

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

# Initier & réussir une démarche QVT

GUIDE POUR LES DRH DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

# Initier & réussir une démarche QVT

GUIDE POUR LES DRH DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

*La recherche d'une qualité de vie au travail des agents est l'essence même du métier de DRH. Elle en est le moteur ! Pour autant, elle peut parfois être délaissée au profit des urgences à traiter, des règlements à adopter, des process à mettre en place. Découvrez ici quelques clés pour vous lancer sans appréhension aucune dans une démarche QVT, véritable investissement pour l'avenir, pour les agents, pour le collectif et la performance de nos organisations.*

Mathilde ICARD  
Présidente de l'Association des DRH des grandes collectivités

*Un agent public sur 3 juge que ses conditions de travail se sont dégradées depuis la crise du Covid-19. Ifop pour Acteurs publics et Sofaxis.*

*Conçu dans le cadre des partenariats entre la GMF, la CASDEN et l'association des DRH de grandes collectivités, ce guide pratique donne des clés pour initier (ou poursuivre!) et réussir une démarche QVT.*

## Sommaire

### 01 COMPRENDRE

Page 3

- Est-il pertinent d'adopter une démarche QVT dans un contexte complexe ?
- Définition de la QVT
- Différences avec la RSE

### 02 LA QVT AU CŒUR DE LA STRATÉGIE RH

Page 7

- S'assurer du portage de toute démarche QVT
- Une démarche à construire dans le cadre du dialogue social
- Le renforcement de la marque employeur
- La réconciliation entre Bien-être et performance

### 03 PASSER A L'ACTION

Page 14

- Quels enjeux et champs d'application pour la QVT ?
- 4 étapes pour mener une démarche QVT
- Quelle approche choisir pour se lancer ?

### 04 ANNEXES

Page 21

- Cadre juridique
- Fiches méthodos 4 étapes Démarche QVT
- Personnes ressources pour ce livret
- Ressources ANACT & FP



1

## COMPRENDRE

Est-il pertinent d'adopter une démarche QVT dans un contexte complexe ?



# La QVT n'est pas ...

— On confond souvent les démarches RPS (mieux connues) et les démarches QVT plus larges .... Voici quelques éléments de comparaison.

Critères	RPS	QVT
Types Champs d'action	6 types de facteurs de risques psychosociaux <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intensité du travail et le temps de travail,</li> <li>• Les exigences émotionnelles,</li> <li>• Le manque d'autonomie,</li> <li>• La mauvaise qualité des rapports sociaux au travail,</li> <li>• La souffrance éthique,</li> <li>• L'insécurité de la situation de travail.</li> </ul>	<b>6 champs d'action</b> <i>Selon la classification de l'ANACT</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les relations au travail &amp; le climat social</li> <li>• La santé au travail</li> <li>• L'égalité professionnelle pour tous</li> <li>• Le contenu du travail</li> <li>• Les compétences &amp; parcours professionnels</li> <li>• Le management participatif &amp; l'engagement</li> </ul>
Législatif	Pas d'obligation légale de résultat pour la FP	Faisant suite aux Accords nationaux de 2013 pour le secteur privé, en 2015 le projet d'accord QVT de la Fonction Publique prévoyait de soutenir des démarches de structures publiques en donnant quelques orientations majeures.  <i>Faute de majorité du côté des organisations syndicales pour approuver l'accord, cette négociation n'a pas abouti. <b>Toutefois, on peut s'appuyer sur des textes de référence en matière de santé, sécurité, etc.</b></i>  Le "plan santé au travail dans la fonction publique 2022-2025" a pour vocation de constituer la feuille de route nationale, commune aux trois versants de la fonction publique, de la politique en matière de sécurité et de santé au travail. Ce document cadre, dans sa version de travail, 5 axes dont le 3 <sup>ème</sup> est "Favoriser la qualité de vie au travail".
Périmètre	Démarches centrées sur la santé mentale et physique au travail et les impacts sur les procédures et les organisations.	Approche globale intégrant les aspects économiques et se basant sur des expérimentations.
Sémantique	Facteurs de risque	Vocabulaire globalement positif (bien-être, santé, ...)
•Notion de travail	Travail : source possible de souffrance pour l'agent	Travail : source possible de développement pour l'agent
•Dialogue social	Mise en avant de la souffrance au travail et possible approche revendicative.	Combine bien-être au travail et aspect économique, gestion et développement.
•Économique	RPS : coûts immédiats et différés (absentéisme, maladie...)	QVT : coûts immédiats (temps, formation) mais investissement rentable à long terme et amélioration de la performance

*Inspiré des travaux du groupe de travail QVT de l'ANCDG*

# Qu'est-ce que la QVT ?

« La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, qui touchent les agents individuellement comme collectivement et permettent, à travers le choix des modalités de mise en oeuvre de l'organisation du travail, de concilier la qualité des conditions de vie et de travail des agents et la qualité du service public.

L'amélioration de la qualité de vie au travail est une démarche qui regroupe toutes les actions permettant d'assurer cette conciliation. Il s'agit d'un processus social concerté permettant d'agir sur le travail (contenu, organisation, conditions, contexte) à des fins de développement des personnes et des services.»

*Projet d'accord QVT pour FPT 2015*

## UNE APPROCHE GLOBALE ET PROGRESSIVE

Structurée autour de grands principes

### Oser dire

Parler du travail pour l'améliorer, recréer du lien

Préciser ensemble les besoins techniques, sociaux, économiques de la collectivité.

Expérimenter concrètement des projets co-construits avec les agents



Toute démarche QVT, qui s'appuie par définition sur la participation des agents, conduit à une transformation du rôle des managers de proximité, managers intermédiaires et managers stratégiques... Une attention particulière doit donc être portée aux encadrants (à leurs pratiques, mais aussi à la prise en charge de leurs propres difficultés et conditions de travail.)

# Pourquoi se lancer dans une démarche QVT dans une collectivité ?

## Aucune collectivité ne ressemble vraiment à une autre.

Pour « embarquer » toutes les parties prenantes (usagers y compris) dans une démarche de transformation, d'amélioration continue, pour s'accorder sur les critères du travail « bien fait », il est indispensable d'écouter et d'observer chacun dans la singularité et la réalité de son métier de ses pratiques.

PRENDRE  
LE POULS  
DE LA  
COLLECTIVITÉ  
POUR  
COMPRENDRE  
...

### Les aspirations des usagers

- Évolution des mesures et politiques publiques en réponse à la crise notamment pour les populations les plus précaires
- Émergence de nouveaux besoins économiques et sociaux, etc.

### Les aspirations des agents

- Meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle (dont le télétravail peut être un des leviers)
- Davantage de sens dans un travail qu'ils souhaitent plus utile et qualitatif, (plébiscité par les nouvelles générations mais présents également dans les motivations des agents plus seniors), etc.

### Le contenu et l'organisation du travail

- Surcharge ou sous-charge de travail,
- Modification des relations professionnelles,
- Réduction des Iniquités de traitement,
- Prise en compte des risques inhérents à l'hyperconnexion, etc.

***Au cœur de la mission d'un DRH de collectivités territoriales, il y aura toujours, quel que soit le contexte, la nécessité d'aller sonder, d'entendre le besoin des agents pour plusieurs objectifs : l'efficacité opérationnelle, le bien-être de tous et de chacun, l'inclusion et in fine... d'efficience.***

Ces dernières années, la QVT a permis aux collectivités territoriales qui l'ont déployée, de s'adapter aux évolutions du monde du travail et à **améliorer « l'expérience agent »** tout en préservant la même attention à l'amélioration de l'expérience des usagers.

Vous trouverez l'évocation de certaines de ces initiatives, petites ou grandes dans les pages à venir.

Elles ont pu être menées dans différents contextes (dans le cadre d'un nouveau projet de service, dans le cadre d'une réorganisation, comme réponse à un dysfonctionnement, comme prolongation de la démarche RPS...).

