moov'on

LIVRE BLANC · ÉDITION 2026

Lancer sa démarche QVCT en 90 jours

Diagnostiquer, agir, mesurer : la méthode pas à pas pour les RH, les dirigeants et les élus du CSE.



À PROPOS DE CE GUIDE

Un trimestre pour passer de l'intention à la méthode

La qualité de vie et des conditions de travail est devenue un sujet de direction. Absentéisme en hausse, troubles musculosquelettiques, épuisement, difficultés de recrutement : les signaux se multiplient, et le cadre légal s'est renforcé depuis 2021.

Beaucoup d'entreprises savent qu'elles doivent agir sans savoir par où commencer. Ce guide propose un point de départ concret : 90 jours, trois phases, et à la fin un diagnostic partagé, des premières actions testées et des indicateurs pour piloter la suite.

Il ne remplace pas une démarche de long terme. Il sert à la lancer sur de bonnes bases.

Pour qui ?

DRH et équipes RH, responsables QVCT, dirigeants de PME, élus du CSE et de la CSSCT.

Comment le lire ?

D'une traite pour la vision d'ensemble, puis phase par phase au fil de votre trimestre.

SOMMAIRE

Au programme

01 **Comprendre**

Définition de la QVCT · Les chiffres clés · Le cadre légal · Pourquoi 90 jours - p. 5

02 **Phase 1 · Diagnostiquer** J1 → J30

Cadrer et piloter · Associer le CSE · Collecter les données · Écouter les équipes · Prioriser - p. 15

03 **Phase 2 · Agir** J31 → J60

Construire le plan d'action · Choisir ses expérimentations · Les leviers · Les espaces de discussion · Le rôle des managers - p. 24

04 **Phase 3 · Mesurer** J61 → J90

Les indicateurs · Évaluer les expérimentations · Restituer · Pérenniser - p. 34

\+ **Les 90 jours en un coup d'œil · Sources**

- p. 40

ÉDITO

Et si on commençait par le travail réel ?

Depuis 13 ans, nous intervenons dans des entreprises et des collectivités partout en France. Nous y voyons souvent la même chose : une vraie envie de bien faire, et des actions qui s'empilent sans toujours répondre aux besoins des équipes.

Une corbeille de fruits, un atelier ponctuel, une application de méditation : ces initiatives ont leur place, mais elles ne font pas une démarche. La QVCT commence par une question simple, posée aux bonnes personnes : qu'est-ce qui, dans votre travail, vous aide ou vous empêche de bien le faire ?

Nous avons écrit ce guide pour vous donner une méthode réaliste. Elle s'appuie sur les recommandations de l'Anact et sur le terrain de nos intervenants. Elle tient en un trimestre, parce qu'une démarche qui produit des premiers résultats rapidement garde l'adhésion de tous.

Bonne lecture, et bon lancement.

L'équipe Moov'On
Sport · Santé · Bien-être en entreprise

PARTIE 01

01

Comprendre

Ce que recouvre la QVCT, ce que disent les chiffres,
et ce que la loi attend de vous.

DÉFINITION

QVCT : de quoi parle-t-on ?

La qualité de vie au travail (QVT) est entrée dans le dialogue social français avec l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013. L'ANI du 9 décembre 2020 sur la santé au travail, puis la loi du 2 août 2021 qui le transpose, l'ont fait évoluer en QVCT : qualité de vie **et des conditions de travail**.

Le changement de nom n'est pas cosmétique. Il recentre la démarche sur le contenu et l'organisation du travail, et la rapproche de la prévention des risques professionnels. Le bien-être reste un objectif, mais il passe d'abord par la possibilité de faire un travail de qualité dans de bonnes conditions.

CE QUE LA QVCT N'EST PAS

Une liste d'avantages, un baby-foot, un label à afficher, une mission confiée à une seule personne.

CE QU'ELLE EST

Une démarche continue, construite avec les salariés et leurs représentants, qui agit sur les conditions concrètes du travail.



LE PÉRIMÈTRE

Six dimensions à regarder ensemble

L'ANI de 2013 a défini les grands domaines couverts par la qualité de vie au travail. Ils restent la grille de lecture de référence, reprise par l'Anact. Une démarche efficace ne les traite pas un par un : elle cherche ce qui les relie dans le travail quotidien.

1

Relations sociales et de travail

Dialogue social, soutien des collègues et de la hiérarchie, reconnaissance.

