par la prise en compte de leurs impacts sur le travail, et par la mobilisation de l'expertise des salariés. **S'intéresser aux enjeux concrets du travail est une nécessité pour développer un travail soutenable, et l'un des plus sûrs leviers pour construire l'avenir des entreprises dans leur territoire.**

Bonne démarche QVCT



La loi du 2 août 2021 (Art. L.1226-1-3) sur le renforcement de la prévention au sein des entreprises transpose l'Accord national interprofessionnel du 9 décembre 2020 et introduit la qualité de vie et des conditions de travail dans le Code du travail. Celui-ci précise les modalités de la négociation annuelle obligatoire sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie et des conditions de travail (Art. L.2242-1) ainsi que le contenu de la négociation (Art. L.2242-17).

Ce référentiel propose de compléter ces obligations par la mise en place d'une démarche QVCT. Il représente pour les acteurs du dialogue social une ressource pour nourrir les négociations et le contenu d'un accord, mais aussi son suivi et l'évaluation de sa mise en œuvre.

# Les 10 idées clés de la QVCT

1

Chaque entreprise décline la démarche QVCT selon ses enjeux, sa situation et son environnement, mais toutes partagent une philosophie commune.

2

La QVCT est une démarche collective qui cherche à mobiliser durablement l'ensemble de l'entreprise.

3

Elle s'appuie sur un engagement et un travail commun de la direction, des salariés et des représentants du personnel quand il y en a.

4

La QVCT vise à permettre de faire un travail de qualité, dans de « bonnes » conditions, dans l'intérêt de tous : salariés, entreprise, clients, usagers.

5

La QVCT s'intéresse au travail, à ses conditions de réalisation et aux conditions d'emploi pour y apporter des améliorations concrètes et durables.

6

La démarche QVCT est à la fois un facteur de santé des personnes et un levier de performance globale et durable<sup>3</sup> pour l'entreprise.

7

En matière de santé, la QVCT soutient la prévention primaire des risques professionnels<sup>4</sup> et contribue au développement des personnes au travail.

8

La QVCT facilite et articule le dialogue social et professionnel pour améliorer le travail aux différents niveaux de l'entreprise.

9

La QVCT se déploie à travers différents projets et actions de l'entreprise afin de contribuer à améliorer le travail d'aujourd'hui et de demain.

10

La démarche QVCT n'intègre donc pas les actions « périphériques » (appli « bien-être », massages, corbeille de fruits, conciergerie, baby-foot, décoration...) qui sont éloignées des enjeux prioritaires d'amélioration des conditions de travail.

<sup>3</sup> Par performance globale et durable, on entend une performance qui intègre les dimensions économiques, environnementales et sociales.

<sup>4</sup> La prévention primaire des risques professionnels cherche à intégrer la prévention le plus en amont possible, notamment dès la conception des lieux de travail, des équipements, des organisations et des projets. Par exemple : répartir le travail, favoriser les coopérations et proposer un travail qui a du sens pour réduire les risques d'épuisement professionnel.

# Les 3 dimensions de la QVCT

La QVCT se construit sur des ambitions communes, s'appuie sur des principes méthodologiques éprouvés et traite de sujets en lien avec le travail.

