

GUIDE

PRATIQUE DE LA QVCT DANS LA MÉTALLURGIE

De l'accord à l'action

Septembre 2026

Guide pratique issu des travaux de l'IPQVCT



LUIMM et les organisations syndicales de salariés de la Métallurgie proposent, à travers ce guide, un cadre d'orientation de branche visant à accompagner les entreprises qui souhaitent engager une démarche volontaire de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT).

La QVCT constitue un enjeu permettant de concilier, de façon opérationnelle, le bien-être physique et mental des salariés, l'amélioration de leurs conditions de travail avec les aspects techniques, organisationnels et économiques, dans un environnement en évolution permanente ; la prévention primaire s'inscrivant comme un levier d'action.

Si l'engagement d'une démarche de QVCT relève de l'initiative de l'employeur, sa réussite repose sur une dynamique collective : l'employeur est invité à s'entourer de compétences adaptées et à associer les salariés et, lorsqu'ils existent, leurs représentants à cette réflexion, pour garantir la pertinence des actions engagées et favoriser l'adhésion de tous.

Issu d'un travail paritaire, ce guide propose une démarche pragmatique et itérative, privilégiant une progression fondée sur l'expérimentation. Enrichie de cinq outils opérationnels et modulables, la démarche invite les acteurs de l'entreprise à s'interroger sur l'amélioration des conditions de travail au plus près du terrain, en s'appuyant sur des situations concrètes de travail et un dialogue constructif.

Par ce guide, les partenaires sociaux entendent favoriser le développement d'une QVCT ancrée dans les réalités professionnelles, pour soutenir l'attractivité et la pérennité des entreprises de la Métallurgie.



Partie 01

Un cadre paritaire pour agir

p. 3



Partie 02

L'intérêt pour chaque acteur de s'impliquer

p. 4



Partie 03

La démarche paritaire adaptée à la métallurgie

p. 6



Outils

p. 8

Partie 01

Un cadre paritaire pour agir

Agir concrètement nécessite de s'appuyer sur un point de repère commun : comprendre ce qu'est la QVCT et le cadre défini au niveau de la branche.

Définition de la QVCT

La QVCT désigne et regroupe l'ensemble des actions qui permettent de concilier la performance globale des entreprises et l'amélioration des conditions de travail des salariés. Elle contribue à la cohésion, à la pérennité et à la compétitivité des entreprises de la métallurgie.

La démarche de la QVCT s'inscrit dans une logique de prévention primaire et s'appuie sur le travail réel. Elle se construit principalement autour des trois approches suivantes :

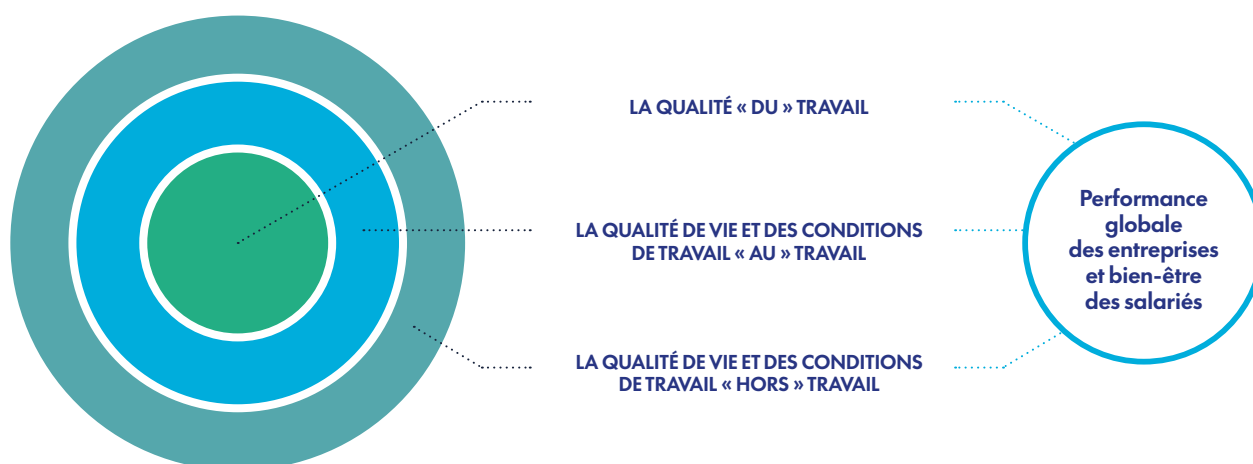
- **La qualité « du » travail (le « bien faire »)** : centrée sur la nature du travail réalisé (sens du travail, possibilité de l'améliorer, rythmes et intensité du travail...) ;
- **La qualité de vie et des conditions de travail « au » travail** : centrée sur les conditions d'exercice du travail (management, relations de travail, communautés de travail...) ;
- **La qualité de vie et des conditions de travail « hors » travail** : axée sur l'articulation des sphères de vie (conciliation vie professionnelle/vie personnelle, déconnexion numérique...).

Placée au niveau stratégique, la QVCT s'articule également avec des enjeux plus larges tels que la responsabilité sociétale des entreprises, la gestion des emplois et des parcours professionnels ou encore la performance industrielle. La QVCT conduit ainsi à s'interroger sur les conditions concrètes de réalisation du travail, telles que la charge de travail réelle, les moyens humains, les objectifs donnés et les marges de manœuvre associées.

Le cadre de branche de la métallurgie : l'Accord SST QVCT du 7 février 2022 et l'IPQVCT

L'Accord santé, sécurité, qualité de vie et des conditions de travail (SST QVCT) du 7 février 2022, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2024, prévoit la création d'une Instance Paritaire Qualité de Vie et des Conditions de Travail (IPQVCT), composée de représentants de l'UIMM et des organisations syndicales de la branche (CFDT, FO, CFE-CGC, CGT). Cette instance a pour mission d'inciter, de suivre et d'accompagner les employeurs et les salariés dans la mise en place d'une démarche de QVCT au sein des entreprises de la branche de la métallurgie.