2

Contenu du travail

Autonomie, charge, sens, capacité à bien faire son travail.

3

Environnement physique

Postes, ergonomie, bruit, locaux, sécurité, sollicitations physiques.

4

Réalisation et développement professionnel

Compétences, formation, parcours, perspectives d'évolution.

5

Conciliation vie professionnelle et personnelle

Horaires, télétravail, droit à la déconnexion, aidance.

6

Égalité professionnelle

Égalité femmes-hommes, inclusion, accès de tous à l'emploi et à la formation.

CHIFFRES CLÉS · ABSENTÉISME

Un absentéisme installé à un niveau élevé

Les baromètres publiés en 2026 sur l'année 2025 convergent : le taux d'absentéisme du secteur privé se situe entre 4 et 5 %, bien au-dessus de son niveau d'avant 2020. Les écarts entre sources tiennent aux panels et aux méthodes de calcul.

4,3 %

Taux d'absentéisme du secteur privé en 2025, en hausse de 25,5 % par rapport à 2019.

Baromètre Absentéisme Malakoff Humanis, 2026

4,95 %

Part du temps contractuel pendant laquelle le salarié du privé a été absent en 2025.

Baromètre WTW, octobre 2026

38 j

Durée moyenne d'absence en 2025. Les arrêts de plus de 90 jours pèsent 61 % de l'absentéisme.

Baromètre WTW, octobre 2026

1 sur 3

Environ un salarié sur trois s'absente au moins une fois dans l'année (34 %).

Baromètre WTW, octobre 2026

CHIFFRES CLÉS · SANTÉ AU TRAVAIL

TMS et santé psychique en première ligne

Les données de l'Assurance Maladie – Risques professionnels montrent deux tendances de fond : les troubles musculosquelettiques dominent toujours les maladies professionnelles, et les affections psychiques progressent rapidement.

≈ 90 %

des maladies professionnelles reconnues sont des TMS. Leur nombre total a encore progressé d'un peu plus de 3 % en 2025.

Assurance Maladie – Risques professionnels, chiffres 2025

84 M

de journées d'arrêt de travail liées à près de 700 000 accidents du travail, de trajet et maladies professionnelles reconnus en 2025.

Assurance Maladie – Risques professionnels, chiffres 2025

× 2

Les maladies psychiques liées au travail reconnues ont plus que doublé entre 2020 et 2025.

Assurance Maladie – Risques professionnels, rapport annuel 2025

11 M

de journées de travail perdues à cause des TMS, pour un coût d'environ 1 milliard d'euros couvert par les cotisations des entreprises.

INRS, d'après l'Assurance Maladie, données 2021

ENJEUX

Le coût de l'inaction

Le coût direct de l'absentéisme est estimé entre 3 500 et 4 700 euros par salarié et par an selon les études (Ayming, Institut Sapiens). Il comprend le maintien de salaire, le remplacement et la désorganisation.

Les coûts indirects sont plus difficiles à chiffrer mais souvent plus lourds : surcharge des collègues présents, baisse de la qualité, turnover, difficulté à recruter, image employeur.

À l'inverse, une démarche QVCT structurée agit sur plusieurs de ces leviers à la fois. Elle se pilote comme un projet d'entreprise, avec un budget, des responsables et des indicateurs.

3 500 à 4 700 €

Coût direct moyen de l'absentéisme, par salarié et par an.

Ayming, Institut Sapiens



CADRE LÉGAL · 1/3

Dix ans d'évolution du cadre

La QVCT s'inscrit dans l'obligation générale de l'employeur de protéger la santé physique et mentale des travailleurs (article L4121-1 du Code du travail). Quatre textes en ont dessiné les contours.

2013

ANI du 19 juin 2013

Premier accord sur la qualité de vie au travail. Il en définit les domaines et encourage les espaces d'expression des salariés.

2020

ANI du 9 décembre 2020

Accord pour une prévention renforcée en santé au travail. Il introduit la notion de QVCT et décrit une méthode : diagnostic, expérimentation sur un périmètre limité, évaluation.

2021

Loi n° 2021-1018 du 2 août 2021

Elle transpose l'ANI de 2020, renforce le document unique (DUERP) et remplace la QVT par la QVCT dans la négociation obligatoire.

2022

Entrée en vigueur, 31 mars 2022

L'essentiel des mesures de la loi s'applique. Les décrets précisent la conservation du DUERP et l'offre des services de prévention et de santé au travail.

