

# Glossaire QVCT

## Parlez-vous Qualité de Vie et des Conditions de Travail ?

*Comme les mots renvoient chacun de nous à des représentations différentes et tout particulièrement dans le cadre de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail, nous nous sommes attachés à préciser de manière collective un certain nombre d'entre eux. Nous avons choisi de les partager avec vous, avec l'objectif de parler progressivement le même langage.*

### SOMMAIRE

1.	Accord collectif de travail QVCT .....	2
2.	Autonomie dans le travail .....	2
3.	Bonheur au travail .....	2
4.	Conduite du changement.....	2
5.	Dialogue social : informer, concerter, négocier .....	3
6.	Droit à la déconnexion .....	3
7.	Engagement au travail.....	4
8.	Espace de discussion .....	4
9.	Expérimentation .....	4
10.	Happiness Manager.....	5
11.	Performance .....	5
12.	Prévention primaire.....	5
13.	Qualité de Vie et des Conditions de Travail .....	5
14.	Qualité du travail .....	6
15.	Rôle du manager par rapport à la QVCT .....	6
16.	RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.....	7
17.	Santé au travail .....	7
18.	Sens au travail.....	7
19.	Télétravail.....	8
20.	Travail prescrit / Travail réel .....	8

### 1. Accord collectif de travail QVCT [Inclus dans l'éventail « jeu de cartes »]

Une **négociation** sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes incluant la QVCT est obligatoire dans les entreprises de 50 salariés et plus, où au moins un délégué syndical a été désigné. Un accord peut être signé pour matérialiser les résultats de la négociation.

A défaut de délégué syndical et dans certaines conditions de validation, un accord peut être signé avec les membres du CSE ou encore selon l'effectif de l'entreprise avec des salariés mandatés ou non ou par référendum.

### 2. Autonomie dans le travail [Inclus dans l'éventail « jeu de cartes »]

L'**autonomie** représente la capacité d'une personne à disposer de marges de manœuvres dans l'exercice de son activité. Cela exige que la personne dispose :

- des compétences nécessaires
- d'un pouvoir de décision dans un cadre fixé
- de l'information et des moyens suffisants pour réaliser les objectifs poursuivis par son entreprise.

La Qualité de Vie et des Conditions de Travail ouvre aux salariés la possibilité de s'exprimer et d'agir sur leur travail, ce qui renvoie au niveau d'autonomie qui leur est accordé.

### 3. Bonheur au travail [Inclus dans l'éventail « jeu de cartes »]

Quête d'un idéal. Le **bonheur au travail** repose sur le ressenti, le vécu d'un individu en situation de travail. Il s'agit donc d'une donnée personnelle, individuelle et subjective. La question du bonheur dépasse le cadre professionnel.

La QVCT n'a pas pour objectif l'accès au bonheur.

### 4. Conduite du changement [Inclus dans l'éventail « jeu de cartes »]

La **conduite du changement** est l'ensemble des opérations effectuées au sein d'une organisation pour lui permettre de s'adapter au changement. Elle est par exemple nécessaire à mettre en œuvre lorsque l'entreprise adopte de nouveaux outils ou encore une nouvelle organisation.

La conduite du changement s'intègre dans la démarche de Qualité de Vie et des Conditions de Travail. Les résistances au changement seront d'autant moins fortes que les salariés auront été impliqués au plus tôt et y donneront du sens.

## 5. Dialogue social : informer, concerter, négocier [Inclus dans l'éventail « jeu de cartes »]

Le **dialogue social** est l'un des champs des relations professionnelles. Son objectif est d'encourager la formation d'un consensus entre les représentants des travailleurs, employeurs et autorités publiques.

L'Organisation Internationale du Travail le définit comme une pratique large incluant tous les types de négociation, de consultation-concertation ou simplement d'échange d'informations sur des questions présentant un intérêt commun relatives à la politique économique et sociale.

Le dialogue social peut intervenir au niveau national, régional ou au niveau local. Il peut être interprofessionnel ou se situer au niveau de la branche ou de l'entreprise.

Les évolutions récentes du droit du travail réforment en profondeur la concertation dans l'entreprise en modifiant les règles de la négociation collective et en créant le CSE (comité social et économique) en lieu et place des DP, CE, CHSCT.

