

LA BOÎTE À OUTILS

DE LA

QVCT

Sylvain Boutet
Saphia Larabi
Amélie Motte

65 outils
clés en main

DUNOD

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Garance Moëlle
Fabrication : Maud Gilles
Conception maquette : mokmok.agency
Mise en page : Belle Page
Couverture : Elizabeth Riba

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

Boîte à outils

Des outils
classés par
dossiers
thématiques

5
DOSSIER

IMAGE ET NOTORIÉTÉ

“
Être le meilleur est bien,
car tu es le premier.
Être unique est encore mieux,
car tu es le seul.”

Wilson Kanadi

Une présentation
visuelle de chaque outil

Exercices



EXERCICE 1 : PRÉLÈVER SA CONCENTRATION

- Formez les yeux, représentant votre chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Représentez-vous le chiffre 2. Continuez ainsi jusqu'à 10.

EXERCICE 2 : LA MÉTHODE DE « L'ÉCOUTE AVEC LE CŒUR »

La technique se résume en cinq questions

- Qu'est-ce que ça veut dire ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Qu'est-ce qui est le plus difficile pour vous ?

Outil 33 Le Personal Branding

*“
Aujourd'hui,
à l'ère de l'individu,
vous devez
être votre propre
marque.”
Sam Debra*

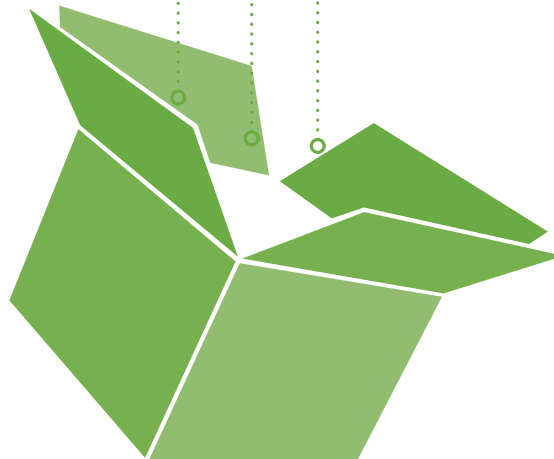
En quelques mots

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visant à contribuer à la construction de son image personnelle. En marketing de soi, le Personal Branding est l'ensemble des moyens, techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire son identité, se rendre visible et se promouvoir de façon pertinente et efficace. À l'instar des entreprises qui créent des marques, les rendent visibles, développent leur notoriété et travaillent leur image, il est possible et utile de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE POUR LE CLIENT

Composante de la valeur perçue par les Clients	Actions apportées par l'entreprise à l'origine de cette valeur
Qualité Fait économiser ou gagner de l'argent	Des offres spéciales, des ventes flash, des réductions, des cadeaux ou des dispositifs gratuits.
Fiabilité Fait gagner du temps ou respecte l'horaire souhaité par le client	Une ouverture hebdomadaire, une livraison gratuite.

Des exemples,
cas ou exercices
pour approfondir



Avant-propos

“

La première condition du bonheur est que l'homme puisse trouver sa joie au travail.

André Gide

Enjeux

Dans une société dans laquelle 57 % des collaborateurs ressentent de la fatigue dans leur travail, 46 % du stress et 27 % du surmenage¹, s'intéresser à la **qualité de vie et aux conditions de travail** (QVCT) est avant tout **un enjeu humaniste et éthique**.

Les études mettent également l'accent sur l'**enjeu de performance** : le stress la réduit, la qualité de vie au travail la favorise ; les entreprises performantes socialement le sont aussi économiquement.

Convictions

- Le travail n'est pas que souffrance ; il peut être **générateur de plaisir** à travailler et à réussir ensemble.
- **L'attention portée à la qualité de vie** devrait être présente **partout dans le monde du travail** : dans l'organisation du travail, le choix des outils et des aménagements des espaces de travail, le management, le soin porté à la qualité des relations dans les équipes... C'est **un axe stratégique de développement** qui doit être piloté comme le sont les finances, les ventes et la production.
- La qualité de vie au travail est **une co-responsabilité**. Piloter une démarche QVCT se fait forcément en **co-construction** avec l'ensemble des parties prenantes. Chacun a sa part à y jouer.
- La QVCT peut **se piloter de manière globale** selon un plan annuel avec des objectifs, un diagnostic, un plan d'action et un suivi régulier ; ou **ponctuellement, à chaque événement** de l'entreprise impactant le vécu des collaborateurs : réorganisation, déménagement, nouvelle activité... **Toutes ces occasions sont bonnes pour réinterroger et impliquer les collaborateurs** sur la façon dont ils souhaitent vivre et organiser leur travail.