Vos obligations selon votre effectif

Les obligations s'additionnent avec la taille de l'entreprise. Ce tableau résume les principales ; il ne remplace pas une vérification avec votre service juridique ou votre service de prévention et de santé au travail.

Effectif	Ce qui s'applique
Toutes les entreprises	Obligation générale de sécurité et de protection de la santé physique et mentale. Évaluation des risques transcrite dans le DUERP, conservé dans ses versions successives pendant au moins 40 ans.
Moins de 50 salariés	L'évaluation débouche sur une liste d'actions de prévention et de protection, consignée dans le DUERP.
11 salariés et plus	Mise à jour du DUERP au moins une fois par an. Le CSE apporte son concours à l'analyse des risques.
50 salariés et plus	Programme annuel de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail (PAPRIPACT). Consultation du CSE sur le DUERP et ses mises à jour.
Avec section(s) syndicale(s) représentative(s)	Négociation sur l'égalité professionnelle et la QVCT au moins tous les 4 ans en présence d'un accord de méthode, chaque année à défaut.

CADRE LÉGAL · 3/3

Le DUERP, colonne vertébrale de la démarche

On oppose souvent la QVCT, jugée « positive », à la prévention des risques, jugée « réglementaire ». La loi de 2021 les rapproche. Le document unique recense les risques auxquels les salariés sont exposés ; la démarche QVCT agit sur les situations de travail qui les génèrent.

Concrètement, votre diagnostic QVCT doit nourrir la mise à jour du DUERP, et les actions retenues doivent alimenter le PAPRIPACT ou la liste d'actions de prévention. Un seul travail, deux usages.

40 ans

Durée de conservation des versions successives du DUERP.

1 / an

Mise à jour minimale à partir de 11 salariés.

SPST

Transmission à chaque mise à jour au service de prévention et de santé au travail.

LE RÔLE DU CSE

Un acteur légitime à chaque étape

Le CSE contribue à l'analyse des risques, est consulté sur le DUERP dans les entreprises d'au moins 50 salariés et dispose, avec la CSSCT, d'un droit d'alerte et d'enquête. L'associer dès le cadrage est à la fois une exigence de méthode et un gage de crédibilité auprès des salariés.

LA MÉTHODE

Pourquoi 90 jours ?

L'Anact recommande une démarche en quatre temps : concevoir et piloter, poser un diagnostic partagé, expérimenter en situation réelle, pérenniser. Elle met en garde contre un diagnostic interminable suivi d'un plan théorique, qui épuise l'énergie avant la première réalisation.

Notre méthode condense le lancement en trois phases de 30 jours. Au bout du trimestre, la démarche n'est pas terminée : elle est installée, avec des premiers résultats visibles et une feuille de route pour les mois suivants.

J1 → J30

Diagnostiquer

Cadrer, constituer le comité de pilotage, associer le CSE, collecter les données et écouter les équipes.

J31 → J60

Agir

Bâtir le plan d'action, lancer deux ou trois expérimentations sur un périmètre limité.

J61 → J90

Mesurer

Évaluer, restituer, décider de ce qu'on généralise et inscrire la démarche dans la durée.

Expérimenter vite plutôt qu'attendre un plan parfait : c'est le principe qui guide chacune des trois phases.

02

Phase 1 · Diagnostiquer

Trente jours pour poser le cadre, réunir les bonnes personnes et comprendre ce qui se passe vraiment dans le travail.

Semaine 1
Cadrer et s'engager

Semaine 2
Piloter et informer

Semaine 3
Collecter et écouter

Semaine 4
Analyser et prioriser

PHASE 1 · SEMAINE 1

Obtenir un engagement clair de la direction

Une démarche QVCT touche à l'organisation du travail. Sans un engagement explicite de la direction, elle s'arrête au premier arbitrage. La première semaine sert à formaliser cet engagement dans une note de cadrage courte, partagée avec les représentants du personnel.

Ce que contient la note de cadrage

Les raisons

Pourquoi maintenant : signaux observés, obligations, projets en cours.

Le périmètre

Toute l'entreprise, un site, un service pilote.

Les moyens

Temps alloué au comité, budget, appui externe éventuel.

Le calendrier

Les trois phases et les dates de restitution.

Le pilotage

Qui porte le projet, qui décide, comment le CSE est associé.