La négociation collective est l'une des formes du dialogue social parmi les plus répandues. S'agissant du droit du travail français, ses règles sont codifiées *aux articles L.2221-1 et suivants du code du travail pour les employeurs de droit privé.*

### Dialogue social et QVCT

Un **dialogue social de qualité** est une condition de réussite d'une démarche de QVCT.

Le CSE dont les missions croisent la santé, la sécurité au travail, les changements organisationnels et les questions économiques et sociales est aussi une instance de concertation sur la QVCT qui a pour objet l'articulation entre ces différents éléments.

La QVCT fait l'objet d'une négociation obligatoire en entreprise sur des thèmes prédéfinis là où sont présents des délégués syndicaux.

*Sources : Brochure BIT dialogue social, Code du travail, Arnaud MIAS : « John T.Dunlop, « Industrial Relations Systems » Ellipses éditions, mars 2012*

## 6. Droit à la déconnexion [Inclus dans l'éventail « jeu de cartes »]

Le **droit à la déconnexion** a pour objectif de respecter les temps de repos et de congé, de préserver la vie personnelle et familiale du salarié.

C'est un principe juridique selon lequel un salarié est en droit de ne pas être connecté à ses outils numériques professionnels (téléphone portable, courriels, etc.) hors de ses horaires de travail (temps de transport travail-domicile, congés, temps de repos, week-end, soirée, etc.).

Le droit à la déconnexion est prévu par le Code du travail (L.2242-17 alinéa 7 ) dans le cadre de la négociation obligatoire sur la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) avec les délégués syndicaux. Il peut être mis en œuvre dans l'entreprise par accord collectif ou par la voie d'une charte élaborée par l'employeur.

## 7. Engagement au travail [Inclus dans l'éventail « jeu de cartes »]

La **notion d'engagement** renvoie à un « état d'esprit » permettant de rendre compte de la relation du salarié à son entreprise. Le contexte professionnel dans lequel l'individu est placé, influence son engagement.

Plus les besoins de se sentir compétent, autonome et appartenant à un collectif de travail seront pris en considération plus l'engagement sera optimal.

Une démarche QVCT favorise l'engagement au travail des individus.

*(libre interprétation à partir des travaux de Daci & Ryan, Sutter)*

## 8. Espace de discussion [Inclus dans l'éventail « jeu de cartes »]

L'**espace de discussion** a pour objectif l'expression des salariés sur leur travail en favorisant les collectifs de travail. Il fournit à l'employeur et aux instances représentatives du personnel des éléments de réflexion sur d'éventuelles évolutions du travail.

L'espace de discussion porte sur l'activité de travail, les règles de métier, les ressources, les contraintes, le sens donné au travail, ses conditions de réalisation... Les participants se réunissent pour partager des données, des points de vue, des propositions, des idées, dans la perspective d'évolutions techniques, organisationnelles ou managériales.

Répondant à un objectif défini au préalable et prévu sur une durée déterminée, avec un animateur formé, l'espace de discussion se déroule suivant un cadre et des règles partagés. Une attention particulière sera portée à la place et au rôle de l'encadrement intermédiaire. Sa mise en place repose sur un engagement fort de la direction.

## 9. Expérimentation [Inclus dans l'éventail « jeu de cartes »]

Avec les espaces de discussion, l'**expérimentation** est une étape qui caractérise les démarches Qualité de Vie et des Conditions de Travail. Il s'agit d'une méthode de conduite du changement particulièrement adaptée lorsque l'on envisage des modifications organisationnelles.

Elle est mobilisable pour les changements dont certains effets ne peuvent être anticipés et ne seront visibles que dans la mise en œuvre. L'expérimentation vise à associer les salariés et à les faire s'exprimer sur les effets du changement : performance, qualité produite, effets sur la santé.

L'expérimentation est une démarche itérative qui induit un droit à l'erreur. Balisée dans le temps et dans l'espace, elle permet des ajustements progressifs pour atteindre les objectifs visés.

## 10. Happiness Manager [Inclus dans l'éventail « jeu de cartes »]

Il s'agit dans la traduction littérale d'une **personne « en charge du bonheur des autres »**. Fonction créée par un ingénieur Google.