Pour ce faire, l'IPQVCT s'est dotée d'un programme de travail pluriannuel, qui prévoit la rédaction du présent guide pratique et définit une liste d'indicateurs. Les signataires de l'accord précité encouragent les entreprises à engager une démarche volontaire de QVCT.



Partie 02

L'intérêt pour chaque acteur de s'impliquer

Tous les acteurs de l'entreprise contribuent à construire et faire vivre une culture d'entreprise intégrant la QVCT au sein des pratiques quotidiennes, générant des bénéfices concrets pour chacun.

Quels bénéfices pour l'employeur ?

- **Performance et compétitivité de l'entreprise** : s'engager dans une démarche QVCT, c'est investir dans un levier de performance durable et globale.
- **Levier d'attractivité et de fidélisation** : en améliorant l'organisation du travail (tâches à réaliser, sens du travail, autonomie) et ses conditions réelles d'exercice, la QVCT facilite le recrutement, fidélise les talents, et constitue un atout majeur en matière de recrutement.
- **Optimisation des coûts indirects** : en agissant sur la prévention primaire et en améliorant les conditions de travail, la QVCT contribue à réduire l'absentéisme, le turnover et les accidents du travail, limite des coûts liés à la désorganisation des équipes et diminue le risque de contentieux.
- **Adaptabilité et efficacité** : la QVCT agit aussi sur la dynamique collective. En favorisant la cohésion et le dialogue, elle stimule la productivité et la capacité d'innovation et d'adaptation, indispensables pour sécuriser l'avenir.
- **Engagement intergénérationnel** : la QVCT facilite l'intégration des jeunes générations dans l'entreprise et favorise le maintien en emploi des salariés seniors.
- **Rayonnement et réputation** : la QVCT valorise l'image de l'entreprise auprès des clients et partenaires, pour qui la qualité des conditions de travail devient un critère de plus en plus décisif.

Quels bénéfices pour les responsables hiérarchiques ?

- **Dynamique d'équipe** : la QVCT est un levier pour mobiliser et motiver les équipes dans la durée.
- **Valorisation du rôle managérial** : la QVCT permet de valoriser le rôle de coordination et de soutien du responsable hiérarchique auprès des équipes.
- **Amélioration du climat de travail** : la QVCT contribue à réduire les tensions et à instaurer un environnement de travail serein, où le partage d'information est fluide et la coopération renforcée.
- **Anticipation et accompagnement** : en libérant du temps pour accompagner les équipes et développer leurs compétences face aux changements, la QVCT permet d'anticiper les priorités et de détecter les difficultés.
- **Moyens managériaux** : avec l'accompagnement de la fonction ressources humaines, la QVCT soutient les encadrants en leur donnant des moyens adaptés, notamment en matière de management, de formation, et de prévention des risques professionnels, leur permettant d'exercer leurs responsabilités dans de bonnes conditions.

Quels bénéfices pour les salariés ?

- **Sens et reconnaissance au travail** : la QVCT permet aux salariés de donner plus de sens à leur travail, de se sentir reconnus dans leurs efforts, et valorise l'apport de chacun à la réussite collective, contribuant à renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté.
- **Qualité et autonomie du travail** : la QVCT améliore la qualité du travail en donnant les moyens de bien exercer son métier, tout en renforçant l'autonomie et la capacité d'expression au travers notamment du dialogue professionnel et d'une écoute de qualité de la part de l'employeur et des responsables hiérarchiques.
- **Santé et sécurité** : la QVCT renforce les capacités de chacun à agir pour sa santé et sa sécurité, ainsi que celles des autres, et contribue à la culture de prévention primaire.
- **Équilibre vie professionnelle et vie personnelle** : la QVCT favorise un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, renforçant la motivation et l'engagement. Elle ouvre des perspectives de développement professionnel au travers de la formation continue et de l'apprentissage.

Quels bénéfices pour les représentants du personnel ?

- **Qualité du dialogue social** : la QVCT offre aux représentants du personnel un cadre structurant pour le dialogue social et le dialogue professionnel qui s'exercent de façon complémentaire.
- **Valorisation des expérimentations** : la QVCT permet de mettre en lumière les bonnes pratiques et de valoriser les retours opérationnels de l'ensemble des parties prenantes.
- **Acteur privilégié de la prévention** : la QVCT réaffirme leur rôle d'acteur de la prévention, notamment par l'identification, le plus en amont possible, des éventuels dysfonctionnements.
- **Coopération des parties prenantes** : la QVCT renforce le rôle de relai des représentants du personnel, favorise la confiance entre tous les acteurs et contribue à un climat social positif et constructif.

Partie 03

La démarche paritaire adaptée à la métallurgie

La démarche proposée aux entreprises de la métallurgie s'inscrit dans une logique pragmatique, itérative et progressive, où chaque étape nourrit la suivante. Structurée en trois parties, elle permet d'avancer par étapes, d'ajuster les actions engagées et de renouveler le processus sur de nouveaux sujets en fonction des priorités identifiées, tout en tenant compte des moyens humains et organisationnels.

01

Je recense mes pratiques et j'identifie mes actions

Dans les entreprises de la métallurgie, et en particulier dans les TPE-PME, de nombreuses actions relevant de la QVCT existent déjà, même si elles ne sont pas nécessairement identifiées ou formalisées comme telles.

Cette première étape de recensement vise non seulement à identifier les pratiques existantes, mais également à faire émerger les actions à conduire ou à renforcer pour construire une démarche QVCT adaptée à l'entreprise.

a) S'appuyer sur des éléments objectivables pour établir un état des lieux de la situation de l'entreprise

Définir des indicateurs permettant d'éclairer la situation de l'entreprise, de manière factuelle, au regard des enjeux en matière de QVCT. Par exemple en utilisant des indicateurs de sinistralité (accidents du travail, etc.), de fonctionnement (absentéisme, turnover, etc.) ou liés à l'organisation du travail (horaires de travail, etc.).