Approche

Nous avons fait le choix d'une approche de la QVCT résolument « positive » qui invite les organisations à **appréhender** le « **travailler ensemble** » sous l'angle de **ce qui motive, engage** et **stimule** à venir travailler le matin.

D'autres approches complémentaires à la nôtre portent leur attention sur la sécurité, les risques, les souffrances et comment les prévenir.

1. Fabrique Spinoza, 2021, Enquête Qualité de vie au travail et télétravail (QV2T).

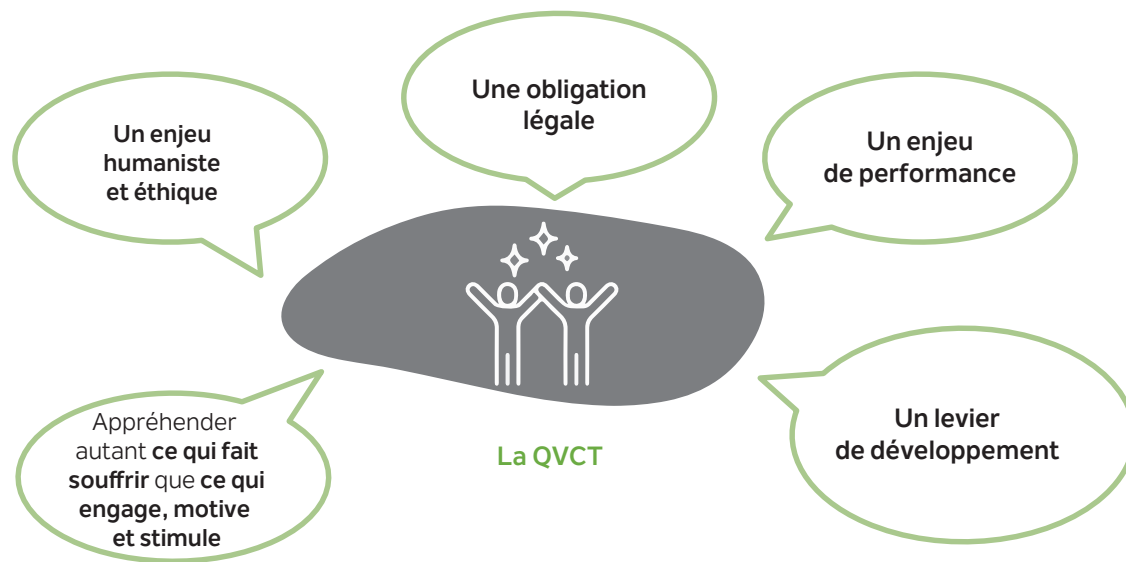
Nous partageons avec elles la conviction qu'une démarche QVCT est **indissociable d'une transformation de l'organisation du travail en profondeur**. À défaut, il s'agirait de simples mesures de « compensation » d'un travail qui resterait pénible, douloureux... et peu efficace.

Quand l'accord national interprofessionnel de 2020 décide de remettre en avant « les conditions de travail » (le C de QVCT), il souligne l'importance de commencer toute démarche par la question « comment travaille-t-on ? ». De notre point de vue, il est essentiel de travailler aussi le « pourquoi ? » (le sens) et de permettre à chacun d'être acteur de l'organisation de son travail.

Leviers

Le management est le grand absent de notre sommaire. Car pour nous, **le management est la courroie de transmission** de tous les leviers de QVCT qui font l'objet d'un dossier de ce livre. À ce titre, l'organisation doit les former à la compréhension des enjeux et à la maîtrise des outils décrits dans cet ouvrage.