Toutes ont eu en commun d'être particulièrement **sensible à l'écoute des besoins** des agents, mais aussi et peut-être surtout à la **prise en compte de ces concertations** dans les plans d'actions proposés ensuite.

# 2

## **La QVT au coeur de la stratégie RH**

Choisir et convaincre des soutiens, des porteurs  
de la démarche QVT

& inscrire celle-ci au coeur des stratégies RH



Le DRH est un acteur capital, déterminant pour le déploiement de toute démarche QVT. Il est aux côtés des managers de proximité, managers intermédiaires ou managers stratégiques pour recueillir les signaux forts ou faibles, les besoins formulés ou pas des agents.

***Être d'abord convaincu soi-même que la QVT est un art de vivre et de manager au quotidien.***

**Sylvie Labau**

DRH Adjointe Département Mayotte

Quoi qu'il en soit une démarche de QVT ne peut être portée par un seul individu à la DRH, si motivé soit-il. Son déploiement nécessitera à l'occasion de travailler en profondeur sur l'organisation connue du travail, sur les interactions entre les équipes... d'expérimenter certaines "autres façons de travailler ensemble" légitimées par un objectif commun, le travail "bien fait" et la qualité de service rendue aux usagers. Elle doit avoir été bien expliquée en amont aux élus, être soutenue par les Directions générales pour pouvoir être ensuite partagée et portée par tous. Quand on entrera dans la partie de déploiement, il sera indispensable de constituer un Comité de Pilotage QVT.

## SUR LE TERRAIN

Bruno Jarry

DRH Conseil Départemental Maine & Loire.

Malgré une DRH particulièrement à l'écoute, bienveillante et identifiée comme telle, des signaux forts remontés par la DRH et les syndicats relatifs à des situations de souffrance au travail ne semblaient pas avoir été suffisamment entendus par les différentes directions, bloquant potentiellement ainsi toute velléité de démarche globale et concertée de QVT.

Il a été alors organisé une réunion de sensibilisation aux RPS pour l'ensemble du CODIR. L'intervention du médecin conseil de la collectivité au cours de cette réunion a été déterminante. Pour compléter et toucher l'ensemble de l'encadrement, une conférence sur les enjeux et champs d'applications de la QVT est organisée en interne.

**Les signaux envoyés par le terrain ont dû être consolidés, mis en perspective avant de permettre au Codir et aux encadrants de prendre la vraie mesure de la détérioration du climat et de la nécessité de considérer la QVT de façon globale et concertée dans la collectivité.**

***Et si le sponsor change au cours de la démarche...***

*On peut connaître un changement radical de mandature qui va challenger les options prises en matière de QVT.*

*C'est alors la solidité de la démarche suivie, le recueil des besoins des agents, la co-construction du plan d'actions avec agents & managers qui garantira la pérennité des actions engagées.*

Laurent Bernier  
Resp RSE QVT Grand Lyon

# INCLURE DE FAÇON EXPLICITE LA QVT AU COEUR MÊME DES ACTIONS STRATÉGIQUES DES RH

*Les champs d'action de la QVT sont très vastes.*

Il n'est pas question de faire d'un projet estampillé « QVT », un projet qui viendrait « en plus » comme une cerise sur le gâteau... il peut et doit être inclus dans la stratégie RH globale.

La démarche QVT doit être en cohérence avec le discours politique porté par les élus et les besoins internes des agents. C'est au prix de cette cohérence que chacun jugera les actions proposées comme crédibles et nécessaires.

*« Adopter une approche pas-à-pas, très pragmatique, nous conseille Nicolas Lonvin du CDG29. Pour crédibiliser toute la démarche, on veillera à améliorer des aspects du quotidien, à détecter quels seraient les problèmes récurrents que nous pourrions facilement résoudre.*

*Par exemple, il peut être très excitant pour un DRH de vouloir déployer au plus vite une école du management pour plusieurs centaines de cadres.... Mais si les douches des agents de catégorie C n'ont plus d'eau chaude et que cela dure depuis ... (trop) longtemps... il est probable que vos projets QVT suivants ne soient pas aussi soutenus que vous l'auriez souhaité ! »*



IMPACT POSITIF DE LA QVT SUR

## 3 ASPECTS STRATEGIQUES DES POLITIQUES RH

1. UNE DÉMARCHE À CONSTRUIRE DANS LE CADRE DU DIALOGUE SOCIAL
2. LE RENFORCEMENT DE LA MARQUE EMPLOYEUR
3. LA RÉCONCILIATION ENTRE BIEN-ÊTRE ET PERFORMANCE

Annouer vouloir mettre en place une démarche QVT peut parfois être regardée avec suspicion par les parties prenantes qui pourraient l'assimiler à des opérations de communication, de « care washing » .

A l'inverse, associer très tôt les Organisations Syndicales dans ces démarches permet de fluidifier le dialogue social. Naturellement, « associer » est bien différent de simplement « informer », les représentants du personnel devront donc jouer un vrai rôle au cours des réflexions comme pour la charte de la déconnexion produite par le Conseil Régional d'Ile-de-france .

## Ecouter, observer...

## Mettre en place un baromètre social régulier pour TOUS les agents

Strasbourg Métropole et la ville de Montreuil ont lancé une édition de leur baromètre social fin 2021 / 2022.

Le Grand Lyon en est à sa 2nde édition, 5 ans après la 1ère et la ville de Nanterre mène un bilan social annuel depuis ... 20 ans déjà !

### DES CONSTANTES

- Se faire accompagner par un cabinet (Essentiellement pour garantir le besoin de neutralité tout au long du projet et parfois pour pallier un manque de ressources ou d'expertises internes)
- Contruire le questionnaire avec les OS (présents dans le COPIL)
- Partager les résultats avec l'ensemble des agents de la collectivité.
- Renouveler le même questionnaire tous les 3 ans (idéalement)

### DES SINGULARITÉS

Si à Strasbourg on souhaite communiquer les résultats à tous dès que ceux-ci seront connus pour ensuite travailler avec les managers sur les plans d'actions, au Grand Lyon en revanche on privilégiera une diffusion d'abord aux encadrants.



Strasbourg Métropole  
Baromètre social  
Satisfation et conditions de travail

Agentes, agents, exprimez vous !  
jusqu'au 17 décembre

Questionnaire individuel, anonyme et confidentiel.  
Plus d'infos sur Totems et auprès de vos responsables RH.

1 AN  
entre  
l'ouverture du  
marché et le  
dépouillement  
des résultats.

La volonté de la nouvelle équipe de la métropole de Strasbourg était d'avoir une vision globale des besoins des agents à tous les niveaux de la collectivité.

Principalement des questions fermées pour faciliter l'analyse

« Je comprends à quoi sert mon travail »  
« En cas de difficultés, je sais à qui m'adresser » « Je suis satisfait des possibilités de formation »  
« Il y a une bonne ambiance de travail »

80 % de réponses, c'est l'objectifs que se fixe la Ville de Montreuil pour que le panel soit le plus représentatif possible. Face aux difficultés de certains agents, peu à l'aise avec l'écrit ou avec l'informatique, plusieurs modalités coexistent : questionnaire en ligne, questionnaire "papier", aide à la compréhension du questionnaire, entretien semi-directif.

Après cette période de crise sanitaire, seriez-vous prêts à rejoindre le service public ?  
**43%** répondent **oui** s'agissant des collectivités territoriales.

### Etude Profil Public 2021

Fidéliser et développer le sentiment d'appartenance de ceux qui sont déjà présents dans la collectivité et qui ont « tenu » pendant la crise sanitaire est indispensable au moment de sortie de crise que nous allons connaître.