L'outil 1 peut faciliter la sélection de ces données.

b) Repérer les situations à enjeux

À partir de ces indicateurs, repérer les unités de travail ou les moments clefs de travail présentant des points d'attention tout en identifiant les bonnes pratiques existantes.

Cette analyse, qui peut être transcrite dans l'outil 2, doit documenter et intégrer les ajustements mis en œuvre par les salariés.

c) Organiser des temps d'échange structurés avec les salariés et les représentants du personnel

Mettre en place des temps d'échange adaptés afin de recueillir les observations des salariés sur leurs conditions de travail, au travers d'entretiens de proximité, de questionnaires ciblés, ou des temps d'échanges collectifs, le cas échéant avec la participation d'un représentant du personnel.

Pour déterminer les modalités opérationnelles ou les questions à poser, l'entreprise peut s'appuyer sur l'outil 3.

d) Définir des thématiques prioritaires adaptées à la réalité de l'entreprise

Sur la base de ce diagnostic, identifier et prioriser une ou plusieurs thématiques d'actions adaptées à la réalité de l'entreprise, en tenant compte des besoins exprimés, des moyens de l'entreprise et de sa capacité à agir.

L'outil 4 constitue une ressource possible pour accompagner cette phase de priorisation des actions.

02

Je les expérimente et je les adapte

Cette deuxième étape d'expérimentation vise à tester des actions en les adaptant aux réalités de l'entreprise, puis à en apprécier les effets avant d'envisager un déploiement plus large.

a) Définir des actions ciblées

À partir des thématiques prioritaires retenues dans l'étape 1, définir une ou plusieurs actions concrètes, proportionnées aux moyens de l'entreprise et adaptées aux réalités des unités de travail concernées.

L'entreprise peut s'appuyer sur **l'outil 4** pour définir les actions qu'elle entend mettre en œuvre.

b) Mettre en œuvre les actions à titre expérimental

Déployer les actions sur un périmètre restreint (un service, une équipe, un atelier, un type de poste, etc.) dans une logique de test pendant une période préalablement déterminée.

L'entreprise peut utiliser **l'outil 5** pour assurer le suivi de cette phase d'essai.

c) Associer les salariés et leurs représentants aux ajustements

Recueillir les observations et retours d'expérience des salariés concernés et, le cas échéant, des représentants du personnel, afin d'apprécier l'efficacité de la mesure et les éventuelles difficultés rencontrées.

Pour déterminer les modalités opérationnelles ou les questions à poser, l'entreprise peut s'appuyer sur **l'outil 3**.

d) Ajuster les actions en fonction des retours d'expérience

Adapter les actions expérimentées en tenant compte des observations recueillies, des contraintes de l'activité et de l'organisation du travail.

03

Je les pérennise et je les fais évoluer

Il s'agit ici d'inscrire les actions retenues dans la durée, d'en assurer le suivi et de les faire évoluer au regard des retours d'expérience, dans une logique d'amélioration continue.

a) Consolider les actions ayant fait leurs preuves

Lorsque les actions expérimentées sont jugées pertinentes, les inscrire dans les pratiques de l'entreprise.

b) Assurer un suivi dans le temps

Assurer un suivi afin d'apprécier les effets dans la durée et les faire évoluer en fonction de l'activité, des effectifs ou des conditions de travail, dans une logique d'amélioration continue.

L'entreprise peut s'aider de **l'outil 5** pour piloter ce suivi.



Lorsque cela est pertinent, réengager la démarche sur une nouvelle thématique, en s'appuyant sur l'expérience acquise, afin d'avoir une démarche évolutive et intégrée au fonctionnement de l'entreprise.

OUTILS



- 
- 01.** Recensement des indicateurs
 - 02.** État des lieux : bonnes pratiques et points d'attention
 - 03.** Organisation des temps d'échanges
 - 04.** Sélection et priorisation des thématiques QVCT, et actions ciblées associées
 - 05.** Tableau de pilotage des actions QVCT



Les outils présentés dans le guide sont disponibles et téléchargeables sur le site de l'UIMM



Outil 01

Recensement des indicateurs

Description de l'outil

La première étape d'une démarche QVCT consiste à établir un état des lieux de la situation de l'entreprise. Pour cela, il est possible de s'appuyer sur des indicateurs, notamment chiffrés, permettant d'objectiver certaines situations, d'en suivre l'évolution dans le temps et d'éclairer la prise de décision. Ces indicateurs n'ont pas vocation à se substituer à l'analyse du travail réel. Ils doivent au contraire alimenter une réflexion collective et aider à interroger les situations concrètes de travail.

Modalité d'utilisation

Afin d'éclairer sa situation de manière factuelle au regard des enjeux en matière de QVCT, l'entreprise sélectionne les indicateurs les plus utiles par exemple au regard :

- de sa taille ;
- de ses activités ;
- des enjeux identifiés en matière de conditions de travail, d'organisation, d'attractivité ou de fidélisation.

Les données peuvent être examinées :

- à l'échelle de l'entreprise ;
- par établissement, atelier, service ou unité de travail ;
- selon l'ancienneté, le sexe, l'âge ou le type de contrat, lorsque cela est pertinent.

Conseils pratiques

L'objectif n'est pas de multiplier les indicateurs, mais de s'appuyer sur des données réellement utiles pour qualifier la situation de l'entreprise.

Il est recommandé de :

- privilégier les données déjà disponibles dans l'entreprise ;
- retenir un nombre limité d'indicateurs ;
- croiser les données chiffrées avec les remontées du terrain ;
- observer, lorsque cela est possible, leur évolution sur les deux ou trois dernières années ;
- recourir aux sources disponibles (exemple : livrets de sinistralité du CTN A) ;
- préciser les modalités de communication des indicateurs (exemples : à quelle fréquence, sous quelle forme, etc.).