## Principes et méthodes

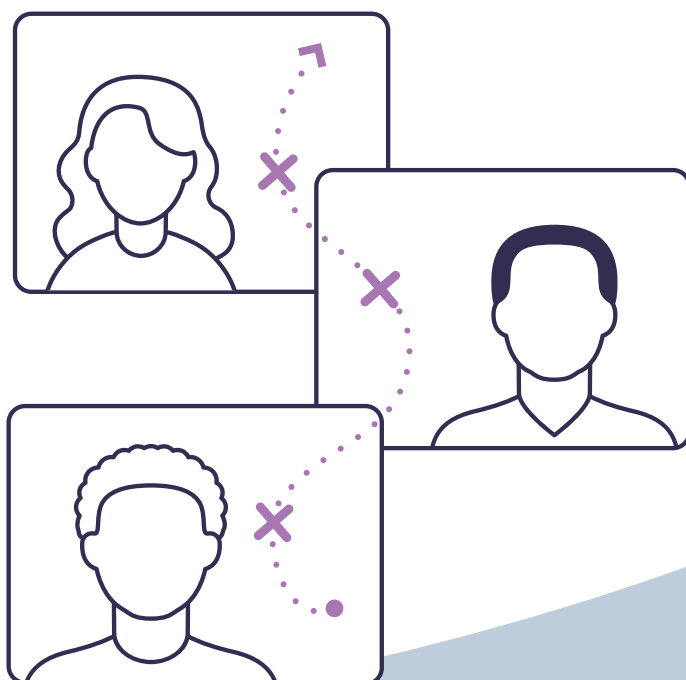
Il n'y a pas de solutions toutes faites pour progresser en matière de QVCT. Mais certains principes méthodologiques sont incontournables.

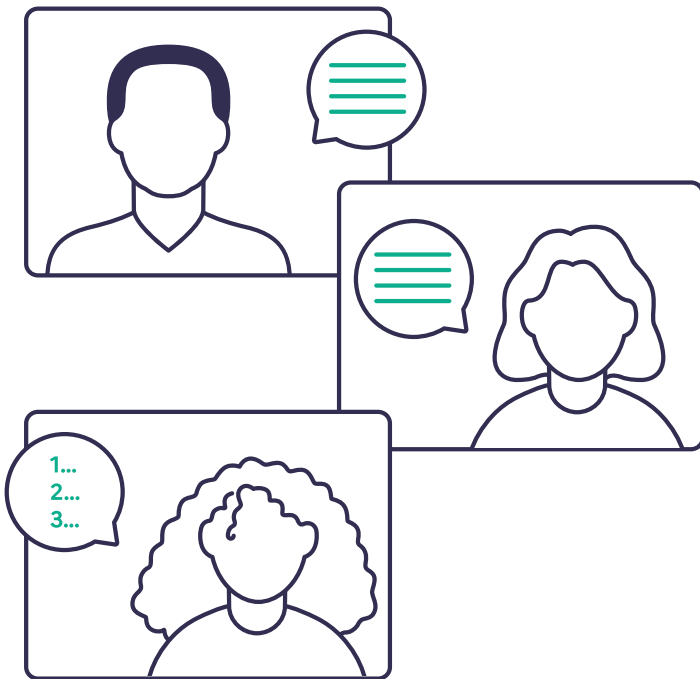
- Partager une vision de la QVCT en interne,
- Piloter la démarche de façon concertée,
- Favoriser le dialogue sur le travail,
- Expérimenter de nouvelles façons de travailler,
- Évaluer la démarche et partager ses résultats.

## Ambitions

La démarche QVCT poursuit trois ambitions liées.

- Construire une organisation du travail favorable à la santé des personnes et à la performance globale de l'entreprise,
- Donner à chacune et chacun du « pouvoir d'agir » sur son travail,
- Améliorer le travail d'aujourd'hui et de demain.