## Un double challenge pour les DRH

Attirer les talents, les convaincre ... de rester

**Les critères recherchés par les Générations Z ... mais pas seulement**

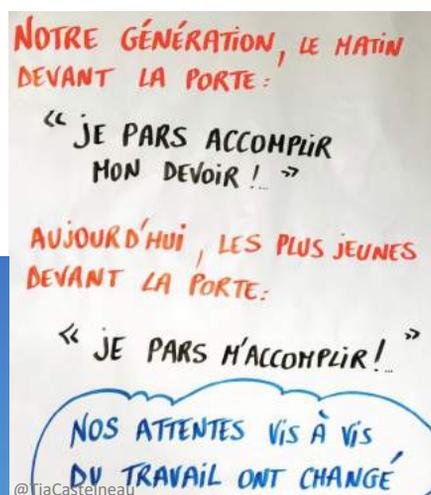
Source Casden 2021

- Sens & diversité des missions
- Responsabilité octroyée

*“Les jeunes encadrants nouvellement arrivés fonctionnent en mode projet.*

*A nous de les convaincre d'une démarche globale cohérente qui donne envie de rester !”*

Lycia BURR - Conseillère de prévention QVT -- Ville de Nanterre



### SUR LE TERRAIN

Emmanuelle Brissard  
DRH Grand Reims



<https://www.youtube.com/watch?v=JAR7HTwWPfg>

### POURQUOI ?

Valoriser le travail quotidien des agents au travers d'un événement exceptionnel en cohérence avec le projet de mandat

### L'ACTION

Installation d'un jardin éphémère en cœur de ville, place Royale en plein cœur de Reims. Installation surprise nocturne.

### POUR QUI ?

Par l'équipe des Espaces Verts de la ville . Pour tous les agents et tous les usagers

Selon Yves Clot, spécialiste de la psychologie du travail, professeur émérite au CNAM, « santé, performance et efficacité sont liées de l'intérieur ».

## Une des clés de l'efficacité ? Associer les agents à la création des changements



### SUR LE TERRAIN

Lycia BURR

Conseillère prévention – Ville de Nanterre

#### LE CONSTAT

A Nanterre, un service QVT en place depuis 5 ans, expérimente, expérimente, expérimente.... Tant sur le fond que sur la forme.

#### LES ACTIONS

Menées par le service QVT, 3 / 4 des actions se lancent sur des propositions d'agents qui ont été consultés, écoutés.

C'est ainsi qu'une des plus belles réussites de ces dernières années a été de réduire le poids des chaises dans les écoles.

#### LES BÉNÉFICES

Au-delà de l'impact sur la santé, cela donne une vraie reconnaissance aux agents qui se sentent « vus », considérés.

Ils ont été impliqués dans tout le processus.



### SUR LE TERRAIN

Aline Ridet

Adj à la DGA Conseil Rég. Ile de France

#### LE CONTEXTE

Changement culturel et managérial très important au moment du déménagement dans les nouveaux locaux en Seine-St-Denis

#### LES ACTIONS

Associer les équipes via leurs managers à la configuration des nouveaux locaux. Chaque manager s'est vu doté d'un certain nombre de M2 et, avec son équipe, a pu agencer son « open space » de façon à correspondre au mieux à son activité. Seule contrainte : ne pas « recloisonner »

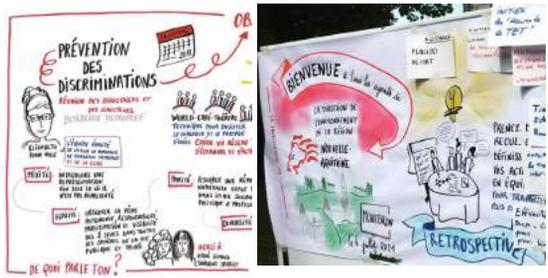
Soutenir la communauté managériale grâce à des rituels « entre pairs » pour s'informer, se former, s'entraider

#### POUR QUI ?

Les managers et leurs équipes

#### LES BÉNÉFICES

Les équipes ont pu passer plus facilement de bureaux traditionnels en open space favorisant la collaboration et l'intelligence collective. La création d'une communauté managériale dynamique, de vrais ambassadeurs du changement.



Les managers jouent un rôle clé dans l'appropriation des changements et plus généralement dans le déploiement de toute démarche de QVT.  
Les soutenir, les former est indispensable.

## CONSTRUCTION DE COMMUNAUTÉS MANAGÉRIALES HYBRIDES

Au Conseil Régional d'Ile-de-France, les managers disposent d'un Campus des cadres avec au moins un événement par semaine (à distance ou en présentiel)



**« Le télétravail subi et massif  
déployé pendant la pandémie,  
pour efficace qu'il ait pu être ...  
a souvent nui au collectif. »**

Elodie Andlauer,  
psychologue du travail.

## SOUTENIR LES ENCADRANTS DANS LEUR DIVERSITÉ

### ATELIERS DE CODÉVELOPPEMENT,

Pratiqués dans de nombreuses collectivités territoriales...

Avec l'appui parfois de prestataires pour les faciliter.

Le codéveloppement se présente sous la forme d'ateliers de partage de pratique entre pairs, méthodiquement structurés, libérant la parole tout en protégeant les participants.

**Le codéveloppement répond au besoin de chacun d'améliorer et d'adapter en continu sa pratique professionnelle à partir de situations réelles, vécues, en proximité avec ses propres enjeux.**

Composés de 5 à 9 participants réunis régulièrement, ces ateliers sont animés par un animateur /facilitateur en codéveloppement. En général, un « codev' » peut prendre entre 1h et 4h selon le format retenu.

## LE TRAVAIL HYBRIDE SERA EFFICIENT S'IL EST ADAPTÉ À SON TERRITOIRE ET ACCOMPAGNÉ DANS SA MISE EN OEUVRE



### SUR LE TERRAIN

Sylvie LAUBAU

DRH Adj CD Mayotte

A Mayotte, 1 seule route pour traverser l'île. Les agents peuvent passer jusqu'à 5h par jour AR pour venir travailler.... S'en suivent naturellement des problématiques de postures sur les postes de travail et un absentéisme important.

### LES ACTIONS

Mise en place d'expérimentations conjointes de télétravail et de sessions de Yoga au bureau pour les journées en présentiel