Au niveau de l'entreprise, les principaux indicateurs et sources d'information sont les suivants :

1. Sinistralité AT-MP

- ☐ le nombre d'accidents de travail (y compris les accidents de mission)
- ☐ le nombre d'accidents de trajet
- ☐ le nombre d'accidents du travail ou de trajets mortels
- ☐ le taux de fréquence (nombre d'accidents du travail avec arrêt divisé par le nombre d'heures travaillées, multiplié par un million)
- ☐ l'indice de fréquence (nombre d'accidents du travail avec arrêt divisé par le nombre de salariés, multiplié par mille)
- ☐ le taux de gravité (nombre de journées de travail perdues pour incapacité temporaire divisé par le nombre d'heures travaillées, multiplié par mille)
- ☐ l'indice de gravité (somme des taux d'incapacité permanente divisée par le nombre d'heures travaillées, multiplié par un million)
- ☐ le nombre d'incapacités permanentes et leur taux
- ☐ le nombre et la nature des maladies professionnelles
- ☐ la cotisation accidents du travail et maladies professionnelles



- ☐ autre (à préciser) :
-

2. Signaux issus du terrain

- ☐ le nombre d'incidents ou de presque-accidents, c'est-à-dire d'événements inattendus n'entraînant aucun dommage corporel, mais révélateurs d'un risque
- ☐ le taux d'absentéisme (arrêts maladie et AT/MP - hors maternité)
- ☐ les soins infirmiers inscrits dans le registre des accidents bénins
- ☐ le nombre d'heures supplémentaires effectuées
- ☐ le nombre de jours de repos et congés reportés ou non pris
- ☐ le nombre de recours à des horaires atypiques pour faire face à la commande
- ☐ le nombre de retours d'expériences positifs
- ☐ autre (à préciser) :
-

3. Suivi de l'état de santé

- ☐ le nombre de salariés faisant l'objet d'un suivi individuel adapté de l'état de santé (articles R. 4624-17 à R. 4624-21 du Code du travail)
- ☐ le nombre de salariés faisant l'objet d'un suivi individuel renforcé de l'état de santé (article R. 4624-23 du Code du travail)
- ☐ autre (à préciser) :
-

4. Parcours professionnels

- ☐ le nombre d'embauches
- ☐ le nombre de candidatures spontanées
- ☐ le nombre de cooptations
- ☐ le nombre de rupture de la période d'essai
- ☐ le nombre d'actions de formation de développement des compétences en lien avec la QVCT
- ☐ le nombre d'heures de formation sur l'année en lien avec la QVCT
- ☐ le coût total de formation sur l'année en lien avec la QVCT
- ☐ le nombre de mobilités internes réussies
- ☐ le nombre de licenciements pour inaptitude
- ☐ la rotation des effectifs
- ☐ le nombre de salariés déclarés dans le cadre du compte professionnel de prévention
- ☐ autre (à préciser) :
-

5. Actions de prévention

- ☐ le suivi du programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail
- ☐ les données transmises par le service de prévention et de santé au travail interentreprises (fiche d'entreprise, rapport annuel, actions sur le milieu de travail)
- ☐ les éléments pris en compte dans un éventuel accord ou plan d'action en faveur de la prévention des effets de l'exposition à certains facteurs de risques professionnels
- ☐ autre (à préciser) :
-

6. Dialogue social

- ☐ l'avis du comité social et économique (CSE) sur le rapport et le programme annuel de prévention
- ☐ les propositions du CSE sur un ordre de priorité des mesures et d'éventuelles mesures supplémentaires
- ☐ les analyses relatives aux risques auxquelles a procédé le CSE
- ☐ les avis favorables rendus par le CSE lors de consultations ponctuelles en santé et sécurité au travail
- ☐ les avis défavorables rendus par le CSE lors de consultations ponctuelles en santé et sécurité au travail
- ☐ autre (à préciser) :

7. Qualité et productivité

- ☐ le nombre de contrôles qualité ayant révélé une anomalie ou non-conformité interne (détectée au sein de l'entreprise)
- ☐ le nombre de contrôles qualité ayant révélé une anomalie ou non-conformité externe (détectée par le client)
- ☐ le niveau de satisfaction clients ayant un impact sur l'organisation du travail
- ☐ le nombre de pannes d'équipements ayant des effets sur les conditions de travail
- ☐ autre (à préciser) :

8. Bien-être, engagement individuel et dynamique collective

- ☐ le nombre de participation aux temps d'échange organisés dans le cadre du dialogue professionnel
- ☐ le nombre de participation aux temps d'échange sur le travail (ateliers, retours d'expérience...)
- ☐ le nombre de réussites de projets ou d'actions collectives valorisés en interne
- ☐ le nombre de postes de travail ayant fait l'objet d'une analyse ergonomique (sièges, écrans, éclairage...)
- ☐ le nombre d'aménagements des espaces de travail (zone de pause, espaces collaboratifs...)
- ☐ autre (à préciser) :

9. Autre (à préciser)

- ☐ autre (à préciser) :

Questions de synthèse à l'issue du repérage

À l'issue de ce premier état des lieux, l'entreprise peut utilement se poser une ou plusieurs questions telles que :

-  Quels sont les indicateurs les plus marquants, dégradés ou en évolution ?
-  Quelles situations concrètes de travail peuvent expliquer ces résultats ?
-  Quels équipes, ateliers, unités de travail méritent un approfondissement ?
-  Quels sujets relèvent en priorité de la santé-sécurité, de l'organisation du travail, du management, des compétences ou du fonctionnement collectif ?
-  Quels leviers d'action rapides et simples peuvent être envisagés ?