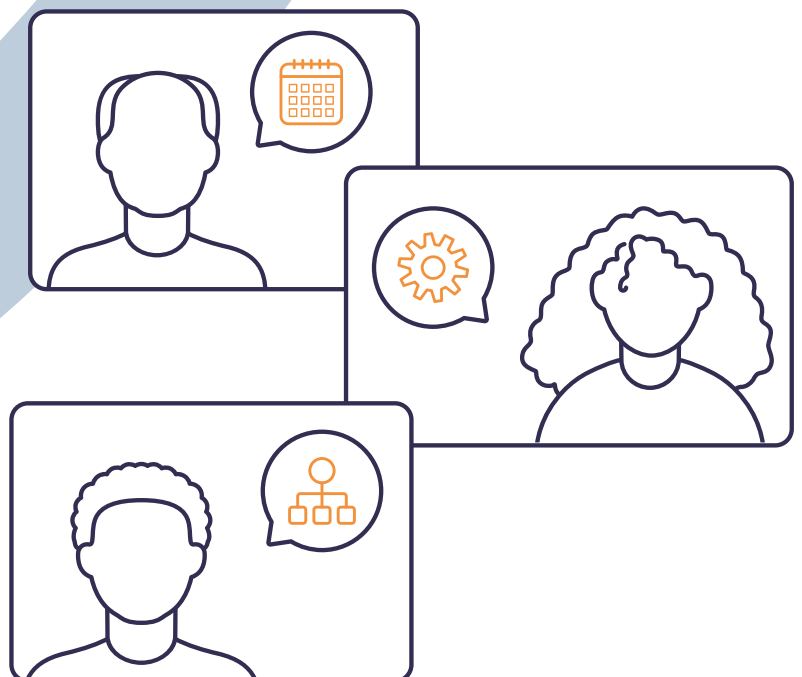




## Sujets

En lien avec les projets de l'entreprise, mener une démarche QVCT dans la durée conduit à traiter, progressivement, six domaines d'action fortement interconnectés.

- Organisation, contenu et réalisation du travail,
- Compétences et parcours professionnels,
- Égalité au travail,
- Projet d'entreprise et management,
- Dialogue professionnel et dialogue social,
- Santé au travail et prévention.



# Ambitions

La QVCT porte une triple ambition que chaque entreprise traduit à son niveau et à sa façon selon ses enjeux, ses besoins et ses possibilités.



## Concilier amélioration de la santé des salariés et performance globale de l'entreprise.

**Pouvoir faire un travail de qualité dans de bonnes conditions, en trouvant du sens à son activité, est un facteur de santé au travail à plusieurs titres : cela contribue à la prévention primaire des risques et ouvre des possibilités de se réaliser professionnellement et personnellement par le travail. C'est aussi, dans la durée, un levier d'efficacité et d'innovation pour les organisations.**

### Exemples de pratiques utiles à adapter

- Prendre le temps de définir les objectifs de la démarche QVCT entre direction, salariés, représentants du personnel quand il y en a.
- Organiser un temps de travail pour s'entendre sur ce qu'est la QVCT et ce qui y contribue dans l'entreprise.
- Concevoir des actions QVCT avec le double objectif de contribuer à la santé des personnes et à la performance de l'entreprise. Par exemple, revoir l'accueil et la vente dans un commerce pour améliorer conjointement la satisfaction client, les ventes et les conditions de travail des vendeurs et vendeuses.
- Évaluer collectivement les actions et la démarche QVCT sur ce double registre santé/performance.



## Donner à chacune et chacun du pouvoir d'agir sur son travail.

Renforcer le pouvoir d'agir – individuel et collectif – sur le travail permet notamment de soutenir les coopérations, de développer les compétences, d'enrichir le sens au travail et de trouver des solutions adaptées. Cela nécessite que chaque personne ait dans l'entreprise la possibilité de parler de son travail et de contribuer à l'améliorer.

### Exemples de pratiques utiles à adapter

- Mettre en œuvre les principes et méthodes de la démarche QVCT avec l'objectif de développer le dialogue sur le travail et de renforcer le pouvoir d'agir individuel et collectif : espaces de discussion, expérimentations, évaluation collective des actions menées.
- Partager dans l'entreprise la volonté de construire une plus grande confiance entre tous les niveaux hiérarchiques et identifier collectivement les modalités qui y contribuent.
- Renforcer les pratiques du management favorisant l'autonomie des salariés et la prise d'initiative comme la coopération entre collègues, la délégation, la responsabilisation à l'occasion d'un projet ou encore le retour d'expérience.