Dans celui-ci, vous trouverez à la fois des outils utiles pour mettre en place votre politique QVCT et des outils à faire découvrir et à généraliser auprès des collaborateurs et des managers pour améliorer la qualité de vie de tous.



Sommaire

	Avant-propos	4
DOSSIER 1	MENER UNE DÉMARCHE QVCT	8
	• <i>Outil 1</i> Positionner les enjeux stratégiques avec le Codir	10
	• <i>Outil 2</i> Partager les enjeux avec les collaborateurs	14
	• <i>Outil 3</i> Travailler avec les partenaires sociaux	16
	• <i>Outil 4</i> Partager le diagnostic	18
	• <i>Outil 5</i> Co-construire les plans d'action	20
	• <i>Outil 6</i> Généraliser en s'appuyant sur une communauté interne	22
DOSSIER 2	MESURER LA QVCT	24
	• <i>Outil 7</i> Organiser un projet de mesure de la QVCT	26
	• <i>Outil 8</i> Mettre en place un baromètre périodique	28
	• <i>Outil 9</i> La plateforme Poplee Engagement	32
	• <i>Outil 10</i> L'application Moodwork	36
	• <i>Outil 11</i> L'application Bloomin	38
	• <i>Outil 12</i> Le module « écoute » de Supermood	40
	• <i>Outil 13</i> Le CBI, un autodiagnostic du burn-out	42
DOSSIER 3	PRÉSERVER LA SANTÉ PHYSIQUE ET MENTALE AU TRAVAIL	44
	• <i>Outil 14</i> Les postures ergonomiques	46
	• <i>Outil 15</i> Les pauses dynamiques	48
	• <i>Outil 16</i> Les moments méditatifs	50
	• <i>Outil 17</i> La sieste énergisante	54
	• <i>Outil 18</i> Le rituel des défis sportifs	56
	• <i>Outil 19</i> Les feux de la concentration	60
	• <i>Outil 20</i> Les bureaux végétalisés	62
	• <i>Outil 21</i> Le kit du premier secours en santé mentale	64
DOSSIER 4	CULTIVER UN BON CLIMAT SOCIAL	68
	• <i>Outil 22</i> La charte de civilité	70
	• <i>Outil 23</i> Les temps de convivialité	72
	• <i>Outil 24</i> La journée de la famille	74
	• <i>Outil 25</i> La météo intérieure	76
	• <i>Outil 26</i> La régulation émotionnelle	78
	• <i>Outil 27</i> La communication empathique	82
	• <i>Outil 28</i> La médiation par les pairs	86
	• <i>Outil 29</i> La gratitude au quotidien	88
DOSSIER 5	INTÉGRER LA QUALITÉ DE VIE AU CŒUR DE L'ORGANISATION ET DES PROCESSUS	92
	• <i>Outil 30</i> Le management par le sens	94
	• <i>Outil 31</i> Co-construire la mission, la vision et les valeurs avec les collaborateurs	96
	• <i>Outil 32</i> L'incarnation des valeurs de l'entreprise	100

• <i>Outil 33</i>	Les réunions efficaces	102
• <i>Outil 34</i>	Développer les pratiques coopératives	104
• <i>Outil 35</i>	La gouvernance participative	108
• <i>Outil 36</i>	La sollicitation d'avis	112
• <i>Outil 37</i>	Mobiliser une équipe avec un atelier appréciatif	114
• <i>Outil 38</i>	Instaurer une culture du droit à l'erreur	118
• <i>Outil 39</i>	Nouvelles approches salariales	120
• <i>Outil 40</i>	Le Flow	124
• <i>Outil 41</i>	La boucle des pouvoirs et des responsabilités	126

DOSSIER 6

SE DÉVELOPPER DANS L'ORGANISATION

• <i>Outil 42</i>	Généraliser la culture du feedback	130
• <i>Outil 43</i>	L'entretien annuel positif	134
• <i>Outil 44</i>	Le sentiment d'efficacité personnelle	136
• <i>Outil 45</i>	La mise en œuvre des forces personnelles	138
• <i>Outil 46</i>	L'accueil des nouveaux arrivants	140
• <i>Outil 47</i>	Le mentorat	142
• <i>Outil 48</i>	Le « vis ma vie »	146
• <i>Outil 49</i>	L'intrapreneuriat	148
• <i>Outil 50</i>	Le mécénat de compétences	150
• <i>Outil 51</i>	Valoriser la fin de carrière	152
• <i>Outil 52</i>	Sensibiliser et progresser sur égalité, diversité et inclusion	154