Outil 02

État des lieux : bonnes pratiques et points d'attention

Description de l'outil

L'outil 2 permet de repérer les unités de travail (situations de travail présentant les mêmes caractéristiques) ou les moments clefs de travail, présentant des pratiques efficaces existantes tout en identifiant des points d'attention éventuels. Cette analyse permet d'identifier, au plus près du terrain, ce qui favorise le bien-être et la performance, ainsi que ce qui peut être amélioré.

Modalité d'utilisation

L'entreprise complète le tableau en identifiant l'ensemble des pratiques existantes et les axes d'amélioration potentiels.

Afin de repérer les unités de travail présentes dans son entreprise, il est possible de s'appuyer sur le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), qui constitue un inventaire des risques professionnels.

Conseils pratiques

Tous les types d'amélioration peuvent être pris en compte, qu'ils soient techniques ou organisationnels, afin de disposer d'un état des lieux le plus complet possible.

Les unités de travail sont des exemples et peuvent être adaptées à l'organisation de l'entreprise.

Il est recommandé de :

- choisir quelques unités de travail prioritaires plutôt que vouloir tout traiter d'emblée ;
- partir de situations concrètes de travail en se rendant directement sur le terrain ;
- relever à la fois ce qui soutient un travail de qualité et ce qui le freine ;
- associer les salariés concernés, l'encadrement et, le cas échéant, le CSE ;
- distinguer ce qui relève d'un réglage rapide et ce qui nécessite un travail plus approfondi.

De la même manière, si l'entreprise retient une structuration par moments clefs de travail, il est préconisé de choisir les plus représentatifs de l'activité réelle (par exemple, prise de poste, changement d'équipe, lancement d'activité, période de forte charge, fin de poste, ou situations de dysfonctionnement) et de s'appuyer sur les mêmes recommandations citées ci-dessus.

Ressources complémentaires de l'Anact :

- l'outil ludopédagogique [Jeu QVCT](#)  illustrant des actions essentielles pour développer des actions dans l'entreprise
- la méthode du [Diagnostic photo](#)  pour partager des situations de travail vécues, les analyser et construire des actions d'amélioration

Proposition d'une trame de remplissage, à partir d'un repérage par unité de travail

Unités de travail (exemples)	 Ce qui existe et qui fonctionne (bonnes pratiques)	 Ce qui reste à construire ou à améliorer (points d'attention)
Production / atelier		
Maintenance (préventive et corrective)		
Logistique (stockage et expédition)		
Fonctions support (RH, SST, administratif)		
Bureau méthodes / R&D		
Encadrement de proximité / management		
<i>Remplissage libre</i>		

Exemple de remplissage pour une entreprise de fabrication de pièces métalliques d'environ 40 salariés

Pour cette illustration, il s'agit de présenter des exemples de bonnes pratiques et de points d'attention pouvant être observés dans une entreprise de la métallurgie. Ces éléments sont donnés à titre indicatif et ne préjugent pas de la réalité des situations de travail, qui peuvent varier selon les entreprises. **L'exemple développé porte sur plusieurs unités de travail : services connexes et trois ateliers de production (usinage, découpage, formage, assemblage de pièces métalliques, et soudage).**

Unités de travail	 Ce qui existe et qui fonctionne (bonnes pratiques)	 Ce qui reste à construire ou à améliorer (points d'attention)
Exemple : Atelier n°1 : Usinage	Exemples : • Parcours d'intégration au poste de travail par échange intergénérationnel et transmission des savoir-faire de manière informelle (compagnonnage interne et rapport d'étonnement) • Utilisation d'équipements d'aides à la manutention pour certaines pièces • Gestion maîtrisée des copeaux et maintien de la propreté du poste de travail • Consignes au poste formalisées et connues • Bonne entraide entre opérateurs pour les réglages, montages d'outils et pic d'activité • Communication directe et rapide avec l'encadrement et quart d'heure sécurité quotidien	Exemples : • Interruptions et aléas non anticipés (pannes, manque de matière, outils indisponibles) • Polyvalence peu développée • Transmission non formalisée des savoir-faire • Manque de visibilité sur la planification (ordres de fabrication, priorités) • Absence de temps d'échange entre atelier, méthodes et encadrement
Exemple : Atelier n°2 : Découpage, formage, assemblage de pièces métalliques	Exemples : • Planification visuelle des flux de production • Gestion des volumes et des séries pour équilibrer la charge de travail entre opérateurs • Vérification collaborative de la conformité des pièces à chaque étape du process de travail	Exemples : • Encombrement sur certains postes de travail, pas de rayonnage de proximité • Outil de traçabilité vieillissant de suivi de l'état d'avancement des commandes

Unités de travail	 Ce qui existe et qui fonctionne (bonnes pratiques)	 Ce qui reste à construire ou à améliorer (points d'attention)
Exemple : Atelier n°3 : Soudage	Exemples : • Mode opératoire précis pour chaque procédé de soudage et consignes de sécurité associées • Rotation des postes ou diversification des tâches pour limiter la fatigue et la monotonie • Contrôle qualité	Exemples : • Ergonomie générale au poste de travail devant être optimisée
Exemple : Service Maintenance (préventive et corrective)	Exemples : • Planning de maintenance préventive existant et suivi • Connaissance technique forte des équipements	Exemples : • Procédure de maintenance non formalisée (traçabilité) • Pannes récurrentes sans gravité sur certaines machines • Coordination à améliorer avec la production
Exemple : Service Logistique (stockage et expédition)	Exemples : • Stock globalement bien organisé et repéré • Respect des délais de préparation des commandes • Bonne communication informelle avec les ateliers	Exemples : • Flux à optimiser entre les ateliers et avec le stockage • Digitalisation systématique à prévoir pour le suivi des stocks
Exemple : Service Administratif, RH, et SST	Exemples : • Gestion administrative fiable (paie, contrats, suivi RH des formations) • Document unique d'évaluation des risques professionnels existant et mis à jour • Fiche synthétique d'analyse des causes d'un accident du travail et propositions d'actions de prévention adaptées • Relations de proximité avec les salariés	Exemples : • Démarche QVCT à structurer et à communiquer • Indicateurs de suivi pertinents à diversifier
Exemple : Bureau méthodes / R&D	Exemples : • Bonne connaissance des procédés de fabrication • Capacité à proposer des améliorations techniques	Exemple : • Retours terrain à recueillir davantage
Exemple : Encadrement de proximité / management	Exemples : • Managers accessibles et disponibles • Relations de confiance avec les équipes • Gestion quotidienne des priorités efficace	Exemples : • Poursuite du développement des compétences managériales (formation à reconduire) • Temps d'échange à systématiser (réunions d'équipe)