## Améliorer le travail d'aujourd'hui et de demain.

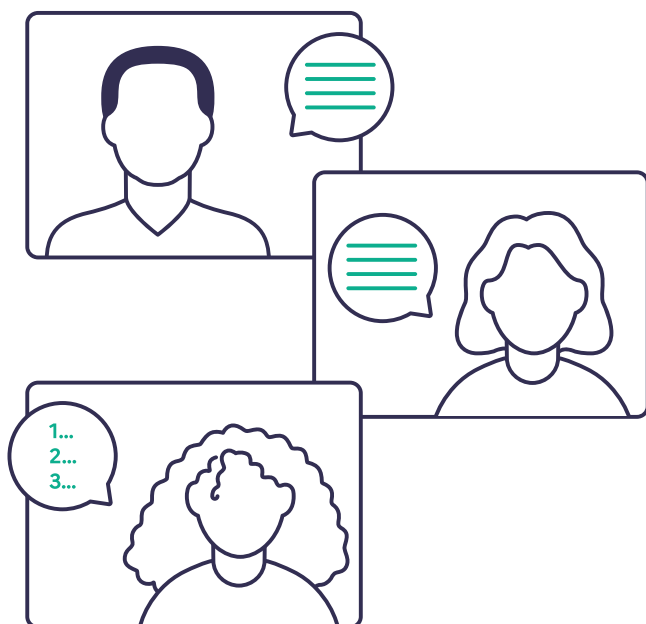
Améliorer concrètement les façons de travailler aujourd'hui, c'est l'objectif de la QVCT. Mais la démarche doit également permettre de mieux anticiper collectivement les impacts des changements, de partager les risques et opportunités liés aux transitions en cours (écologique, numérique, sociétale) et de coconstruire des solutions adaptées.

### Exemples de pratiques utiles à adapter

- Prendre en compte les effets des projets de changement (réaménagement, nouvelle organisation, nouveau process, évolution de l'offre de services) en matière de QVCT.
- Rechercher la complémentarité entre la démarche QVCT et celles déjà déployées dans l'entreprise (RSE, qualité, prévention, HSE, etc.) dans une logique d'enrichissement mutuel.
- Piloter les projets de changement de l'entreprise en associant les salariés concernés, en lien avec le dialogue social.
- Expérimenter, lorsque c'est possible, des nouveaux modes d'organisation pour améliorer les façons de fonctionner et répondre aux enjeux des transitions : par exemple développer des services à impact environnemental réduit adaptés aux évolutions des attentes des clients et porteurs de sens au travail.
- S'appuyer sur les acteurs et ressources du territoire ou de la branche en matière de développement économique, d'adaptation au changement climatique, d'emploi, de prévention.

# Principes et méthodes

Conduire une démarche QVCT, c'est partager quelques principes et éléments de méthode clés en les adaptant aux moyens et contexte de chaque entreprise.



## Un engagement commun est pris au démarrage de la démarche.

**S'appuyer sur un accord – formel ou non – entre la direction et les salariés, leurs représentants quand il y en a, est un préalable pour engager l'entreprise en matière de QVCT. La démarche vise ensuite à mobiliser chacune et chacun.**

### Exemples de pratiques utiles à adapter

- Partager l'engagement conjoint (direction / salariés / représentants du personnel) de se lancer dans la QVCT sous la forme la plus adaptée :
- organiser une réunion avec le personnel,
  - diffuser un document écrit : compte-rendu, lettre au personnel,
  - prendre une décision paritaire dans l'instance dédiée (CSE, comité QVCT...),
  - négocier un accord de méthode QVCT,
  - inscrire la démarche QVCT dans le projet d'entreprise, d'établissement...

## La vision de ce qu'est la QVCT, ainsi que ses objectifs concrets, sont travaillés collectivement.

Décliner concrètement les ambitions de la démarche QVCT permet de répondre ensemble aux questions suivantes : pourquoi une démarche QVCT, avec quels enjeux pour notre entreprise ? Pour quoi faire, avec quels objectifs d'amélioration de la santé et de la performance globale ?

### Exemples de pratiques utiles à adapter

- Proposer une vision commune de la QVCT en mobilisant les différents points de vue : direction, salariés, représentants du personnel, gouvernance.
- Si besoin, formaliser cette vision. Par exemple dans une feuille de route ou un accord collectif.
- Partager les enjeux au lancement de la démarche : maintenir la compétitivité en réduisant les impacts environnementaux, améliorer l'attractivité des métiers, s'adapter à l'évolution des demandes clients...
- Préciser ou redéfinir au cours de la démarche les objectifs poursuivis : réduire le turnover, améliorer les trajectoires professionnelles, concevoir des nouveaux locaux pour travailler dans de meilleures conditions, améliorer le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement...