DOSSIER 7

QUALITÉ DE VIE ET TRAVAIL HYBRIDE

• <i>Outil 53</i>	L'organisation des présences sur site	160
• <i>Outil 54</i>	Donner du sens à la venue sur site	162
• <i>Outil 55</i>	Réinventer des rituels pour les équipes hybrides	164
• <i>Outil 56</i>	L'équilibre vie pro vie perso	166
• <i>Outil 57</i>	Les bonnes pratiques pour les visioconférences	168
• <i>Outil 58</i>	Le droit à la déconnexion	170
• <i>Outil 59</i>	La charte des temps	172

DOSSIER 8

QUALITÉ DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

• <i>Outil 60</i>	Organiser les espaces selon les principes de l' <i>Activity Based Working</i>	176
• <i>Outil 61</i>	Co-construire les règles de vie en open space	178
• <i>Outil 62</i>	Favoriser la concentration en open space	180
• <i>Outil 63</i>	Les espaces de détente et de ressourcement	182
• <i>Outil 64</i>	Les espaces de convivialité	184
• <i>Outil 65</i>	La conciergerie d'entreprise	186
	Bibliographie	188
	Sitographie	190

1

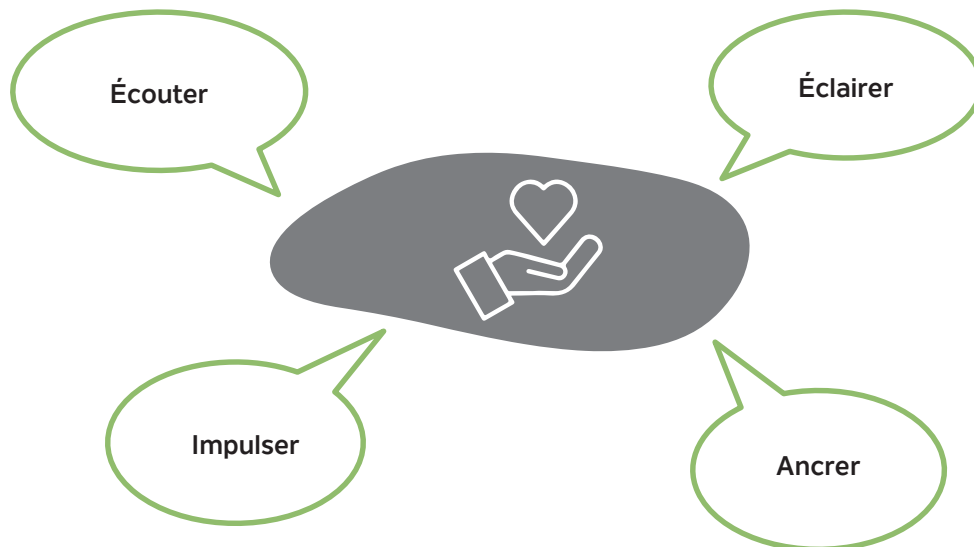
DOSSIER

MENER UNE DÉMARCHE QVCT

“

Mieux vaut penser le changement
que changer le pansement.

Francis Blanche



Les organisations qui s'engagent dans une démarche QVCT s'interrogent souvent sur la meilleure façon de structurer et d'organiser le projet. À travers ce dossier nous avons essayé de partager une structure méthodologique type et quelques étapes qui nous semblent importantes. Pour construire votre propre façon de faire, à partir de ce guide, vous devez garder quatre étapes importantes à l'esprit.

Écouter

Prendre vraiment le temps d'écouter les collaborateurs pour réaliser un état des lieux de la QVCT dans l'organisation et pour les fédérer autour du projet :

- mettre en place un outil de mesure de la QVCT ;
- analyser les processus et l'organisation du travail, les modes de décision, les conditions de travail, etc. ;
- dialoguer à l'aide d'ateliers, de débats, de focus groupes, etc.