Les règles du jeu

Confidentialité des réponses, transparence sur les suites données.



PHASE 1 · SEMAINE 2

Constituer le comité de pilotage

L'Anact recommande un pilotage paritaire, associant direction et représentants des salariés du début à la fin. Six à dix personnes suffisent. En PME, un comité léger autour d'un dirigeant impliqué fait très bien l'affaire.

Direction générale

Sponsor du projet, arbitre les moyens et les décisions d'organisation.

RH / responsable QVCT

Chef de projet : planning, coordination, données.

Élus CSE / CSSCT

Font remonter le terrain et garantissent la légitimité de la démarche.

Managers de proximité

Connaissent l'activité réelle et porteront les actions.

Salariés volontaires

Apportent le regard des métiers concernés.

Acteurs de prévention

Médecin du travail, SPST, référent sécurité, invités selon les sujets.

6 à 10
membres

1 h 30
par réunion

Toutes les 2 sem.
pendant 90 jours

PHASE 1 · SEMAINE 2

Annoncer la démarche aux équipes

Les salariés seront sollicités dès la semaine suivante. Ils doivent savoir pourquoi, par qui et ce qu'il adviendra de leurs réponses. Une annonce conjointe de la direction et du CSE envoie un signal fort : la démarche n'appartient à personne en particulier.

Évitez les grandes promesses. Annoncez une méthode et un calendrier, pas des résultats. Le crédit de la démarche se construira sur la capacité à faire ce que vous avez dit.

Les messages à faire passer

1. Nous lançons une démarche pour améliorer concrètement les conditions de travail.
2. Elle est pilotée conjointement par la direction et vos représentants.
3. Votre avis sera recueilli de façon anonyme, et une synthèse vous sera présentée.
4. Des premières actions seront testées d'ici deux mois.

Réunion d'équipe
Portée par chaque manager, avec un support commun.

Message écrit
Signé par la direction et le CSE.

Affichage
Pour les équipes sans accès à la messagerie.

PHASE 1 · SEMAINE 3

Rassembler les données que vous avez déjà

Avant de questionner qui que ce soit, faites l'inventaire. La plupart des entreprises disposent de données utiles qui ne sont jamais croisées. Regardez-les sur trois ans et par service : c'est la comparaison qui révèle les situations à creuser.

Source	Ce qu'on y cherche
Absentéisme	Taux, fréquence, durée, répartition courts / longs arrêts, par équipe.
AT / MP	Nature des accidents et maladies, postes concernés, taux de cotisation.
Turnover et départs	Démissions, ruptures, fins de période d'essai, motifs en entretien de sortie.
DUERP	Risques cotés comme prioritaires, actions prévues et non réalisées.
Médecine du travail	Rapport annuel, restrictions d'aptitude, visites à la demande.
Instances	Procès-verbaux du CSE et de la CSSCT, alertes, enquêtes.
Entretiens annuels	Remarques récurrentes sur la charge, l'organisation, la formation.
Enquêtes passées	Baromètres internes, et surtout ce qui a été fait (ou non) de leurs résultats.

PHASE 1 · SEMAINE 3

Écouter les équipes sur leur travail réel

Les chiffres disent où regarder ; les salariés disent pourquoi. Combinez au moins deux méthodes pour croiser le quantitatif et le qualitatif.

Questionnaire anonyme

Quinze à vingt-cinq questions, dix minutes maximum. Il donne une photographie large et permet des comparaisons entre services. Visez un taux de réponse d'au moins 50 %.

Durée
10 jours d'ouverture

Entretiens collectifs

Groupes de six à huit personnes d'un même métier, sans leur hiérarchie directe. On y comprend ce qui se cache derrière un score bas.

Durée
1 h 30 par groupe

Observation des situations de travail

Passer une demi-journée sur un poste, un chantier, un accueil. Indispensable pour les sujets physiques : postures, manutention, gestes répétitifs.

Durée
½ journée par poste

Entretiens individuels

Avec les managers et quelques personnes clés. Ils éclairent les contraintes d'organisation que les équipes ne voient pas toujours.

Durée
45 min

PHASE 1 · SEMAINE 3

Poser des questions sur le travail, pas sur l'humeur

« Êtes-vous heureux au travail ? » ne mène à aucune action. Une bonne question porte sur une situation concrète, que l'entreprise a le pouvoir de modifier. Quelques exemples, à adapter à vos métiers :

CONTENU ET CHARGE

Disposez-vous du temps nécessaire pour faire un travail de qualité ?