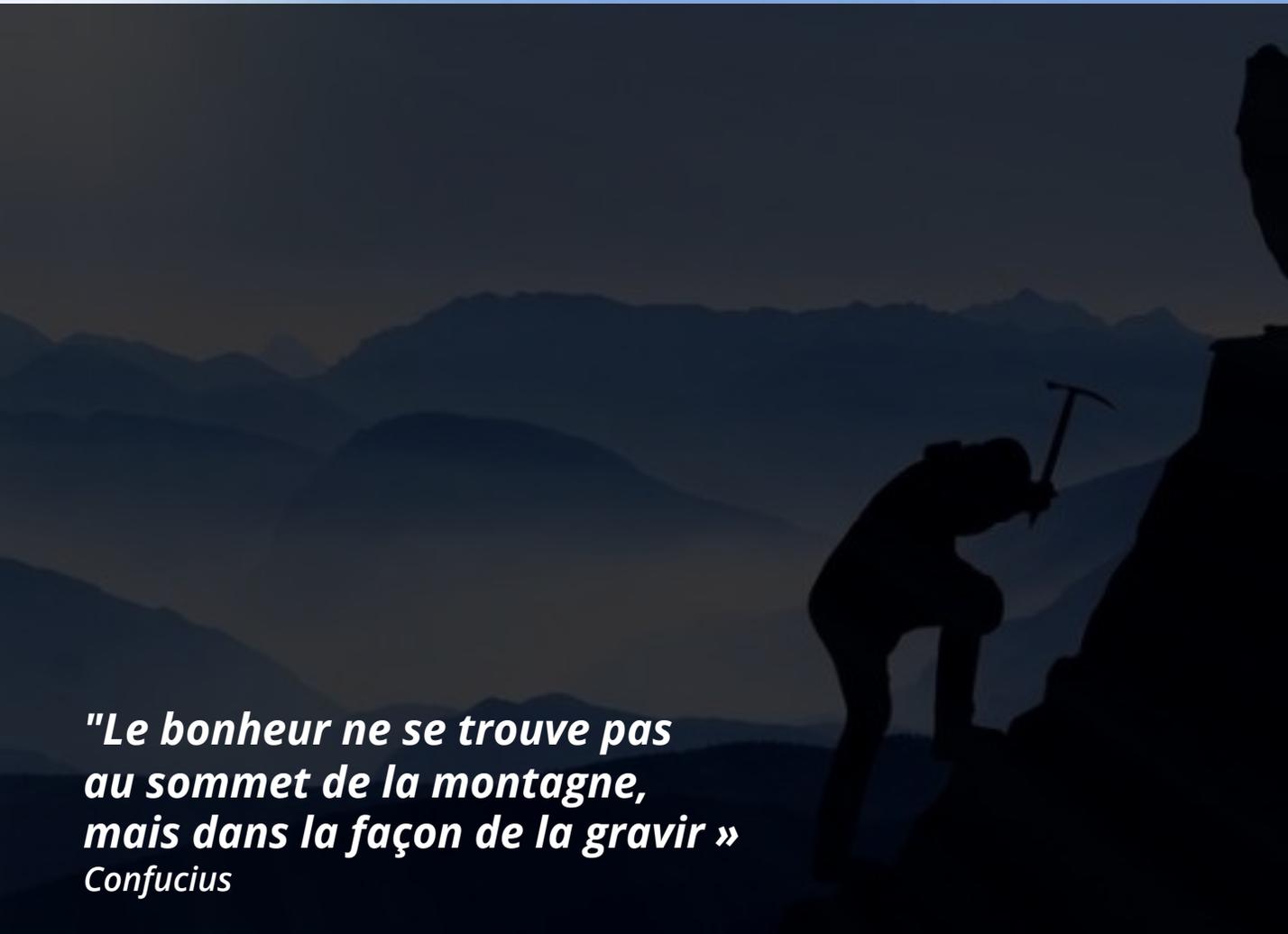
### LES BÉNÉFICES

Baisse du stress, assouplissement du corps et des cervicales, baisse des maux de tête...  
Reprise de la communication et des interactions entre services

# 3

Passer à l'action

## Démarrer & Réussir sa démarche QVT



***"Le bonheur ne se trouve pas  
au sommet de la montagne,  
mais dans la façon de la gravir »  
Confucius***

Qualité Vie au Travail

## 3 catégories d'enjeux

Une fois les enjeux posés, on pourra de façon concrète se pencher sur les champs d'actions de la QVT (page suivante) au sein de la collectivité.

On déterminera alors au cours de la démarche les facteurs et leviers qui agissent positivement ou négativement sur la QVT des agents et ainsi commencer à prioriser les plans d'actions.

### Enjeux Développement perso

Ce qui est en jeu...	Ce qui est fait (QVT)...	Ce qui est mobilisé...	Ce qui est attendu...
Autonomie Responsabilisation engagement Dialogue professionnel	Espaces de discussion Observatoire QVT Accord unique...	Expérimentation, Évaluation participative formation-action	Capacité d'agir Innovation Transformation des organisations

### Enjeux sociétaux

Ce qui est en jeu...	Ce qui est fait (QVT)...	Ce qui est mobilisé...	Ce qui est attendu...
Diversité Égalité professionnelle Seniors Concliation	Crèches Programme retour à l'emploi EHPAD Télétravail	Diagnostic Enquête, RH...	Bien-être Sentiment d'équité, d'inclusion, de cohésion

### Enjeux Développement organisation

Ce qui est en jeu...	Ce qui est fait (QVT)...	Ce qui est mobilisé...	Ce qui est attendu...
Nouveaux process Produits ou services Réduction des coûts	Réorganisation Lean Démarche qualité...	Conduite du changement Communication Formation...	Adaptation au changement Développement professionnel Gestion du stress

Qualité Vie au Travail

## 6 champs d'actions

—  
Identifiés dans  
les accords de  
2013 - ANACT



### Les relations au travail & le climat social

L'organisation des réunions internes, la qualité des temps et des lieux de pause, le rôle des instances ...

### La santé au travail

Des entretiens de retour après une absence de longue durée, la diffusion du DUERP, l'environnement des postes de travail et la sécurité ...

### L'égalité professionnelle pour tous

L'articulation vie privée / vie professionnelle, l'équité dans le traitement des salariés, égalité professionnelle femmes-hommes, ...

S'appuyer sur cette classification dans le cadre de la démarche QVT permettra de **faciliter son adoption par les acteurs internes de toute structure collective** dans leurs pratiques professionnelles.

### Le contenu du travail

L'autonomie pour agir sur son travail, les moyens pour réaliser le travail, la clarté des consignes, la répartition de la charge de travail ...

### Les compétences & parcours professionnels

Les entretiens individuels, le parcours d'intégration, l'employabilité, l'accès aux dispositifs de formation ...

### Le management participatif & l'engagement

Possibilité de discuter du travail, l'organisation des absences des salariés, la participation aux projets de changement, droit à l'erreur ...

Structurer la démarche QVT

# Étapes, méthodes & outils

## pour une mise en oeuvre simplifiée



Partager un cadre, des étapes permet à chacun de **mesurer l'avancement, les progrès**, de **mobiliser l'intelligence collective**, en se basant sur l'observation, l'expérimentation.

Les **améliorations** qui seront alors co-construites seront tout aussi **efficaces** que **pérennes**.