Éclairer

Parce que la QVCT est un sujet qui n'est pas toujours bien compris par tous, il est important de :

- éclairer sur les définitions, les enjeux, les freins et les bénéfices d'un projet QVCT ;
- révéler autant les difficultés et les faiblesses que les forces et les bonnes pratiques déjà en place ;
- co-créer une vision du projet QVCT partagée par l'ensemble de l'organisation ;

- s'inspirer de ce qui a été fait dans d'autres organisations, se documenter, partager du savoir sur le sujet (conférences, vidéos, lectures).

Impulser

Après ces temps préparatoires, vous pouvez impulser une dynamique de transformation organisationnelle et managériale autour de la vision QVCT que vous avez posée :

- lancer : communiquer, mettre en place un événement fondateur de la démarche ;
- agir : mettre en œuvre un plan d'action, modeste ou très ambitieux ;
- célébrer : les réussites, les avancées, les petits pas.

Ancrer

L'enjeu, une fois qu'on a diagnostiqué, embarqué et lancé les premières actions, est de faire vivre la dynamique dans la durée pour que le projet initial s'installe comme une démarche pérenne.

Créer **une communauté interne solidaire et agissante** en faveur de la QVCT est l'outil clé pour réussir la pérennisation :

- fédérer un premier noyau dur particulièrement engagé ;
- agrandir progressivement la communauté ;
- ancrer la QVCT dans les pratiques et les processus de chacun au quotidien.

Les outils

1	Positionner les enjeux stratégiques avec le Codir	10
2	Partager les enjeux avec les collaborateurs	14
3	Travailler avec les partenaires sociaux	16
4	Partager le diagnostic	18
5	Co-construire les plans d'action	20
6	Généraliser en s'appuyant sur une communauté interne	22



Outil

1

“

Tout ce que vous avez à faire, c'est décider de partir. Et le plus dur est fait.

Tony Wheeler

Positionner les enjeux stratégiques avec le Codir

En quelques mots

L'**engagement sincère du comité de direction (Codir)** dans la politique QVCT est un **enjeu fondamental de réussite** de celle-ci. **Deux étapes** majeures sont à passer lorsque l'on souhaite obtenir le soutien de la direction.

La première consiste à aider ses membres à **dépasser les croyances** et les **idées fausses** sur le sujet en partageant une définition précise et concrète de ce qu'est la QVCT et quels sont ses enjeux.

La seconde consiste à **montrer les bénéfices pour l'entreprise** en termes d'efficacité, de climat social, de santé, d'innovation et de marque employeur et inviter le Codir à piloter la QVCT selon ces cinq axes stratégiques.

LES BÉNÉFICES D'UNE BONNE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Définir les enjeux du projet QVCT.
- Aligner ceux-ci avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Susciter l'adhésion du Codir.

Contexte

Le Codir peut s'engager dans une démarche QVCT :

- lorsque les dirigeants sont demandeurs d'une proposition pour améliorer la satisfaction et la productivité des collaborateurs ;
- dans une situation de crise : accidents, RPS, tensions sociales ;
- en période de (re)définition des objectifs stratégiques de l'entreprise ou de négociation de l'accord QVCT avec les partenaires sociaux ;
- face à des enjeux qui nécessitent de trouver de nouvelles solutions, d'attirer des expertises particulières et de créer de l'innovation et de l'agilité ;
- au démarrage d'un projet stratégique ou à l'occasion d'un changement organisationnel majeur.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Un premier travail de positionnement stratégique du projet QVCT se fait avant d'établir un diagnostic initial de la situation ; il devra être complété après avoir obtenu les résultats.

1. Organiser une sensibilisation pour :

- partager un référentiel commun sur les définitions (QVCT, RPS, santé au travail...), les enjeux et les leviers d'action possibles ;
- découvrir les expériences d'autres entreprises mettant la QVCT au cœur du pilotage stratégique de leur activité.

2. Organiser des ateliers de travail pour :

- permettre au Codir d'échanger sur les enjeux stratégiques auxquels est confrontée l'entreprise (recrutement, fidélisation, concurrence, changement de modèle) ;
- poser une intention, une vision et des objectifs clairs pour le projet QVCT ;

- définir la méthodologie pour construire et déployer le plan QVCT (équipe pour piloter, modalités pour engager toutes les parties prenantes...).