AUTONOMIE

Pouvez-vous organiser vous-même l'ordre de vos tâches ?

SOUTIEN

Quand vous rencontrez une difficulté, savez-vous vers qui vous tourner ?

ENVIRONNEMENT PHYSIQUE

Ressentez-vous des douleurs que vous attribuez à votre poste ?

ÉQUILIBRE DES TEMPS

Vos horaires vous permettent-ils de concilier vie professionnelle et personnelle ?

RECONNAISSANCE

Le travail que vous faites est-il reconnu à sa juste valeur ?

Terminez toujours par une question ouverte : « Si vous pouviez changer une seule chose dans votre travail, ce serait quoi ? » C'est souvent la plus riche du questionnaire.

PHASE 1 · SEMAINE 4

Analyser et choisir ses priorités

Le comité de pilotage croise les données et les témoignages pour identifier des situations de travail problématiques, pas des thèmes abstraits. « La préparation des commandes du lundi » est plus utile que « la charge de travail ». Classez ensuite chaque situation selon deux critères.

Impact sur la santé et le travail →

À planifier

Impact fort, difficile à changer. Projet de fond, à inscrire dans la feuille de route.

À expérimenter

Impact fort, faisable vite. Vos candidats pour la phase 2.

À surveiller

Impact faible, difficile à changer. On suit l'évolution.

À régler tout de suite

Impact faible, simple à corriger. Des gains rapides qui montrent que l'écoute sert à quelque chose.

Facilité de mise en œuvre →

PHASE 1 · FIN J30

Ce que vous devez avoir à J30

- Une note de cadrage validée par la direction et présentée au CSE
- Un comité de pilotage constitué, avec un calendrier de réunions
- Un état des lieux des indicateurs existants sur trois ans
- Les résultats du questionnaire et des entretiens
- Trois à cinq situations de travail prioritaires, partagées par le comité

Les pièges à éviter

Diagnostiquer sans fin. Un diagnostic de trois mois démobilise. Trente jours suffisent pour dégager des priorités ; il sera complété en continu.

Interroger sans restituer. Partagez une synthèse des résultats avec les salariés dans les deux semaines qui suivent la clôture du questionnaire.

Tout vouloir traiter. Une démarche qui affiche quinze priorités n'en a aucune.

03

Phase 2 · Agir

Trente jours pour transformer les priorités en actions concrètes, testées à petite échelle avec les personnes concernées.

Semaine 5
Construire le plan

Semaine 6
Lancer les tests

Semaine 7
Animer et ajuster

Semaine 8
Faire un point d'étape

PHASE 2 · SEMAINE 5

Du diagnostic au plan d'action

Pour chaque situation prioritaire, le comité rédige une fiche d'une page. Elle oblige à préciser le problème, la piste retenue et la façon dont on saura si elle fonctionne. Toutes les fiches réunies forment le plan d'action.

FICHE ACTION · STRUCTURE TYPE	
Situation	Ce qui pose problème, où, pour qui, depuis quand.
Causes identifiées	Ce qu'ont révélé les données et les échanges.
Action testée	La solution, décrite de façon concrète et observable.
Périmètre	Équipe ou site pilote, nombre de personnes, durée du test.
Responsable	Une personne nommée, et le manager de l'équipe concernée.
Moyens	Budget, temps, prestataire, matériel.
Critères de réussite	Deux ou trois indicateurs, mesurés avant et après.

PHASE 2 · SEMAINE 5

Choisir deux ou trois expérimentations

L'ANI de 2020 invite à choisir les expérimentations et à les mettre en œuvre dans un secteur limité de l'entreprise, pour vérifier que le projet est viable et atteint ses objectifs. Tester avant de généraliser réduit le risque et donne des résultats rapides.

Deux ou trois tests suffisent pour un premier trimestre. Choisissez-les de façon à toucher des publics et des dimensions différents.

Une bonne expérimentation est…

Liée à une situation prioritaire
Elle répond à un problème identifié en phase 1, pas à une envie.

Visible en quelques semaines
Les personnes concernées doivent percevoir un changement avant J90.

Co-construite
Les salariés du périmètre pilote participent à sa définition.

Mesurable
On a relevé un point de départ avant de commencer.

Réversible
Si elle ne fonctionne pas, on peut revenir en arrière sans dommage.