L'ANACT propose une modélisation en 4 étapes,



Ressources & Fiches  
Méthodologiques  
en annexe

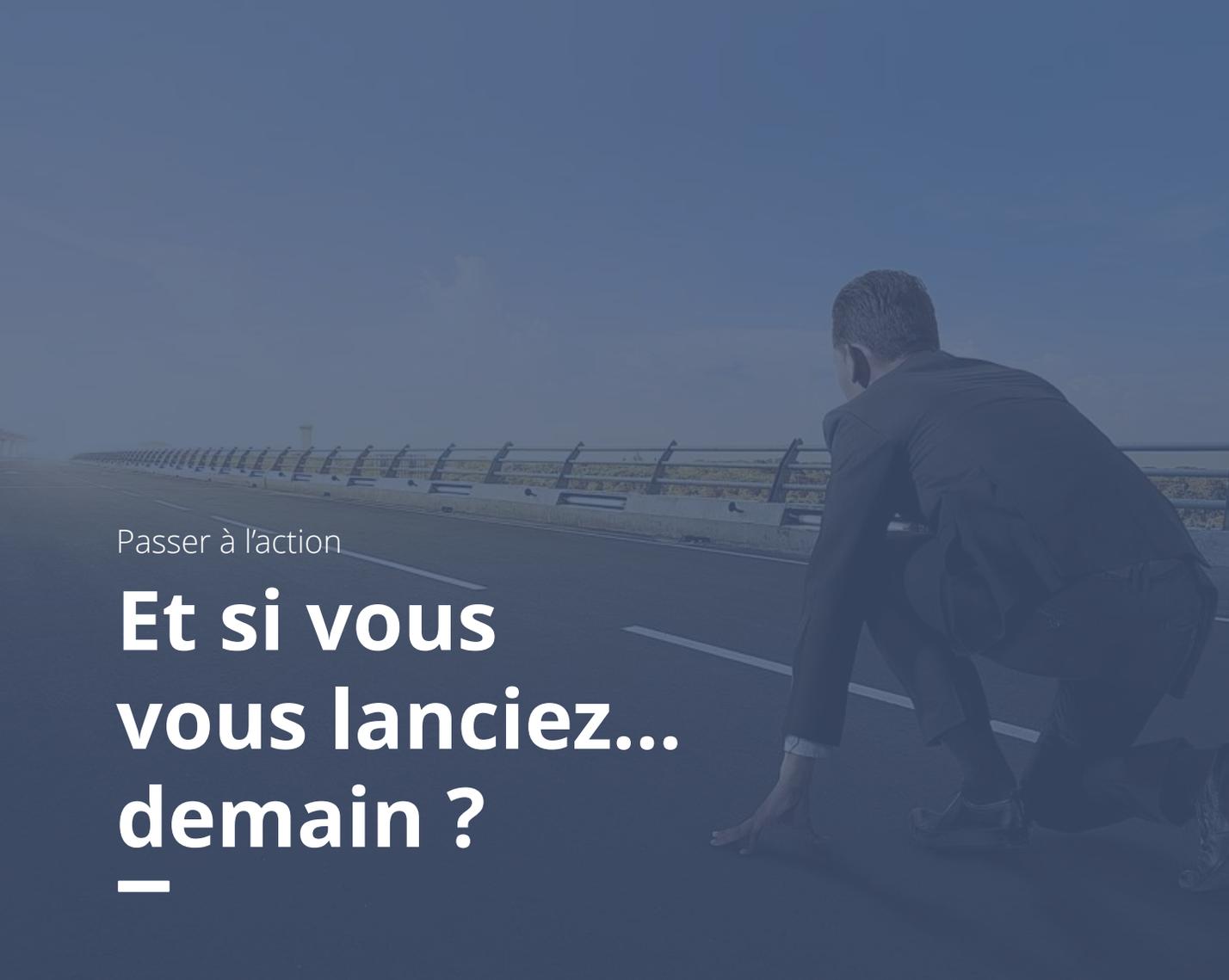
	CONCEVOIR LA DÉMARCHE	POSER LE DIAGNOSTIC	EXPÉRIMENTER	PÉRENNISER
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Positionner le sujet au niveau stratégique</li><li>• Définir le cadre et le processus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Partager le diagnostic</li><li>• Identifier les problématiques QVT prioritaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inscrire les objectifs QVT dans le fonctionnement de l'entreprise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir les modalités de suivi</li><li>• Appropriation des innovations</li></ul>
MHÉTODES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conduite de projet paritaire</li><li>• Analyse des enjeux</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse du travail</li><li>• Enquête</li><li>• Rapport situation comparée</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Espaces de discussion</li><li>• Outiller les acteurs et les projets de l'entreprise</li><li>• Formation/action</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse, capitalisation</li><li>• Baromètre QVT</li></ul>
LIVRABLES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accord de méthode</li><li>• Cadre de la démarche</li><li>• Un système de pilotage</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Axes d'expérimentations</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bilan des actions</li><li>• Identification des innovations</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accord intégré</li><li>• Modalités de déploiement</li></ul>

Ces livrables sont souvent la synthèse de nombreuses recherches, rencontres, discussions, études mettant en action les acteurs impliqués dans la démarche QVT.

Nous vous proposons, en annexe, quelques exemples d'outils ou de méthodes qui, utilisés judicieusement, permettent d'aboutir à des livrables complets pour chacune de ces étapes.



Ressources & Fiches  
Méthodologiques  
en annexe



Passer à l'action

# Et si vous vous lanciez... demain ?

**Convaincu par la pertinence de la démarche QVT pour votre collectivité, vous souhaitez en initier une... mais la tâche semble (encore) colossale !**

## Comment vous y prendre ?

Partir de l'existant et avancer par améliorations successives ou déployer la démarche globale en vous appuyant scrupuleusement sur les 4 étapes décrites précédemment ?

Il n'y a pas de réponse unique.

Restez à l'écoute de votre collectivité et avancez pas à pas au rythme que celle-ci sera à même d'absorber.

On veut expérimenter certes ....

Mais dans le but ultime de pérenniser certaines des expérimentations menées

PAS  
À PAS



Passer à l'action

# Quelle approche choisir ? 1/2

Que vous choisissiez de vous lancer avec un accompagnement externe, une équipe exclusivement interne ou une équipe "mixte", vous allez devoir choisir l'une ou l'autre des approches ci-dessous.



## S'appuyer sur l'existant pour instiller progressivement la démarche QVT

## Approche globale Vision stratégique portée par les encadrants

Des structures publiques, sans démarche QVT explicite, peuvent déjà expérimenter des actions avec des caractéristiques essentielles de la démarche QVT : dimension participative forte des agents, travail simultané sur les enjeux sociaux, de travail et de qualité de service, gestion anticipée des changements prenant en compte le travail, actions de co-développement en direction de l'encadrement en vue d'un management plus participatif,...

### **Dans ces cas, la démarche QVT s'instille progressivement.**

Cette approche consiste à introduire dans les démarches de projets dites « classiques » un ou plusieurs éléments de la démarche QVT, à les tester, à se les approprier et à les adapter à la culture du service.

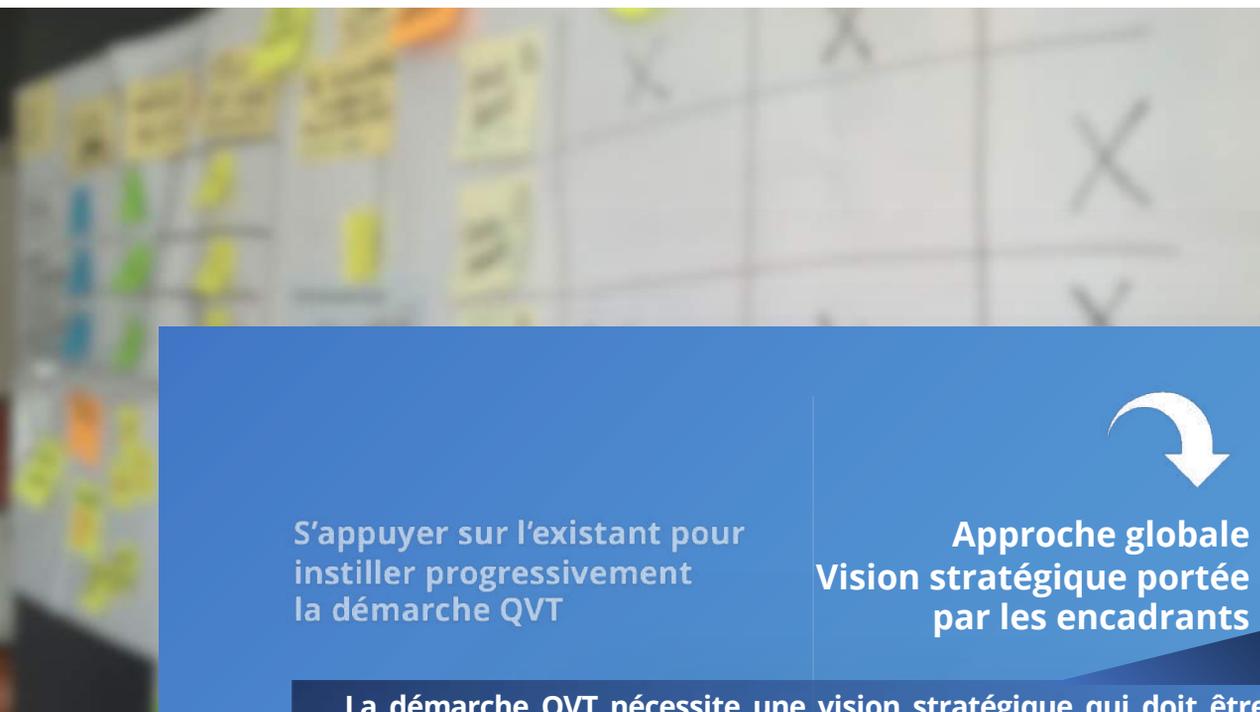
L'objectif est que chaque nouvelle conduite de projet se nourrisse des résultats des démarches précédentes pour, in fine, aboutir à une démarche QVT intégrée qui peut alors être envisagée et formalisée dans un accord QVT négocié ou, à défaut, dans un plan d'action concerté.