3. Organiser un événement et un dispositif de communication dans lequel le Codir pourra partager sa vision et son engagement dans le projet.

Méthodologie et conseils

- Favorisez une communication ouverte au sein du Codir, la QVCT est souvent l'objet d'incompréhensions et d'objections et nécessite de prendre le temps d'un échange éclairé et apaisé.
- Encouragez la participation active de tous, un consensus est utile à cette étape. Continuez à échanger tant que les dissonances sont fortes au sein du groupe.
- Utilisez des outils d'intelligence collective pour faciliter le partage des idées.
- Veillez à ce que les enjeux du projet QVCT soient alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et sa réalité opérationnelle.

Le positionnement des enjeux stratégiques est à réviser régulièrement :

- tous les ans au moment de la fixation des objectifs stratégiques ;
- chaque fois qu'un événement interne ou externe vient bouleverser l'organisation de l'entreprise et son quotidien opérationnel.

Suite outil 1 →

Avant de vous lancer...

- ✓ **Faites-vous accompagner par un facilitateur externe si vous sentez que la neutralité de l'animateur est importante pour le bon déroulement des ateliers.**
- ✓ **La QVCT doit être positionnée au plus près des opérations et de la vie de l'entreprise. Ce n'est pas un programme à part du reste ou juste une fois par an pour la semaine de la QVCT.**

Positionner les enjeux stratégiques avec le Codir



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Les bénéfiques à mettre en avant

Créer un environnement de travail bon pour la santé physique et psychique des collaborateurs est avant tout une question d'éthique et d'humanité (et une obligation légale).

Les recherches scientifiques montrent que travailler avec des individus épanouis a aussi des avantages pour le collectif.

Un individu qui se sent bien :

- est en meilleure santé physique et psychique → impact sur l'absentéisme ;
- voit ses capacités cognitives augmentées → impact sur la qualité et la pertinence du travail réalisé ;
- est fier de ce qu'il réalise → parle avec fierté de son entreprise, impact sur la marque employeur ;
- coopère mieux → impact sur le climat social et sur la fluidité du travail en équipe ;
- est plus créatif → impact sur l'innovation.

Piloter la QVCT consiste à piloter 5 indicateurs stratégiques : **absentéisme et RPS, productivité, marque employeur, climat social** et **innovation**.

Les croyances et objections sur la QVCT

Quelques objections classiques et des propositions pour y répondre :

- « *Comment peut-on mesurer la QVCT ?* » → cf. dossier 2.
- « *On ne sait pas quoi faire concrètement, sur quels thèmes agir ?* » → lire la suite de l'ouvrage.
- « *On n'a pas les ressources pour cela.* » → beaucoup d'outils présentés dans cet ouvrage ne nécessitent pas ou peu d'investissement.
- « *On n'a pas le temps, il y a d'autres priorités.* » → pourtant la QVCT est un pré-requis à une organisation qui fonctionne de manière efficace et agile au service de ses objectifs économiques et opérationnels.

- « *Ce n'est pas le rôle de l'entreprise d'assurer le bien-être des collaborateurs.* » → il y a une obligation légale (et éthique) à assurer la santé physique et psychique des collaborateurs. On peut aller un peu plus loin et en investissant sur « le plaisir à travailler et réussir ensemble », gage d'efficacité et de créativité pour le projet collectif.

Un cadre pour rendre concrète la discussion

L'OCDE définit le « bien être subjectif » des individus selon trois dimensions.

1. Dimension émotionnelle (évaluation des affects agréables et désagréables ressentis dans une journée) :

- ambiance de travail et climat social ;
- conditions et organisation du travail ;
- gestion du temps et équilibre pro perso ;
- sécurité de l'emploi.

2. Dimension cognitive (évaluation de la satisfaction par rapport à son travail et à la reconnaissance sur ses contributions) :

- reconnaissance de l'utilité du travail dans l'entreprise et dans la société ;
- perspectives d'évolution et carrière ;
- compétences et employabilité ;
- rémunération et avantages.