Ces missions consistent à élaborer une culture positive, améliorer les conditions de travail et créer du lien. Cela nécessite d'être au cœur des changements de l'entreprise et un engagement fort de la direction qui doit présenter cette intention au personnel. Il a pour but d'apporter une clef efficace aux entreprises pour répondre aux problématiques de management, de motivation, d'engagement des salariés et de marque employeur...

Dans la pratique française, le poste se réduit plutôt à des interventions axées sur les périphériques du travail et reste très peu développé.

## 11. Performance [Inclus dans l'éventail « jeu de cartes »]

La **performance** d'une entreprise exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Elle englobe tout ce qui tend à optimiser la création de valeur de l'entreprise. Cette dernière pouvant s'entendre plus largement qu'au seul plan économique.

On parlera de performance globale lorsque l'entreprise atteint ses objectifs en prenant en compte à la fois les dimensions économiques, sociales et environnementales, tout en répondant aux attentes de ses parties prenantes.

## 12. Prévention primaire [Inclus dans l'éventail « jeu de cartes »]

La **prévention primaire** consiste à mettre en place en amont une organisation du travail et des conditions de travail qui permettent d'éviter les risques professionnels pour préserver la santé physique et mentale des salariés.

Elle se distingue de la prévention secondaire qui prévoit des actions correctives sur des risques qui ne peuvent pas être évités. La prévention tertiaire consiste à prendre des mesures curatives lorsque les risques professionnels ont affecté la santé des personnes.

*(cf : L4121-1 & L4121-2 du code du travail).*

## 13. Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) [Inclus dans l'éventail « jeu de cartes »]

La **Qualité de Vie et des Conditions de Travail** s'entend d'une démarche qui désigne l'ensemble des actions visant à concilier santé au travail et performance globale de l'entreprise, en améliorant les conditions d'exercice du travail.

La QVCT repose sur des principes d'implication de tous, un dialogue collectif et des phases d'expérimentation pour innover sur des points précis.

L'ANI 2013 mentionne la QVT (Qualité de Vie au Travail) et développe l'idée de « sentiment de bien-être au travail » perçue collectivement et individuellement. Cet accord précise que 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 et conditions de travail qui en résulte.

Lors de l'élaboration de l'ANI 2020, les partenaires sociaux ont ajouté un C à la QVT. Ce « C » aurait pu être celui de la culture du travail, de la compréhension du travail, de la coopération dans le travail, de la considération dans le travail et même encore de la consultation sur le travail... Mais ce sont les conditions du travail qui se sont ajoutées. Un terme que l'on avait un peu oublié, mais qui redonne sa place au travail et son organisation en intégrant la prévention des risques

La QVT devient QVCT (Qualité de Vie et des Conditions de travail) en prenant en compte le travail et les conditions de sa réalisation. Elle est ainsi un levier de prévention primaire en l'intégrant dans les conditions d'exercice du travail, de la conduite du changement et l'expression des salariés.

L'ANI 2020 a donné lieu à sa transposition dans la loi de 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail et a permis l'élaboration du quatrième Plan de Santé au Travail.

Le code du travail régit l'obligation pour les entreprises (d'au moins 50 salariés) de négocier périodiquement sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie et des conditions de travail.

#### 14. Qualité du travail [Inclus dans l'éventail « jeu de cartes »]

La Qualité du travail c'est la réalisation des objectifs professionnels en alliant performance et dimension humaine. La qualité du travail se traduit par la réalisation des objectifs fixés au sein de l'entreprise en étant fier de la manière dont ils ont été atteints dans la situation de travail. Elle prend nécessairement en compte la dimension individuelle et collective.

Discuter et négocier des critères de la qualité du travail est un des enjeux de la QVCT permettant d'allier performance et santé au travail.

#### 15. Rôle du manager par rapport à la QVCT [Inclus dans l'éventail « jeu de cartes »]

L'encadrement doit être partie prenante des démarches QVCT. C'est la capacité des managers à créer un cadre participatif permettant à l'ensemble du personnel de contribuer à l'amélioration des conditions de travail au bénéfice de la communauté de travail, de l'entreprise et de sa performance.