Proposition d'une trame de remplissage, à partir de moments clefs de travail

Moments clefs de travail (exemples)	 Ce qui existe et qui fonctionne (bonnes pratiques)	 Ce qui reste à construire ou à améliorer (points d'attention)
Prise de poste		
Changement d'équipe		
Lancement de l'activité		
Période de forte charge		
Situation de dysfonctionnement		
Fin de poste		
Remplissage libre		

Exemple de remplissage pour une entreprise de fabrication de pièces métalliques d'environ 40 salariés

Pour cette illustration, il s'agit de présenter des exemples de bonnes pratiques et de points d'attention pouvant être observés dans une entreprise de la métallurgie. Ces éléments sont donnés à titre indicatif et ne préjugent pas de la réalité des situations de travail, qui peuvent varier selon les entreprises. **L'exemple développé porte sur les moments clefs d'une journée type de travail.**

Moments clefs de travail (exemples)	 Ce qui existe et qui fonctionne (bonnes pratiques)	 Ce qui reste à construire ou à améliorer (points d'attention)
Prise de poste	Exemples : • Causerie sécurité et production de 10 minutes en début d'équipe • Vérification quotidienne des machines et des niveaux (huile, air, consommables) réalisée par les opérateurs au poste de travail • Affichage clair des ordres de fabrication et des priorités du jour • Temps d'échange informel facilitant la remontée rapide des problèmes de la veille • EPI disponibles à proximité des ateliers	Exemples : • Check-list de démarrage non harmonisée entre ateliers d'usinage et de soudage • Difficultés à anticiper certaines absences et répartition de charge associée
Changement d'équipe	Exemples : • Passage de consignes à l'oral entre équipes sur les séries en cours et incidents rencontrés • Tableau de suivi par atelier renseigné quotidiennement des points qualité sensibles sur certaines commandes clients	Exemples : • Temps de recouvrement entre équipes trop court lors des périodes chargées • Absence de support numérique partagé pour le suivi en temps réel
Lancement de l'activité	Exemples : • Validation des premières pièces par le contrôle qualité avant lancement complet • Appui du bureau méthodes disponible en cas de difficulté de réglage • Préparation anticipée des outillages pour les séries récurrentes • Coopération efficace entre opérateurs expérimentés et nouveaux arrivants	Exemples : • Temps de réglage importants sur certaines machines anciennes • Documents techniques parfois difficiles à retrouver ou non mis à jour

Moments clefs de travail (exemples)	 Ce qui existe et qui fonctionne (bonnes pratiques)	 Ce qui reste à construire ou à améliorer (points d'attention)
Période de forte charge	Exemples : • Priorisation des commandes réalisée avec les chefs d'équipe • Entraide forte entre ateliers (usinage, soudage, assemblage) • Polyvalence de certains salariés permettant de soutenir les postes critiques • Heures supplémentaires anticipées	Exemples : • Tensions possibles sur les délais et la qualité des finitions • Maintenance préventive parfois reportée au profit de la production • Circulation plus compliquée dans les ateliers avec accumulation de pièces et palettes
Situation de dysfonctionnement	Exemples : • Forte réactivité des équipes maintenance et production	Exemples : • Procédure d'analyse des incidents et des causes associées
Fin de poste	Exemples : • Évacuation des copeaux métalliques organisée quotidiennement • Point rapide avec le chef d'équipe sur l'avancement des commandes • Vérification des sécurités machines avant arrêt	Exemples : • Transmission de fin de poste variable par atelier • Augmentation de la fréquence de nettoyage et rangement des postes



Outil 03

Organisation des temps d'échanges

Description de l'outil

L'outil 3 a pour objet d'aider les entreprises à organiser des temps d'échanges structurés, à différents moments de la démarche QVCT. Il vise à recueillir des observations concrètes sur les conditions de réalisation du travail, à faire émerger des constats partagés et, le cas échéant, à évaluer les effets des mesures expérimentées.

Modalité d'organisation

Quand l'utiliser	• Pendant la phase d'identification, pour recueillir les observations des salariés sur leurs conditions de travail ; • Puis, pendant la phase d'expérimentation, pour recueillir les retours d'expérience des salariés concernés, apprécier l'efficacité de la mesure et les éventuelles difficultés rencontrées.
Formats possibles	• Temps d'échanges individuels : échange ciblé notamment au poste de travail ; • Temps d'échanges collectifs : petits groupes, afin de garantir la qualité des échanges, dans un cadre structuré (réunion flash, retour d'expérience) le cas échéant sur une thématique spécifique ; • Questionnaires : Format écrit et court, pouvant être diffusé sur papier ou de manière numérique. Ce format peut néanmoins limiter la possibilité de recueillir ou d'approfondir une expression spontanée.
Participants	Salariés concernés, encadrement de proximité, et au besoin en lien avec les représentants du personnel.