3. Dimension aspirationnelle (évaluation de la possibilité d'avoir une vie qui a du sens et qui donne envie de s'engager et de se réaliser) :

- un travail qui fait sens ;
- alignement avec l'éthique et les valeurs de l'entreprise ;
- conditions de travail propices à la réalisation de soi, l'autonomie et la responsabilité ;
- sentiment d'appartenance à un collectif dans lequel on se sent bien.



Former le comité QVCT aux enjeux QVCT avec un *serious game* – Maison d'Accueil Spécialisée du Littoral



CONTEXTE

Cette maison d'accueil spécialisée d'adultes handicapés emploie 70 salariés. Le bien-être au travail est au cœur des valeurs de l'établissement. Un comité interne QVCT regroupe des membres de la direction et des représentants de l'ensemble des métiers de l'établissement.

Il a concentré jusque-là ses actions vers des activités de cohésion d'équipe et des programmes de bien-être physique et psychique (sport, sophrologie, ostéo, diététique).

En 2021, comme l'ensemble du secteur médico-social, l'établissement est confronté à des difficultés de recrutement.

Il décide donc de miser sur son attractivité en termes de QVCT pour améliorer sa marque employeur et retenir ses talents.

DÉMARCHE

La direction décide de former l'ensemble du comité QVCT pour lui permettre de donner une dimension nouvelle aux actions QVCT engagées. Une formation de 3 jours dispensée par l'Académie Spinoza permet à l'ensemble du groupe :

- de partager une définition sur l'étendue des possibilités de la QVCT pour une organisation ;

- de faire un bilan appréciatif de ce qui a été engagé jusque-là ;
- de s'outiller pour concevoir le futur plan QVCT ;
- de resserrer les liens du groupe autour du sens donné à ce projet.

L'équipe a pu s'entraîner sur un cas fictif proposé par le *serious game* « **Mission QVT** », un dispositif pédagogique qui invite à choisir des actions QVCT parmi 45 outils en fonction d'un contexte et d'objectifs stratégiques fixés par le jeu. Les participants mesurent en direct l'impact de leurs choix sur 5 grands indicateurs de QVCT : **Marque employeur, Absentéisme, Performance, Innovation, Climat Social.**

RÉSULTATS

À l'aide du *serious game* et des outils d'analyse fournis en formation, le comité QVCT a dressé un panorama de la maturité QVCT de l'établissement.

Un plan d'actions a été élaboré pour chacun des axes de travail prioritaires identifiés.

Il a ensuite été partagé avec l'ensemble de l'établissement pour être enrichi et bonifié.



Pour accéder
au *serious game*

Outil

2

Partager les enjeux avec les collaborateurs

“

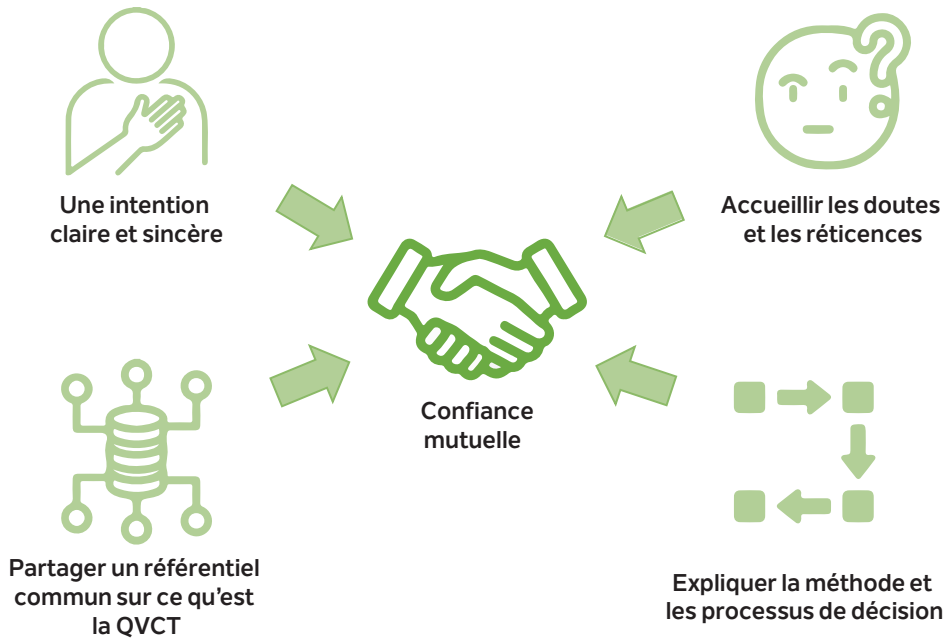
Le secret du bonheur c'est l'alignement entre ce que vous pensez, ce que vous dites et ce que vous faites.