Généralisable
Si elle réussit, elle peut s'étendre à d'autres équipes.

LES LEVIERS · 1/3

Agir sur l'organisation du travail

C'est le levier le plus puissant et le moins utilisé. Beaucoup de difficultés exprimées par les salariés viennent d'une organisation qui empêche de bien travailler : interruptions, consignes contradictoires, outils inadaptés, pics de charge non anticipés.

Charge et rythmes	Lisser un pic récurrent, protéger des plages sans réunion, revoir la répartition des tâches dans une équipe.
Circulation de l'information	Clarifier qui décide quoi, simplifier un circuit de validation, ritualiser un point d'équipe court.
Outils et moyens	Associer les utilisateurs au choix d'un logiciel ou d'un équipement, corriger les irritants du quotidien.
Temps et lieux	Ajuster les horaires, organiser le télétravail, encadrer le droit à la déconnexion.
Parcours	Améliorer l'intégration des nouveaux arrivants, organiser le retour après un arrêt long.

Agir sur la santé physique

Les TMS représentant près de 90 % des maladies professionnelles reconnues, la prévention des sollicitations physiques est une priorité dans presque tous les secteurs, y compris dans les bureaux. Elle combine trois niveaux d'action.

Le poste

Aménagement ergonomique, aides à la manutention, réglage des écrans et des sièges.

Les gestes

Formation gestes et postures, échauffements avant la prise de poste, pauses actives.

L'activité

Cours collectifs réguliers, renforcement musculaire, étirements, massage assis.



L'activité physique ne compense pas un poste mal conçu. Elle vient en complément des aménagements, jamais à leur place.

LES LEVIERS · 3/3

Agir sur la santé mentale et les relations

Les risques psychosociaux (RPS) naissent le plus souvent de l'organisation : exigences élevées, faible autonomie, manque de soutien, conflits de valeurs, insécurité. Les actions individuelles (gestion du stress, relaxation) apportent un soulagement réel, mais elles doivent s'accompagner d'un travail sur les causes.

SUR LES CAUSES

- Espaces de discussion sur le travail
- Clarification des rôles et des priorités
- Formation des managers au soutien d'équipe
- Procédure de traitement des situations difficiles

SUR LES PERSONNES

- Ateliers de gestion du stress et du sommeil
- Sophrologie, yoga, méditation
- Formation aux premiers secours en santé mentale
- Accès à une écoute psychologique

× 2

Les maladies psychiques liées au travail reconnues ont plus que doublé entre 2020 et 2025. Près de la moitié des personnes concernées sont cadres ou professions intellectuelles supérieures.

Assurance Maladie – Risques professionnels

PHASE 2 · SEMAINES 6 ET 7

Les espaces de discussion sur le travail

L'Anact en fait l'outil central de l'expérimentation. Un espace de discussion réunit régulièrement une équipe pour parler de son activité réelle : ce qui marche, ce qui bloque, ce qu'on pourrait changer. Ce n'est ni une réunion d'information, ni un groupe de parole.

1

Un groupe stable

Six à dix personnes qui travaillent ensemble, toujours les mêmes.

2

Un sujet concret

Une situation de travail précise, choisie par le groupe ou issue du diagnostic.

3

Un animateur formé

Le manager ou un tiers, qui garantit la parole de chacun et ramène au travail réel.

4

Un lien avec la décision

Les propositions remontent à un niveau qui peut trancher, avec une réponse sous un délai connu.

5

Un rythme régulier

Une heure toutes les deux à quatre semaines, sur le temps de travail.

PHASE 2 · SEMAINES 6 ET 7

Les managers, premiers relais de la démarche

Les managers de proximité sont à la fois acteurs et sujets de la QVCT. Ils mettent en œuvre les actions, animent les échanges avec leurs équipes, et subissent eux-mêmes une pression forte, prise entre les objectifs de la direction et les attentes du terrain.

Donnez-leur un rôle clair, du temps et des marges de manœuvre. Une démarche qui leur ajoute des tâches sans rien retirer échouera.

Informer

Expliquer la démarche et ses étapes à leur équipe.

Écouter

Recueillir les difficultés et les idées au fil de l'eau.

Porter

Faire remonter les propositions et rendre compte des décisions.