Conseils pratiques

- Une attention particulière doit être portée à la qualité des échanges :
 - en restant centrés sur le travail et ses conditions d'exercice, sans dériver vers des situations individuelles ou des sujets sans lien avec l'activité professionnelle ;
 - en annonçant clairement l'objectif de l'échange et le périmètre du sujet traité ;
 - en adoptant une posture d'écoute, de reformulation et de neutralité ;
 - en cas d'échanges collectifs, en veillant à ce que chacun puisse s'exprimer.
- Les salariés doivent, autant que possible, décrire les situations rencontrées et peuvent formuler des pistes d'amélioration.
- Le format des temps d'échanges doit s'adapter à la taille et à l'activité de l'entreprise. Par exemple, le questionnaire peut être utilisé en alternative aux échanges directs lorsque l'organisation des temps d'échanges est difficile (horaires décalés, contraintes de production).
- Les questions proposées sont indicatives et peuvent être adaptées à chaque entreprise.

1. Pendant la phase d'identification (étape 1.c)

Cette étape vise à mettre en place des temps d'échange structurés, au plus près du terrain, afin de recueillir les observations des salariés sur leurs conditions de travail.

1.1. La qualité « du » travail (le bien faire)

- Qu'apprécies-tu dans ton travail ?
- Y-a-t-il des éléments qui t'empêchent de réaliser ton travail dans de bonnes conditions ?
- Penses-tu avoir les compétences, informations et soutiens nécessaires pour faire ton travail ?

1.2. La qualité de vie et des conditions de travail « au » travail

Environnement technique

- Les outils, équipements ou installations dont tu disposes sont-ils adaptés à ton activité ?
- L'aménagement de ton poste de travail te semble-t-il approprié ?
- Si un nouvel embauché arrivait, sur quels points lui dirais-tu d'être particulièrement attentifs ?
- Les urgences de dépannage ou les aléas de production perturbent-ils l'organisation du travail ?
- Les essais, réglages, contrôles ou reprises créent-ils des difficultés récurrentes sur certains postes ou certaines plages horaires ?

Environnement organisationnel

- Les consignes qui te sont données te semblent-elles claires et cohérentes dans l'activité quotidienne ?
- Qu'est-ce qui te désorganise le plus dans ton travail ou te fait perdre le plus de temps ?
- Les changements de série, d'ordre de fabrication ou de planning sont-ils bien anticipés ?
- Lorsque tu fais des propositions, obtiens-tu toujours un retour ?
- Quelles pratiques collectives facilitent le travail quand il y a un aléa ou une difficulté ?

Environnement relationnel

- As-tu déjà assisté à des comportements qui t'ont interpellé ou mis mal à l'aise ?
- Penses-tu que ton environnement de travail est propice à des échanges avec tes collègues ?
- Les échanges entre production, maintenance, logistique et méthodes sont-ils suffisamment fluides ?

Environnement conjoncturel

- Tes demandes en matière d'évolution ou de formation ont-elles reçu une réponse motivée ?

1.3. La qualité de vie et des conditions de travail « hors » travail

- Es-tu amené à être sollicité pour le travail en dehors de tes horaires habituels ou plus largement dans ta vie personnelle ?

2. Pendant la phase d'expérimentation (étape 2.c)

Cette étape vise à recueillir les observations et retours d'expérience des salariés concernés et, le cas échéant, des représentants du personnel, afin d'apprécier l'efficacité de la mesure et les éventuelles difficultés rencontrées. Pendant cette phase, il convient de préciser les raisons ayant conduit à retenir certaines propositions et à en écarter d'autres, ainsi que les suites données, afin d'assurer la transparence et l'adhésion durable de l'ensemble des salariés.

2.1. Appropriation de la mesure

- As-tu pu t'approprier facilement cette nouvelle mesure ?

2.2. Effets sur le travail

- Depuis sa mise en place, qu'est-ce qui a réellement changé dans la réalisation de tes tâches et/ou sur la qualité de ton travail ?
- A-t-elle eu un effet sur la qualité, les délais, la sécurité, la charge de travail ou la coopération ?
- La mesure a-t-elle créé de nouvelles difficultés ou déplacé certains problèmes ?

2.3. Efficacité perçue

- Selon toi, cette mesure te semble-t-elle répondre au problème initialement identifié ?
- Certains aspects te semblent-ils inadaptés ?

2.4. Communication

- As-tu observé des impacts sur les échanges avec tes collègues ?

2.5. Ajustements et amélioration continue

- Quelles évolutions pourraient être envisagées pour rendre cette mesure plus efficace ?

Proposition d'une fiche permettant de formaliser le temps d'échange

Date	
Unité ou situation de travail concernée	
Participant(s)	
Animateur	
Phase de la démarche	☐ Phase d'identification ☐ Phase d'expérimentation
Format de l'échange	☐ Temps d'échange individuel ☐ Temps d'échange collectif ☐ Questionnaire ☐ Autre (précisez) :
Questions posées 1/ 2/ 3/ 4/ 5/	Réponses apportées 1/ 2/ 3/ 4/ 5/
Observations supplémentaires	



Outil 04

Sélection et priorisation des thématiques QVCT, et actions ciblées associées

Description de l'outil

L'outil 4 accompagne l'entreprise dans la priorisation de thématiques de qualité de vie et des conditions de travail, sur la base de l'état des lieux préalablement réalisé. Il permet ensuite de passer d'un constat à un nombre limité d'actions concrètes en sélectionnant des thématiques cohérentes avec les besoins exprimés, les enjeux identifiés dans l'organisation du travail, les moyens disponibles et la capacité réelle de l'entreprise à agir.

Modalité d'utilisation

L'entreprise coche une ou plusieurs thématiques pertinentes qu'elle priorise.
À partir des thématiques prioritaires retenues, l'entreprise définit une ou plusieurs actions concrètes ciblées.

Conseils pratiques

Les thématiques proposées sont des exemples et peuvent être adaptées à la réalité et aux priorités de l'entreprise. Pour aider l'entreprise dans la détermination des actions, il est possible de se poser les questions suivantes :

- L'action répond-elle à une demande importante, récurrente ou fortement exprimée ?
- L'effet attendu sur le travail, la santé, la qualité ou le fonctionnement collectif est-il significatif ?
- L'action est-elle réaliste au regard des moyens, du temps disponible et du niveau d'appui nécessaire ?