Gandhi

En quelques mots

La QVCT n'est **pas toujours bien comprise par tous** et donne parfois l'impression d'être manipulée et/ou sans intention sincère de la part des organisations. Elle peut aussi avoir une image doloriste si elle ne se focalise que sur les risques, les dysfonctionnements et le mal-être. Il est essentiel d'**échanger avec l'ensemble du collectif** sur les définitions, les enjeux, les intentions, les freins et les bénéfices d'un projet QVCT. Pour faire progresser la qualité de vie au travail, il est important de parler à la fois de ce qui fait souffrir et de ce qui donne envie de venir travailler.

LES CONDITIONS DE LA CONFIANCE DANS LE PROJET QVCT





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Partager les intentions du Codir avec les collaborateurs.
- Proposer des espaces d'échanges pour accueillir librement les doutes, les réticences et les questions.
- Susciter l'adhésion des collaborateurs dès le début du projet pour en faciliter toutes les étapes.

Contexte

La QVCT fait l'objet à la fois d'engagements sincères mais aussi de politiques de « *washing* » où le sujet est à peine effleuré dans des opérations dont l'objectif est plus de donner une image de QVCT à l'organisation que de la mettre en œuvre.

Même dans les organisations où des efforts sincères sont engagés, les réalités de terrain peuvent être très variables d'un collaborateur à l'autre (en fonction du métier, des conditions de travail, de l'équipe ou du manager).

Le sujet est sensible et peut susciter des réactions épidermiques ou une absence de réaction de la part de collaborateurs déçus par de précédentes mauvaises expériences.

- proposer des ateliers dans lesquels les collaborateurs seront invités à **enrichir** la vision posée par le Codir.

2. Expliquer la méthode qui sera utilisée pour travailler la QVCT.

3. Clarifier les processus de décision appliqués à chaque étape : démarche consultative, participative ou collaborative

Méthodologie et conseils

Il est important d'accueillir avec bienveillance les réticences ou doutes des collaborateurs. Ils ont pu être confrontés à des instrumentalisations du sujet QVCT dans leur parcours professionnel ou avoir vécu des expériences douloureuses de souffrances professionnelles mal détectées et mal accompagnées dans le passé.

Certaines étapes doivent être soignées pour permettre à la confiance de s'installer :

- être transparent sur les objectifs qui guident l'investissement de l'organisation dans la QVCT, y compris les plus utilitaristes d'entre eux. Il est tout à fait acceptable d'assumer qu'investir dans la QVCT répond à la fois à des enjeux éthiques, légaux et de performance ;
- soigner l'étape de partage du diagnostic (cf. outil 4) ;
- mettre en œuvre rapidement des actions qui débouchent sur des transformations réelles et concrètes du quotidien professionnel des collaborateurs.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Partager les intentions et les objectifs stratégiques du Codir :

- créer un **espace d'écoute et d'échange** pour permettre à chacun de réagir, de partager ses craintes, ses doutes, ses récriminations... et ses enthousiasmes ;
- organiser tout de suite le **traitement des sujets les plus sensibles** qui ont pu émerger ;
- comme pour le codir, la QVCT est souvent mal comprise par les collaborateurs. Il est donc important **d'organiser des sensibilisations** pour partager un référentiel commun sur les définitions, les enjeux et les leviers d'action possibles ;

Avant de vous lancer...

- ✓ **La sincérité et l'engagement sans faille du Codir sont un prérequis pour que les collaborateurs s'impliquent dans le projet.**
- ✓ **Formez-vous et documentez-vous sur la QVCT avant de démarrer les échanges avec les collaborateurs pour vous sentir à l'aise dans la phase de questions et d'interrogations.**