## Le pilotage et le déroulement de la démarche sont définis en commun.

Définir de façon concertée le pilotage et le déroulement de la démarche permet de l'adapter aux caractéristiques et à la réalité de l'entreprise. C'est l'une des conditions de sa mise en œuvre et de sa réussite.

### Exemples de pratiques utiles à adapter

- Constituer une instance de pilotage adaptée : de deux personnes à une douzaine selon la taille de l'entreprise et l'ambition de la démarche.
- Respecter dans cet espace la parité entre représentants de la direction et des salariés et chercher à représenter la diversité des activités, fonctions et métiers.
- Définir les attributions et le mode de fonctionnement de l'espace de pilotage.
- Définir les contours de la démarche : dans un premier temps, elle peut concerner un projet, un service ou toute l'entreprise.
- Préciser les étapes de la démarche : il est possible de débiter par un état des lieux commun (pour toute l'entreprise, pour un service, un projet), ou de s'entendre directement sur une première expérimentation à mener.

## Les actions à mener dans le cadre de la démarche QVCT s'appuient sur un partage des constats et des priorités.

Agir collectivement pour améliorer le travail nécessite d'identifier en commun des sujets à traiter et de les investiguer ensemble, si besoin au moyen d'un état des lieux.

### Exemples de pratiques utiles à adapter

- S'appuyer sur les données déjà disponibles pour identifier les sujets à traiter ou les expérimentations à mener : actions réalisées ou prévues, document unique d'évaluation des risques, base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE), indicateurs RH et santé-sécurité, échanges en CSE, diagnostics, remontées du terrain.
- Si besoin, réaliser des analyses complémentaires sur un périmètre défini par l'instance de pilotage : espace de discussion sur le travail, questionnaire, observation du travail.
- Pour identifier et investiguer les sujets à traiter, privilégier les approches collectives permettant la discussion sur le travail.

## La démarche QVCT s'appuie sur des espaces où il est possible de parler du travail.

Avoir la possibilité de parler du travail est essentiel au niveau individuel pour réaliser son activité et au niveau collectif pour traiter des problèmes quotidiens et coconstruire les projets.

### Exemples de pratiques utiles à adapter

- Faire le point sur les possibilités existantes – ou pas – de parler du travail tel qu'il se réalise et non pas uniquement tel qu'il est conçu.
- S'appuyer sur certains des espaces déjà en place (réunions, groupes de travail réguliers) et/ou si besoin créer des espaces de discussion sur le travail (EDT).
- Définir les principes de fonctionnement de ces espaces : libre expression, participants, modalités d'animation, règles de prise de parole, temps disponible.
- Préciser la façon dont les constats et propositions d'amélioration qui émergent de ces espaces sont traités : les participants ont-ils une capacité de décision, sur quels sujets, dans quelle mesure ? Comment les questions et propositions sont-elles communiquées à la direction, au management, aux représentants du personnel ?
- Réfléchir aux façons d'intégrer les espaces de discussion sur le travail dans le fonctionnement de l'entreprise pour faire émerger, élaborer et mettre en œuvre, au quotidien, des actions d'amélioration du travail.

## La démarche QVCT conduit à expérimenter concrètement de nouvelles façons de travailler ou de fonctionner dans l'entreprise.

Pouvoir mener des expérimentations est au cœur de la démarche QVCT. Deux étapes sont nécessaires :

- concevoir de nouveaux fonctionnements en s'appuyant sur l'expertise des personnes concernées (salariés, managers, différents fonctions et métiers...),
- les mettre à l'essai : tester, évaluer, ajuster sur le terrain avant de déployer.