Le management en démarche QVCT s'appuie sur la responsabilité partagée et l'engagement de tous les salariés et de leurs représentants, à tous les niveaux de l'entreprise, en faveur de la prévention primaire et de l'amélioration de l'organisation du travail.

## 16. RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises [Inclus dans l'éventail « jeu de cartes »]

La **RSE** regroupe des actions cherchant à concilier les domaines que sont le domaine social, éthique, environnemental et économique pour atteindre une performance globale.

Elle marque la volonté de l'entreprise à s'intégrer et à se développer sur son territoire contribuant ainsi au développement durable : satisfaire nos besoins présents tout en permettant aux générations futures de satisfaire les leurs.

Elle vient alimenter la stratégie de l'entreprise et peut être considérée comme un outil de management, de communication et/ou de développement harmonieux pour les entreprises, permettant entre autres d'améliorer l'image de l'entreprise auprès des consommateurs, de mieux gérer les ressources de l'entreprise, d'améliorer le bien-être au travail...

La Qualité de Vie et Conditions de Travail contribue à la performance sociale et économique de l'entreprise. Elle est un pas vers la performance globale qui constitue la colonne vertébrale des politiques RSE.

## 17. Santé au travail [Inclus dans l'éventail « jeu de cartes »]

L'OMS définit la santé comme « un état complet de bien-être physique, mental et social, ne consistant pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».

La **santé au travail** vise plusieurs objectifs :

- assurer un haut degré de bien-être physique, mental et social des salariés,
- prévenir les risques auxquels sont exposés les salariés sur leur lieu de travail et ainsi les protéger de tous dommages,
- maintenir les salariés dans un emploi adapté à leurs capacités physiologiques et psychologiques.

La Qualité de Vie et des Conditions de Travail est un facteur de promotion de la santé au travail.

## 18. Sens au travail [Inclus dans l'éventail « jeu de cartes »]

Le **sens au travail** renvoie :

**Au sentiment d'utilité** du travail réalisé, à l'importance de la contribution individuelle dans une élaboration collective, par opposition aux tâches perçues comme inutiles ;

A la **qualité** du travail réalisé, « **un travail bien fait** » du point de vue du professionnel et du point de vue des pairs en référence aux règles partagées qui contribuent à l'identité professionnelle : usage des savoir-faire, le « beau geste », les règles de l'art ;

A la **compatibilité du système de valeurs** de l'individu par rapport aux exigences de sa tâche et aux valeurs de l'entreprise.

Le sens donné au travail participe à la construction de l'identité personnelle (le statut de travailleur étant un des principaux rôles de vie...) et professionnelle (reconnaitances des pairs, des clients).

## 19. Télétravail

Le **télétravail** répond à une demande à la fois sociale, économique et environnementale et permet une meilleure conciliation entre vie personnelle et professionnelle.

Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Le télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, d'une charte élaborée par l'employeur après avis du Comité Social et Économique, s'il existe.

En l'absence d'accord collectif ou de charte, le salarié et l'employeur peuvent convenir de recourir au télétravail et formalisent leur accord par tout moyen.

Le télétravailleur a les mêmes droits que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise. L'employeur organise chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail.

## 20. Travail prescrit / Travail réel

**Le travail prescrit** est celui qui est demandé par la direction, les commanditaires, le management. Il est souvent formalisé par les procédures à respecter, les fiches de postes et les objectifs annuels. Il est assorti de résultats à atteindre. Pour y parvenir, l'entreprise met à disposition des moyens techniques (outils, équipements...) et des moyens humains (équipes, collègues) et met en place une organisation de travail. Le travail prescrit peut être plus ou moins clair, partagé et contraignant. Il peut être explicite ou implicite, formel ou informel.

**Le travail réel**, ou « activité de travail », renvoie au travail tel qu'il se réalise concrètement : les objectifs effectivement poursuivis par le salarié, les modes opératoires et les stratégies réellement mises en œuvre tels que des ajustements comme la gestion des aléas, les tâches imprévues, le soutien aux collègues, les outils et ressources effectivement utilisés, les collègues sollicités, etc.

Le travail réel n'est jamais réductible au travail prescrit.

Il existe toujours un écart entre le travail prescrit et le travail réel.

*(issus des définitions de l'ANACT).*