PHASE 2 · SEMAINE 8

Faire vivre la démarche pendant les tests

Entre le lancement des expérimentations et les premiers résultats, la démarche devient invisible pour la majorité des salariés. C'est le moment où l'on entend « encore une enquête qui n'a servi à rien ». Quelques rendez-vous simples suffisent à l'éviter.

J35	**Synthèse du diagnostic.** Les grands résultats et les priorités retenues, partagés avec tous.
J40	**Lancement des tests.** Ce qui est testé, où, pendant combien de temps, et pourquoi ces choix.
J45	**Gains rapides.** Les irritants simples corrigés depuis le diagnostic, même modestes.
J60	**Point d'étape.** Premiers retours des équipes pilotes, ajustements décidés, prochaine échéance.

Un message court et régulier vaut mieux qu'une grande communication tous les six mois.

PHASE 2 · FIN J60

Ce que vous devez avoir à J60

- Un plan d'action composé de fiches, validé par le comité de pilotage
- Deux ou trois expérimentations en cours, avec un point de départ mesuré
- Des espaces de discussion installés dans les équipes pilotes
- Les gains rapides réalisés et communiqués
- Un point d'étape présenté au CSE

Les pièges à éviter

Choisir les actions à la place des équipes. Une solution imposée, même bonne, est rarement adoptée.

Confondre animation et démarche. Un atelier bien-être est utile s'il répond à une priorité du diagnostic.

Oublier la mesure de départ. Sans point zéro, impossible de démontrer un effet à J90.

04

Phase 3 · Mesurer

Trente jours pour évaluer ce qui a fonctionné, le partager, et installer la démarche dans la durée.

Semaine 9
Mesurer

Semaine 10
Évaluer et décider

Semaine 11
Restituer

Semaines 12-13
Pérenniser

PHASE 3 · SEMAINE 9

Un tableau de bord court et stable

Huit à dix indicateurs suffisent. Gardez les mêmes d'une année sur l'autre et suivez-les par service : c'est la tendance qui compte, pas la valeur ponctuelle. Combinez des indicateurs de résultat, qui bougent lentement, et des indicateurs de perception, qui réagissent vite.

Indicateur	Type	Fréquence
Taux d'absentéisme	Résultat	Mensuelle
Part des arrêts courts (moins de 3 jours)	Résultat	Mensuelle
Accidents du travail, fréquence et gravité	Résultat	Trimestrielle
Turnover et démissions	Résultat	Trimestrielle
Participation aux actions proposées	Activité	Mensuelle
Propositions issues des espaces de discussion, et part traitée	Activité	Trimestrielle
Charge de travail perçue	Perception	Trimestrielle
Douleurs ressenties liées au poste	Perception	Trimestrielle
Sentiment de pouvoir bien faire son travail	Perception	Trimestrielle

PHASE 3 · SEMAINE 9

Calculer et lire son taux d'absentéisme

C'est l'indicateur le plus suivi, et le plus mal interprété. Fixez une méthode de calcul une fois pour toutes et appliquez-la à chaque période.

FORMULE

$$\frac{\text{Heures d'absence sur la période}}{\text{Heures théoriques travaillées}} \times 100$$

Ce qu'on inclut

Maladie, accidents du travail et de trajet, maladies professionnelles, absences injustifiées. Excluez congés payés, formation et congés familiaux légaux.

Comment le lire

Séparez arrêts courts et longs : les premiers signalent souvent un malaise dans l'organisation, les seconds une usure ou une pathologie installée.

4 à 5 %

Fourchette des taux nationaux du secteur privé en 2025 selon les baromètres (Malakoff Humanis, Apicil, WTW). Comparez-vous d'abord à vous-même, puis à votre secteur.

PHASE 3 · SEMAINE 10

Évaluer chaque expérimentation

À J90, les indicateurs de résultat auront peu bougé ; c'est normal. L'évaluation repose surtout sur les retours des équipes pilotes et sur les indicateurs de perception mesurés avant et après. Le comité de pilotage répond à quatre questions, puis prend une décision.

L'action a-t-elle été réalisée comme prévu ?

Les personnes concernées constatent-elles une amélioration ?

Les critères de réussite fixés au départ sont-ils atteints ?

Quels effets inattendus sont apparus ?

Généraliser

Les effets sont nets. On étend à d'autres équipes, avec les adaptations nécessaires.

Ajuster

L'idée est bonne, la mise en œuvre à revoir. On relance un cycle de test.

Arrêter

Pas d'effet ou des effets négatifs. On l'assume et on explique pourquoi.