### Exemples de pratiques utiles à adapter

- Fixer ensemble les contours de l'expérimentation : elle peut se situer à petite ou grande échelle, concerner une nouvelle action, une activité, un service.
- S'entendre sur l'expérimentation à mener : par exemple, tester un nouvel outil, faire évoluer l'offre de service, les process de fabrication d'un produit, ajuster la répartition du travail.
- Définir le déroulement de l'expérimentation : personnes concernées, délais, calendrier, attendus.
- Prendre le temps de préciser les bénéfices santé / performance souhaités.
- Prendre appui sur les méthodes collaboratives qui facilitent la mise en œuvre du nouveau fonctionnement avec les personnes concernées : atelier de conception, étude d'impact, simulation de la nouvelle organisation en situation réelle ou via une maquette.
- Lors de la mise à l'essai, observer collectivement les nouveaux fonctionnements et leurs effets positifs ou négatifs sur la santé au travail et la performance et adapter le projet : possibilité de revenir en arrière, ajustements, nouvelles mises à l'essai.

## La démarche QVCT et ses effets sont évalués et partagés.

- Évaluer la démarche permet d'apprécier collectivement ses effets mais aussi la façon dont elle est conduite. Cela sert aussi à repérer les apprentissages collectifs et à les partager.
- Valoriser les travaux menés ainsi que les nouvelles méthodes acquises au cours de la démarche constitue une condition pour la consolider et la pérenniser.

### Exemples de pratiques utiles à adapter

- Évaluer collectivement et dans le cadre du dialogue social les effets et les enseignements de la démarche :
  - sur la performance : amélioration du service rendu aux clients ou usagers, appui au développement d'un nouveau produit,
  - sur la santé au travail : absentéisme, pénibilité, accidents du travail et maladie professionnelle,
  - et plus largement sur les conditions de travail : perception de la QVCT améliorée, travail en confiance, délégation, autonomie, clarté des règles et des process, qualité du travail et des coopérations, charge de travail, égalité femmes-hommes.
- Évaluer également collectivement :
  - la conduite du projet,
  - la mise en œuvre des principes et méthodes de la démarche : pilotage paritaire, animation des espaces de discussion sur le travail, conduite d'une expérimentation,
  - les apprentissages liés à la démarche.
- Valoriser les résultats : communication interne, transfert des méthodes acquises.

# Sujets

Traiter des 6 sujets suivants permet de prendre en compte les dimensions qui contribuent à la qualité du travail, de ses conditions de réalisation et des conditions d'emploi.

Il ne s'agit pas, dans le cadre d'une démarche, de traiter systématiquement ces 6 sujets de front mais de s'assurer qu'un projet ou une action permet de progresser sur un ou plusieurs d'entre eux.



## Organisation, contenu et réalisation du travail

- **Permettre à chacune et chacun de faire un travail de qualité dans de bonnes conditions (matérielles, temporelles, physiques...).**
- **Mettre en place une organisation du travail qui facilite l'activité, donne du « pouvoir d'agir » et favorise l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.**

### Exemples de pratiques utiles à adapter

- S'assurer de la clarté des rôles dans l'organisation et pouvoir en discuter : responsabilités, missions, moyens, modes opératoires.
- Prendre en compte l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle dans l'organisation des temps de travail, des horaires de travail et des quotités de travail.
- Mettre en place un environnement et des moyens adaptés à la réalisation du travail : espaces (postes de travail, espaces collaboratifs, lieux de pause et repas...), environnement physique (ambiance sonore et thermique, ventilation...) et technique (outils, matériels).
- Discuter des objectifs et des critères d'évaluation du travail avec les salariés : parler de ce qu'est un travail « utile », « bien fait », des conditions d'élaboration du service ou du produit, des critères de qualité de la fabrication, des résultats finaux.
- Discuter des questions d'organisation et de réalisation du travail : évaluation et régulation de la charge de travail, planification et répartition du travail, contenu du travail, organisation des absences... avec les salariés et les représentants du personnel.
- Donner des marges de manœuvre aux salariés pour leur permettre d'améliorer leur travail : possibilités d'organiser leur travail, de prendre des initiatives.
- Associer les salariés aux projets de changement qui concernent leur travail : information, association au cahier des charges ou aux phases de test, co-conception.