La démarche QVT est alors installée comme une référence de conduite des politiques de la structure au-delà de telle ou telle expérience limitée.

Passer à l'action

# Quelle approche choisir ? 2/2

Que vous choisissiez de vous lancer avec un accompagnement externe, une équipe exclusivement interne ou une équipe "mixte", vous allez devoir choisir l'une ou l'autre des approches ci-dessous.



S'appuyer sur l'existant pour instiller progressivement la démarche QVT



Approche globale  
Vision stratégique portée  
par les encadrants

**La démarche QVT nécessite une vision stratégique qui doit être portée au plus haut niveau puisqu'elle touche l'organisation et vise la performance de l'ensemble de l'établissement public.**

Elle est une démarche « systémique » du fait de son approche globale et des interactions permanentes entre toutes les parties prenantes.

Elle engage tous les niveaux de l'établissement public: agents, managers, direction, acteurs RH, partenaires sociaux.

**S'inscrire dans une perspective de développement de projets à moyen ou long terme pour la structure.**

Une démarche QVT nécessite aussi d'être dans un contexte a priori favorable à la participation des agents et à la concertation sociale.

En revanche, les situations de crise aiguë (conflits, préavis de grève, signaux d'alerte RPS, incident grave...) ne sont pas propices à l'engagement d'une démarche QVT.

Un temps préalable de régulation et de reprise du dialogue entre les acteurs est nécessaire avant le démarrage de la démarche QVT.

# 4

Annexes

## Pour aller plus loin Ressources & Fiches Méthodologiques



### ANNEXES

Annexe1 - <b>Le cadre juridique de la QVT, de 2013 à .... aujourd'hui</b>	PAGE 22
<b>Fiches méthodologiques de la démarche QVT</b>	PAGE 23
<ul style="list-style-type: none"><li>• Annexe 2 - <b>Etape 1 « Concevoir la démarche et son pilotage »</b></li><li>• Annexe 3 - <b>Etape 2 « Poser le diagnostic»</b></li><li>• Annexe 4 - <b>Etape 3 « Expérimenter»</b></li><li>• Annexe 5 - <b>Etape 4 « Pérénneriser»</b></li></ul>	
Annexe 6 - <b>Les témoignages recueillis pour alimenter ce livret</b>	PAGE 27
Annexe 7 - <b>Liens vers plus de ressources QVT proposées par ANACT</b> (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) <b>Et d'autres ressources liées à la FP</b>	PAGE 28

# Le cadre juridique de la QVT pour la Fonction Territoriale, de 2009 à ... Aujourd'hui

<p><b>2009</b> Accord-cadre sur la santé et la sécurité au travail dans la FP</p>	<p>En France, c'est l'émergence au tournant des années 2000 des questions de santé mentale et la nécessaire prise en charge des « nouveaux risques » multicausaux et à effets différés (RPS, TMS, CRM) qui va accélérer la prise de conscience sur les limites d'une approche cantonnée aux seuls risques.</p> <p>Accord-cadre de 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la FP</p> <p>Le terme QVT émerge dans des accords d'entreprises et, dans l'accord national interprofessionnel de juin 2013, avec une définition commune des partenaires sociaux : <i>les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.</i></p>
<p><b>2015</b> Projet d'accord</p> <p>Non abouti</p> <p>Mais fait office de repères, tant pour les expériences locales qui se sont engagées depuis, que pour la production d'outils à disposition des décideurs publics</p>	<p>Le projet d'accord QVT de la Fonction Publique prévoyait de soutenir des démarches de structures publiques en donnant quelques orientations majeures : l'anticipation de l'évolution des organisations et des impacts humains, le développement d'espaces de discussion sur le travail pour les agents, le développement d'actions de soutien à l'encadrement, le développement de mesures pour favoriser l'articulation vie professionnelle et vie personnelle.</p> <p><i>Faute de majorité du côté des organisations syndicales pour approuver l'accord, cette négociation n'a pas abouti. Il n'y a donc, à ce jour, pas de cadre national aux démarches QVT dans la fonction publique.</i></p> <p>Une approche également bien ciblée sur l'organisation du travail et la participation des agents.</p> <p>Deux grands domaines d'actions sont identifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'amélioration de l'organisation collective du travail en s'appuyant sur l'expertise des agents et notamment de l'encadrement ;             <ul style="list-style-type: none"> <li>• des démarches participatives,</li> <li>• l'expression des agents,</li> <li>• l'analyse anticipée de l'impact des changements,</li> <li>• la formation et le soutien aux managers</li> </ul> </li> <li>• l'amélioration de l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle             <ul style="list-style-type: none"> <li>• propositions sur la gestion du temps et le développement du télétravail.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Même non aboutie, cette négociation a également favorisé des actions d'encouragement et de soutien au niveau national au lancement de démarches QVT.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la publication d'outils et méthodes par la DGAFP sur la QVT ou des sujets proches : <a href="#">guide DGAFP-ANACT</a> en 2019, <a href="#">guide sur la conduite du changement et le management</a></li> <li>• le soutien au développement du télétravail suite au décret de 2016</li> <li>• une négociation sur l'égalité professionnelle qui a abouti à un <a href="#">accord le 30 novembre 2018</a></li> </ul> <p>Source <a href="https://www.santetravail-fp.fr/">https://www.santetravail-fp.fr/</a></p>
<p><b>2022</b> Plan "Santé au travail" de la fonction publique 2022-2025</p>	<p>Le "plan santé au travail dans la fonction publique 2022-2025" a pour vocation de constituer la feuille de route nationale, commune aux trois versants de la fonction publique, de la politique en matière de sécurité et de santé au travail.</p> <p>Ce document cadre, dans sa version de travail, comporte 5 axes dont le 3<sup>ème</sup> est "Favoriser la qualité de vie au travail".</p> <p>Les 5 axes du plan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le développement du dialogue social et du pilotage de la santé et de la sécurité au travail.</li> <li>2. La priorisation de la prévention primaire et le développement de la culture de prévention.</li> <li>3. "Favoriser" la qualité de vie et des conditions de travail.</li> <li>4. La prévention de la désinsertion professionnelle.</li> <li>5. Le renforcement et l'amélioration du système des acteurs de la prévention.</li> </ol>

## Fiche Méthodologique Etape 1 «Concevoir la démarche et son pilotage»

### Savoir d'où l'on part et porter la démarche au plus haut niveau de la structure

Réaliser une analyse du contexte de départ permet de motiver le lancement d'une démarche QVT. Premier temps incontournable et gage de réussite, cette analyse permet de clarifier la raison concrète du lancement de la démarche.

Compte tenu des enjeux stratégiques et du renouvellement du cadre d'action qu'elle porte, la démarche QVT doit être portée au plus haut niveau hiérarchique de la structure.

Quand ce n'est pas possible, le porteur de projet, doit être positionné au plus haut dans la ligne hiérarchique afin que sa légitimité puisse être affirmée.

### Impliquer les instances de dialogue social

La démarche QVT et sa conduite participative permanente n'excluent pas le cadre des instances de dialogue social. Celles-ci doivent être associées à la démarche dans le cadre de leurs prérogatives. Il convient de distinguer le dialogue social du dialogue professionnel, chacun alimente les travaux relatifs à la démarche QVT.

### Engager le projet pour articuler QVT et performance, santé, organisation du travail

La qualité de vie au travail porte intrinsèquement sur le lien entre conditions de travail, conditions de réalisation d'un travail de qualité et performance de l'organisation.

Elle offre une vision plus globale de la prévention tout en dépassant les approches de RPS sur les seules dimensions de la souffrance au travail.