Il est recommandé de privilégier quelques actions précises, concrètes et suivies dans le temps, plutôt qu'un plan d'action trop large difficile à mettre en œuvre.

Ressource complémentaire de l'Anact : l'outil ludopédagogique [Jeu Managinnov](#)  pour appréhender les questions de management et d'organisation du travail, trouver des leviers et envisager un plan d'action.

1. Sélection des thématiques d'actions pertinentes et priorisation

L'entreprise sélectionne une ou plusieurs thématiques de QVCT qui lui semblent pertinentes.

1.1. La qualité « du » travail (le bien faire)	1.2. La qualité de vie et des conditions de travail « au » travail	1.3. La qualité de vie et des conditions de travail « hors » travail
☐ Sens du travail : améliorer la perception du travail effectué et le rapport à celui-ci ☐ Valoriser les savoir-faire et le développement des compétences ☐ Favoriser la qualité du travail et le « travail bien fait » ☐ Adapter le rythme et l'intensité ☐ Renforcer l'autonomie ☐ Développer la polyvalence ☐ Mieux traiter les aléas de production et leurs effets sur la charge de travail ☐ Mieux intégrer les nouveaux arrivants et organiser la transmission des savoir-faire ☐ Accompagner les possibilités d'évolution et l'accès à la formation ☐ Autre	☐ Valeurs de l'entreprise : partager des repères collectifs pour donner de la cohérence aux pratiques professionnelles ☐ Management : développer la proximité, le soutien et la reconnaissance ☐ Dialogue professionnel : favoriser les échanges et le partage d'informations entre salariés et employeur ☐ S'interroger sur les impacts des horaires atypiques : travail posté (2x8, 3x8, etc.), travail de nuit ☐ Améliorer le climat social et la coopération dans les relations de travail ☐ Fluidifier les interactions et la coordination interservices ☐ Renforcer la prévention des risques professionnels ☐ Améliorer l'environnement physique (bruit, température, ergonomie, circulation, etc.) ☐ Optimiser les équipements de travail et installations afin de réduire les contraintes ☐ Autre	☐ Concilier les temps de vie professionnelle et de vie personnelle ☐ Limiter les sollicitations hors temps de travail ☐ Améliorer la prévisibilité des plannings ☐ Renforcer la prévention des formes de discrimination et de harcèlement ☐ Améliorer les aménagements d'horaires pour davantage de flexibilité ☐ Renforcer le maintien en emploi tout au long de la vie professionnelle (prévention de l'usure professionnelle, reconversion, etc.) ☐ Autre

L'entreprise priorise une ou plusieurs thématiques prioritaires.

Thématique n°1	
Thématique n°2 (si nécessaire)	
Thématique n°3 (si nécessaire)	

2. Définition d'actions ciblées

Après avoir sélectionné des thématiques prioritaires, l'entreprise peut définir une ou plusieurs actions concrètes, proportionnées à ses moyens et adaptées aux réalités des unités de travail concernées

Elle peut formaliser ci-dessous les actions retenues. Deux actions prioritaires peuvent suffire ; une troisième peut être ajoutée si cela est utile et réaliste.

Action n°1

Action retenue	
Objectif(s)	
Unité de travail ou situation concernée	
Thématique prioritaire de QVCT associée	

Action n°2

Action retenue	
Objectif(s)	
Unité de travail ou situation concernée	
Thématique prioritaire de QVCT associée	

Action n°3 (si nécessaire)

Action retenue	
Objectif(s)	
Unité de travail ou situation concernée	
Thématique prioritaire de QVCT associée	



Outil 05

Tableau de pilotage des actions QVCT

Description de l'outil

L'outil 5 permet d'aider l'entreprise à assurer le suivi des actions de QVCT déployées lors de la phase expérimentale et lors de leur généralisation. Il offre une vision structurée de l'avancement des actions et des résultats obtenus.

Modalité d'utilisation

L'entreprise renseigne le tableau pour chaque action engagée en précisant a minima : l'action retenue, l'objectif, la phase (expérimentation ou généralisation), le pilote, les indicateurs de suivi.

Le tableau est ensuite régulièrement mis à jour et partagé avec les acteurs concernés afin de faciliter le pilotage. La trame volontairement exhaustive proposée dans cet outil peut être adaptée en ajoutant ou en supprimant des colonnes.

Conseils pratiques

Il est recommandé de :

- définir des indicateurs de suivi simples et concrets dès le lancement de l'action ;
- suivre régulièrement l'avancement (points courts et fréquents) ;
- associer les parties prenantes concernées (responsables hiérarchiques, salariés, représentants) ;
- formaliser les résultats de la phase expérimentale avant toute généralisation ;
- arbitrer sur les suites à donner après l'expérimentation : ajuster, déployer ou arrêter.

Une action retenue n'est utile que si elle est reliée à une situation de travail identifiée, inscrite dans la durée et suivie collectivement. Une expérimentation ciblée peut être privilégiée lorsqu'une généralisation immédiate apparaît prématurée.

Si l'entreprise dispose déjà de son propre plan d'action, elle peut conserver son tableau de bord habituel pour assurer le suivi des actions QVCT.

Proposition de tableau de pilotage des actions de QVCT

Action retenue	Unité de travail ou situation concernée	Objectif(s)	Phase	Pilote / personne(s) associée(s)	Indicateur de suivi	Délai ou calendrier	Statut	Résultats / Observations

Indications

- **Phase** : expérimentale ou généralisation
- **Indicateur de suivi** : critère d'appréciation du succès de l'action
- **Résultats / observations** : faits mesurés et retours du terrain (important en phase expérimentale pour apprécier ensuite une généralisation à l'identique, une adaptation ou un arrêt)
- **Statut** : à faire / en cours / terminé / arrêté

Guide pratique issu des travaux de l'IPQVCT