## Compétences et parcours professionnels

**Permettre à chacune et chacun de « se développer » au travail et d'envisager son avenir professionnel.**

### Exemples de pratiques utiles à adapter

- Réfléchir avec les salariés, le service RH, les représentants du personnel aux modalités de recrutement et d'intégration des nouveaux : fiches de poste, étapes de l'intégration, accueil par/dans les collectifs, formation, points d'étape, tutorat, travail en binôme.
  - Proposer des modalités d'apprentissage adaptées aux besoins des personnes et de l'entreprise : formation en situation de travail, VAE (Validation des acquis par l'expérience), Action de formation en situation de travail (Afest), échanges de pratique, formation à distance et sur site, tutorat.
  - Accompagner et faciliter les trajectoires professionnelles : appui du manager, entretien professionnel, visibilité des trajectoires professionnelles et des perspectives d'évolution, mobilisation des outils et dispositifs de formation/orientation.
  - Permettre les mobilités entre métiers et activités : favoriser la connaissance des métiers dans l'entreprise, repérer des passerelles d'un métier à l'autre, diffuser les ouvertures de postes.
  - Anticiper les besoins en compétences et en emplois (gestion prévisionnelle) au regard des projets et évolutions de l'entreprise mais aussi des enjeux d'attractivité, de fidélisation ou de maintien de compétences clés.
  - Mettre en place des actions de développement des compétences tout au long des carrières pouvant répondre aux besoins des salariés et de l'entreprise.
  - Évaluer les apports et les effets des actions de montée en compétences ainsi que des modalités d'apprentissage.
- Renforcer la prévention de la désinsertion professionnelle : repérage des situations à risque (personnes, services, métiers), mesures favorisant le maintien en emploi notamment en cas d'arrêt de longue durée (aménagement du poste, de l'organisation, formation, retour progressif), mobilisation du service de prévention et santé au travail, démarche collective de prévention de l'usure.

## Égalité au travail

- Assurer un égal accès à la QVCT pour toutes et tous.
- Chercher à résoudre les inégalités de conditions de travail et d'emploi selon les populations (genre, âge, métier) et les situations particulières (maladies chroniques évolutives, handicap, monoparentalité, situation d'aidants familiaux...).

### Exemples de pratiques utiles à adapter

- Proposer des indicateurs clés sur l'égalité au travail à observer dans la durée : mixité, santé au travail, parcours et rémunération, formation, temps de travail.
- Prendre en compte les situations particulières dans l'organisation du travail : grossesse, maladie chronique, handicap, monoparentalité, situation d'aidant familial, etc.
- Veiller à l'équité des pratiques RH : embauche, formation, évolution professionnelle, avantages sociaux.
- Coconstruire des actions pour prévenir et réduire les inégalités en matière de conditions de travail et d'emploi : entre les femmes et les hommes, les jeunes et les seniors mais aussi entre les services, les métiers – en s'appuyant sur un accord d'entreprise, un plan d'actions dédié, l'index de l'égalité professionnelle.
- Mettre en œuvre des actions de prévention de toute forme de discrimination et de violences au travail : verbale, physique, sexiste, sexuelle.

## Projet d'entreprise et management

Permettre à chacune et chacun de :

- trouver du sens à son travail en lien avec le projet et la stratégie de l'entreprise ;
- mener son activité de façon efficace et satisfaisante avec l'écoute et le soutien du management, en particulier en situation de changement.

### Exemples de pratiques utiles à adapter

- Partager régulièrement le projet et la stratégie de l'entreprise ainsi que leurs évolutions avec l'ensemble du personnel : contenu, vision et perspectives, valeurs, futurs projets.
- Intégrer la démarche QVCT dans le projet d'entreprise et l'articuler aux autres démarches : prévention, RSE, qualité, etc.
- Construire une organisation managériale soutenante et facilitante pour toutes et tous (y compris les managers) sur la base de principes partagés : confiance, écoute, coopération.
- Proposer des conditions favorables à la régulation des aléas : soutien et arbitrage managérial, autonomie et marges de manœuvre des salariés, prise en compte des remontées du terrain.
- Partager les attendus vis-à-vis du management en matière de soutien aux équipes dans leur travail ainsi que les conditions à réunir : formation, marges de manœuvre des managers.
- Installer durablement des espaces de discussion pour améliorer le travail avec ceux qui le réalisent et l'encadrent.
- Veiller à la qualité de l'information et de la communication interne, particulièrement en période de fort changement et/ou de difficultés collectives : expliquer le sens d'un changement, impliquer les salariés, informer et impliquer régulièrement les représentants du personnel.
- Associer les salariés aux projets de changement qui concernent leur travail : information, participation à la définition du cahier des charges ou aux phases de test, co-conception.