L'enjeu de la prévention n'est plus seulement de réduire les risques mais de développer les conditions d'organisation pour un travail de qualité en s'appuyant sur l'activité concrète des agents, leur vécu, leur expression et en considérant le dialogue social comme une composante essentielle de la prévention.

### Définir le cadre et le processus

La première étape est celle au cours de laquelle les acteurs s'emploient à :

- objectiver les principaux enjeux d'une démarche QVT pour la structure considérée
- structurer la démarche et définir le processus d'action
- identifier les livrables attendus
- construire le système d'acteurs qui permettra de porter la démarche (a minima un plan d'actions porté collectivement), de formaliser et sécuriser les étapes suivantes du processus.

### Envisager les différentes suites de la démarche

Il convient, en fin de démarche, non seulement de ne pas laisser s'essouffler les projets, mais aussi d'engager de nouveaux projets qui pourront être alimentés par ceux qui sont arrivés à terme.

Les modalités de suivi des nouveaux projets pourront être définies: stabilisation d'un groupe de suivi ou d'un comité QVT, capitalisation et appropriation des innovations, stabilisation d'indicateurs, mise en place d'un observatoire paritaire, mise en place d'un baromètre QVT régulier, négociation d'un accord QVT au niveau d'un établissement public,... Les options sont nombreuses et dépendent des contextes locaux tout comme des attentes des parties prenantes.

OBJECTIFS	OUTILS & MÉTHODES	LIVRABLES
Construire de manière concertée et paritaire le cadrage stratégique précisant les enjeux, objectifs et modalités envisagés pour la démarche QVT.	Création d'un comité de pilotage paritaire • <u>Analyse partagée des enjeux</u> • Définition périmètre et ressources	<u>Accord de méthode</u> (**) Cadre de la démarche

## Fiche Méthodologique Etape 2 « Poser le diagnostic »

### Co-Construire le diagnostic & identifier les problématiques QVT prioritaires

La QVT n'est pas une démarche descendante, le diagnostic de la situation du service, de la direction ou de l'établissement ne peut qu'être co-construit puis partagé :

- comment le diagnostic va-t-il être réalisé, avec quels outils ?
- le diagnostic posé fait-il sens pour toutes les parties engagées dans la démarche ?

La 1ère phase de travail sur les enjeux et le diagnostic doit servir à déterminer sur quels sujets prioritaires les acteurs veulent travailler et faire porter la démarche.

Le champ du diagnostic peut être très différent d'un service à l'autre, d'un projet à l'autre : RPS, attentes des agents, effets des actions de prévention...

### Analyser l'existant : analyse du travail, indicateurs RH, santé, charge de travail

L'analyse de l'existant peut emprunter de nombreux chemins et méthodes. Il est parfois possible de mobiliser une expertise ou un audit déjà réalisé pour alimenter la réflexion.

Dans d'autres cas, un inventaire des pratiques RH de prévention peut être réalisé en s'appuyant sur les indicateurs existants ou à construire :

- indicateurs de santé : taux de maladies professionnelles, inaptitudes, accidents...
- indicateurs de perception : enquête auprès des agents
- indicateurs de fonctionnement : absentéisme, taux de non réponse...

Le bilan hygiène et sécurité ainsi que le rapport social unique sont aussi des sources d'information utiles. Il peut être cependant complexe de croiser ces indicateurs qui renvoient à des registres différents.

Objectiver la charge de travail est un enjeu majeur. La charge de travail est prescrite par l'institution, réelle ou ressentie, physique, mentale,... Elle est un objet de dialogue récurrent. Une entrée par le « travail réel » est incontournable.

### Analyser les pratiques de management et en faire un jalon des projets

Le management et les managers sont souvent mis en avant comme pouvant améliorer ou détériorer la QVT. Il convient de s'intéresser aux pratiques de « management du travail » afin de leur faire intégrer la pratique des démarches QVT.

Ces pratiques peuvent être des situations de « management empêché » alors que les managers de proximité sont en première ligne, à la croisée de projets descendants et d'attentes parfois opposées à celles des agents.

### Formaliser le diagnostic et les axes d'expérimentation

- se projeter dans la durée,
- dépassionner les débats en mobilisant des informations objectives,
- aborder des questions de conditions de travail délicates,
- renforcer le dialogue social,
- définir et engager des champs d'expérimentation : ergonomie des postes, organisation du service à l'utilisateur, management, nouvelles formes d'organisation,...

L'impact des expérimentations sur les conditions de travail des agents doit être anticipé en amont dans une visée de prévention primaire.

OBJECTIFS	OUTILS & MÉTHODES	LIVRABLES
Identifier les thématiques prioritaires de qualité de vie au travail en tentant d'objectiver le mieux possible les situations. Il importe cependant ici de ne pas passer trop de temps sur le diagnostic, d'aller à l'essentiel afin de déterminer les "zones" où on pourra expérimenter de nouvelles manières de travailler.	<u>Analyser ses données sociales</u> <u>Mesurer la satisfaction de ses agents (GPS)</u> <u>Outil de pilotage dynamique</u> <u>Jeu les essentiels QVT</u> Réaliser <u>un diagnostic égalité professionnelle</u>	Cahier des charges des expérimentations possibles

## Fiche Méthodologique Etape 3 « Expérimenter »

### Comment mener une expérimentation ?

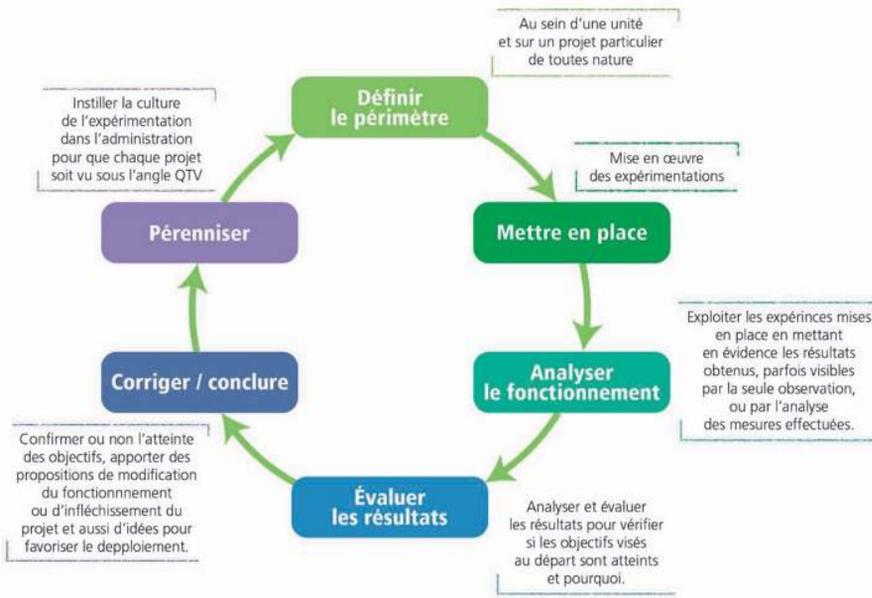
Au quotidien les changements sont mieux vécus si on implique les personnes concernées en amont. Quand on veut faciliter un projet de changement ou faciliter un process, la phase d'expérimentation est cruciale.

C'est même un pilier de la démarche qualité de vie au travail. Alors comment mener cette phase d'expérimentation ? D'abord il faut s'accorder sur le projet puis en discuter avec les agents concernés. Ce sont les mieux placés pour tester la nouvelle façon de travailler.

Ils évaluent cette nouvelle organisation selon trois critères :

- Est ce que cela nous permet d'être plus efficaces et d'optimiser la rentabilité
- Ces changements améliorent-ils la production, la qualité des produits et le service à l'usager, au bénéficiaire ?
- Est-ce que ça permet de se sentir mieux dans son travail, de faciliter les échanges et d'ouvrir des perspectives d'évolution.