PHASE 3 · SEMAINE 11

Restituer à tous les niveaux

La restitution boucle le premier cycle. Elle montre que la parole des salariés a produit quelque chose et prépare l'adhésion à la suite. Adaptez le format à chaque public.

Direction	Bilan chiffré, décisions à prendre, budget de la feuille de route.
CSE	Présentation en séance, lien avec la mise à jour du DUERP et le PAPRIPACT.
Managers	Ce qui change dans leurs équipes, leur rôle pour la suite.
Ensemble des salariés	Ce qui a été testé, ce qui est retenu, ce qui vient ensuite. Un support court, visuel, présenté en équipe.



PHASE 3 · SEMAINES 12 ET 13

Inscrire la démarche dans la durée

Pérenniser, c'est faire en sorte que la QVCT ne dépende plus de l'énergie de quelques personnes. Les acquis du trimestre doivent entrer dans les outils et les instances qui existent déjà.

Dans le DUERP

Intégrer les risques identifiés et les actions retenues à la prochaine mise à jour.

Dans le dialogue social

Nourrir la négociation QVCT ou un accord de méthode avec les résultats obtenus.

Dans le management

Maintenir les espaces de discussion, intégrer la QVCT aux objectifs des managers.

Dans les projets

Évaluer l'effet sur le travail de tout changement important : déménagement, outil, réorganisation.

FEUILLE DE ROUTE À 12 MOIS

T2

Généraliser les tests concluants

T3

Traiter les priorités « à planifier »

T4

Nouveau questionnaire, même grille

J365

Bilan annuel et nouveau cycle

RÉCAPITULATIF

Les 90 jours en un coup d'œil

J1 → J30
Diagnostiquer

- S1 · Note de cadrage
- S2 · Comité de pilotage, annonce
- S3 · Données, questionnaire, entretiens
- S4 · Analyse et priorités

J31 → J60
Agir

- S5 · Fiches action, choix des tests
- S6 · Lancement des expérimentations
- S7 · Espaces de discussion
- S8 · Point d'étape au CSE

J61 → J90
Mesurer

- S9 · Mesure des indicateurs
- S10 · Évaluation et décisions
- S11 · Restitution
- S12-13 · Feuille de route 12 mois

Les cinq principes à garder en tête

1. Partir du travail réel, pas des intentions.
2. Piloter à plusieurs, avec le CSE, du premier au dernier jour.
3. Peu de priorités, choisies ensemble.
4. Tester sur un périmètre limité avant de généraliser.
5. Mesurer, restituer, recommencer.

SOURCES

Références citées

TEXTES DE RÉFÉRENCE

Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle.

Accord national interprofessionnel du 9 décembre 2020 pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail.

Loi n° 2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail.

Code du travail, articles L4121-1, L4121-3-1, L2242-1 et L2242-17.

MÉTHODE

Anact, ressources méthodologiques sur la démarche QVCT (anact.fr).

DONNÉES

Assurance Maladie – Risques professionnels, chiffres de la sinistralité 2025, communiqué du 13 octobre 2026, et rapport annuel 2025.

INRS, Troubles musculosquelettiques : statistiques (inrs.fr).

Malakoff Humanis, Baromètre Absentéisme, édition 2026 (données 2025).

WTW, Baromètre de l'absentéisme, octobre 2026 (données 2025).

Observatoire des arrêts de travail Apicil et JLO, 5e édition, septembre 2026.

Ayming, Baromètre de l'absentéisme ; Institut Sapiens, études sur le coût de l'absentéisme.

Ce livre blanc a une vocation informative. Les éléments juridiques présentés sont à jour à la date de publication (octobre 2026) et ne constituent pas un conseil juridique. Vérifiez votre situation auprès de votre service juridique ou de votre service de prévention et de santé au travail.

moov'on

On remet vos équipes en mouvement

Moov'On accompagne les entreprises et les collectivités dans leur démarche de sport, de santé et de bien-être au travail, partout en France : sur site, en extérieur, en salle ou à distance.

- QVCT : audit et plan d'action
- Cours de sport en entreprise
- Ateliers bien-être et massage
- Formations santé et prévention
- Gestion de salle de sport d'entreprise

13 ans
d'expérience

3 000+
intervenants

100 %
sur mesure

Parlez-nous de votre projet

On vous répond sous 24 h ouvrées.

moov-on.fr