## Dialogue social et professionnel<sup>5</sup>

Faciliter les possibilités de parler du travail aux différents niveaux de l'entreprise : équipes, management, CSE afin de construire et de mettre en œuvre des solutions d'amélioration de la QVCT.

### Exemples de pratiques utiles à adapter

- Soutenir les modalités de travail collectif : collaborations, coopérations, entraide, tutorat, binôme.
- Favoriser et accompagner les discussions sur le travail au sein des services et entre eux : espaces de discussion sur le travail ou équivalents.
- Veiller à ce que les décisions qui impactent le travail et ses conditions de réalisation impliquent les acteurs concernés : salariés, dont managers, représentants du personnel...
- Renforcer la légitimité des instances ou des personnes en charge du dialogue social : statut, connaissance des sujets, information, formation.
- S'assurer de l'application des règles de fonctionnement du dialogue social : déroulement CSE/CSSCT, processus de négociation, liens entre représentants et salariés.
- Veiller à ce que les différentes modalités de dialogue social telles que l'information, la consultation, la concertation, la négociation produisent des actions concrètes d'amélioration de la QVCT.
- Favoriser les retours d'expérience sur les modalités de travail en matière de dialogue social.

<sup>5</sup>Le dialogue professionnel prend place au sein des équipes et le dialogue social, entre représentants du personnel et direction.

## Santé au travail et prévention

- Progresser en matière de prévention primaire des risques professionnels à tous les postes de l'entreprise.
- S'assurer que l'organisation et le management favorisent la santé au travail et le développement des personnes.

### Exemples de pratiques utiles à adapter

- Articuler les démarches QVCT et prévention des risques professionnels : utiliser les résultats de l'évaluation des expositions aux risques professionnels (DUERP, exposition différenciée femmes/hommes...) pour nourrir l'état des lieux et identifier des actions QVCT, mettre en place des expérimentations pour concrétiser certaines actions de prévention.
- Former, outiller et soutenir le management ainsi que les représentants du personnel pour mettre en œuvre des pratiques contribuant à la prévention primaire des risques – notamment psychosociaux – : espaces de discussion, régulation de la charge de travail, autonomie dans le travail, délégation.
- Intégrer la prévention primaire des risques professionnels dans les objectifs et outils de pilotage du management en réfléchissant avec les managers aux conditions et moyens à réunir.
- Faire évoluer l'organisation du travail, en particulier à l'occasion de projets de transformation, en associant les salariés dont les managers et les membres du CSE pour améliorer les conditions de travail futures.
- Partager en CSE et avec les salariés (réunions de service, d'atelier...) les enjeux de l'entreprise en matière de prévention et de santé.
- Identifier les acteurs mobilisables : services de prévention et santé au travail, Carsat, préventeurs, conseil RH, etc.

**Année 2023**

Mieux prendre en compte les questions du travail pour aboutir à des décisions en faveur de la santé des personnes et de la performance de l'entreprise – en intégrant les enjeux de transformation –, c'est ce que proposent les démarches qualité de vie et des conditions de travail. Ce référentiel propose des repères pour guider, accompagner et inspirer des démarches en ce sens.

●  
**Référentiel qualité de vie  
et des conditions de travail  
Juillet 2023  
Publication de l'Anact**

Agence nationale pour l'amélioration  
des conditions de travail  
192, avenue Thiers-CS 800 31  
69 457 Lyon Cedex 06  
communication@anact.fr