En se posant les bonnes questions, les agents peuvent proposer des recommandations, les mettre en œuvre ... Avec cette nouvelle dynamique, tout le monde est engagé et ça permet d'innover naturellement. Tester et évaluer de nouvelles façons de travailler en impliquant les personnes concernées pour améliorer la qualité de vie au travail ... voilà comment mener les expérimentations en établissement public.



SOURCE ANACT

OBJECTIFS	OUTILS & MÉTHODES	LIVRABLES
<p>Inscrire les priorités qualité de vie au travail identifiées lors du diagnostic (ex: égalité, qualité de l'engagement, reconnaissance du travail, etc.) dans le fonctionnement de la collectivité territoriale et plus particulièrement à l'occasion de projets de transformation en cours ou à venir.</p> <p>C'est l'étape essentielle de la démarche puisqu'elle impulse l'action et la concertation des acteurs sur les impacts de ces changements sur les dimensions économiques, techniques et sociales.</p>	<p><u>L'évaluation embarquée</u> • <u>Simuler le travail futur</u></p>	<p>Bilan de l'évaluation embarquée</p> <p>Axes d'innovations</p>

## Fiche Méthodologique Etape 4 « Pérenniser »

### Expérimenter... et après ?

Revenir à des pratiques de conduite de projet « classique » type « top-down » semble difficile à l'issue d'une expérimentation même si le déploiement de la démarche ne peut se limiter à une simple reproduction de ce qui a été réalisé en phase d'expérimentation.

### Pérenniser : des points de passage incontournables

L'enjeu est stratégique. Il ne peut s'agir seulement de la généralisation « d'éléments de langage » visant à donner une approche positive de situations de dysfonctionnement... Il ne s'agit pas de « masquer » les difficultés de l'organisation sous un « vernis QVT » mais d'installer durablement de nouvelles modalités de conduite du changement, d'organiser de nouvelles « scènes » de dialogue, de généraliser l'évaluation embarquée des actions, d'intégrer des usagers dès la conception, de réversibilité partielle,...

La pérennité de la démarche QVT se travaille à la fois en amont et en aval de la démarche selon les modalités suivantes à adapter aux contextes locaux

AMONT DE LA DÉMARCHE	AVAL DE LA DÉMARCHE
Sensibilisation à la QVT	Formation des encadrants et des concepteurs
Groupes de travail	Espaces d'expression sur le travail
Instance de pilotage paritaire	Observatoire QVT
Gestion technique des projets	Guide QVT des projets techniques
Animation des groupes de travail	Guide d'animation de formation d'animateurs
Questionnaire QVT	Baromètre QVT
Conception de grilles d'analyse des données	Suivi régulier de bases de données sociales
Accord de méthode	Revue des projets selon une méthode validée

### Alimenter les indicateurs QVT

Les indicateurs produits par le(s) groupe(s) de travail sont alimentés selon les investigations proposées par ce(s) même(s) groupe(s) : observations, suivi d'indicateurs quantitatifs, enquêtes auprès des agents ou des usagers...

Alimenter un indicateur n'a que peu d'intérêt si les informations recueillies ne sont pas utilisées dans une logique de transformation ou de réajustement des actions en temps réel.

Cela implique des temps collectifs de recherche de solutions alternatives puis la mise en œuvre de celles-ci.

### Suivre dans la durée – Mettre en place un baromètre QVT

Le choix de « l'objectivation régulière de la QVT » ressentie par les agents permet d'entrer dans une logique de « rendez-vous ».

Les projets engagés sont-ils générateurs de QVT pour les agents ? Sont-ils menés de manière participative ? Améliorent-ils conditions de travail et performance de l'organisation, le service rendu à l'utilisateur ?

Le passage par un questionnaire est le plus répandu. Celui-ci peut traiter des différents aspects du travail quotidien, des relations aux usagers, des pratiques managériales, des parcours professionnels... de l'ensemble des éléments qui peuvent influencer positivement et négativement le quotidien du travail.

La restitution des résultats doit s'intégrer dans le même processus participatif qui préside à l'ensemble des démarches QVT.

OBJECTIFS	OUTILS & MÉTHODES	LIVRABLES
Apprendre des phases antérieures et transférer en interne. Cette étape est l'occasion de mettre en place des espaces de discussion sur le travail afin d'assurer une continuité dans la prise en compte du travail et de ses conditions de réalisation dans le fonctionnement de l'établissement public. Cette étape peut donner lieu à un accord intégrant plusieurs objets (pénibilité, égalité, stress, conduite du changement...), et ainsi répondre aux obligations de négociations sur la QVT.	<u>Mesurer la satisfaction de ses agents (GPS)</u> <u>Kit "Mettre en place des espaces de discussion"</u> <u>Indicateurs QVT</u>	<u>Accord intégré</u>

## Les témoignages recueillis pour alimenter ce livret

### LES PARTAGES D'EXPERIENCES DES MEMBRES DE L'ASSOCIATION QUI ONT NOURRI CE LIVRET

#### Obtenir l'adhésion à la démarche QVT des parties prenantes

Bruno JARRY – DRH CD Maine et Loire

Nicolas LONVIN – DGS du CDG29

#### Mise en place Baromètre social

Marianne MOLLER – DRH Strasbourg Metropole.

Louise HARGUINTEGUY – DRH Ville de Montreuil

Laurent BERNIER - Resp RSE QVT Grand Lyon

Lycia BURR – Conseillère de prévention Nanterre

#### Accompagner un déménagement associé à un changement plus profond d'organisation & de culture du travail (dont animation de communautés de managers)

Aline RIDET – Adjointe à la DGA Ressources Humaines Conseil régional Île-de-France

#### Mise en place de Sessions de Yoga pour pallier RPS, Absentéisme, Restauration de la collaboration

Sylvie LAUBAU. -- DRH Adj. CD. Mayotte

Merci encore de votre disponibilité.

Un merci tout spécial à Emmanuelle Brissard, DRH du Grand Reims, pour son accompagnement précieux, ses conseils avisés tout au long de la rédaction de ce livret.

## Outils & Eléments de méthodologie QVT proposés par ANACT

Ce guide pratique se voulait relativement court.  
De nombreuses ressources existent sur le web pour vous accompagner dans votre démarche QVT.

Nous vous recommandons naturellement, les contenus produits régulièrement par l'ANACT (AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL)

Pour tous les liens vers les documents de bases, outils et méthodes outils d'animation développés par l'Anact :  
<https://www.anact.fr/themes/qualite-de-vie-au-travail>

Les fiches « **méthode** » proposent une description complète de chacune des 4 étapes identifiées par l'ANACT pour le bon déroulement d'une démarche QVT

Les fiches « **outil** » décrivent différents outils et leurs modalités de mise en œuvre.

Les fiches « **exemple** » proposent une illustration concrète d'étapes ou d'utilisation d'outil.

### AUTRES RESSOURCES

Portail Objectif QVT par Havasu

<https://www.objectifqvt.fr/>

Portail « Santé Travail F.P. »

La plateforme dédiée aux acteurs de la santé, de la prévention et de la qualité de vie au travail dans la Fonction publique

<https://www.santetravail-fp.fr/comprendre/la-qvt-de-quoi-parle-t>

### EN VIDEO

Pourquoi choisir un prestataire extérieur pour démarrer une démarche QVT / RPS?

**M. Dabrigeon | CP Ardèche**

[https://www.youtube.com/watch?v=rR4\]xcasihM&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=rR4]xcasihM&feature=youtu.be)

### [Communauté des animateurs de codéveloppement du secteur public](#)

Le [guide QVT](#) de la DGAFP (en lien avec l'ANACT) – 2019

Elodie Andlauer, psychologue du travail.



Santé,  
Bien-être et  
Qualité de  
vie au travail

**Initier  
& réussir**  
une démarche  
QVT

Un guide pratique  
à destination  
des DRH de grandes  
collectivités

Proposé par



Écrit par



Une démarche et des solutions clé en main pour vos collaborateurs