

Jeudi 26 mars 2026

Comment structurer durablement votre stratégie QVCT et embarquer les équipes ?

webinaire animé par :



Marjorie Dumont-Crisolago
Fondatrice et CEO
Preventech Consulting



Polina Pelageina
Psychologue du travail,
Responsable du pôle « QVCT »



Pierre Etienne Bost
Directeur du pôle Transformations
du travail de l'institut OpinionWay



Cyril Alsters
Responsable National Santé et Conditions
de travail chez IKEA

Notre étude

01



Toute publication totale ou partielle doit impérativement utiliser la mention complète suivante :

« **Sondage OpinionWay pour Preventech** » et aucune reprise de l'enquête ne pourra être dissociée de cet intitulé

Les **différences significatives entre sous-cibles** sont représentées par les codes couleurs ci-dessous (significativité à 95%) :

xx% → significativement **supérieur** au résultat obtenu sur l'ensemble de la cible

xx% → significativement **inférieur** au résultat obtenu sur l'ensemble de la cible

opinionway



Echantillon de **311 décideurs/responsables RH** et **1 002 salariés** travaillant dans des organisations de 10 salariés et plus, du secteur privé et public.

L'échantillon a été constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de **taille salariale et secteur d'activité** (DRH/RRH) / de **sexe, âge, CSP et région (salariés)**. Les résultats ont été pondérés par ces mêmes critères.

L'échantillon a été interrogé par **questionnaire auto-administré en ligne sur système CAWI** (Computer Assisted Web Interview).



Les interviews ont été réalisées **du 12 au 29 janvier 2026 pour les responsables RH** et **du 12 au 25 janvier 2026 pour les salariés**.

OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la **norme ISO 20252**

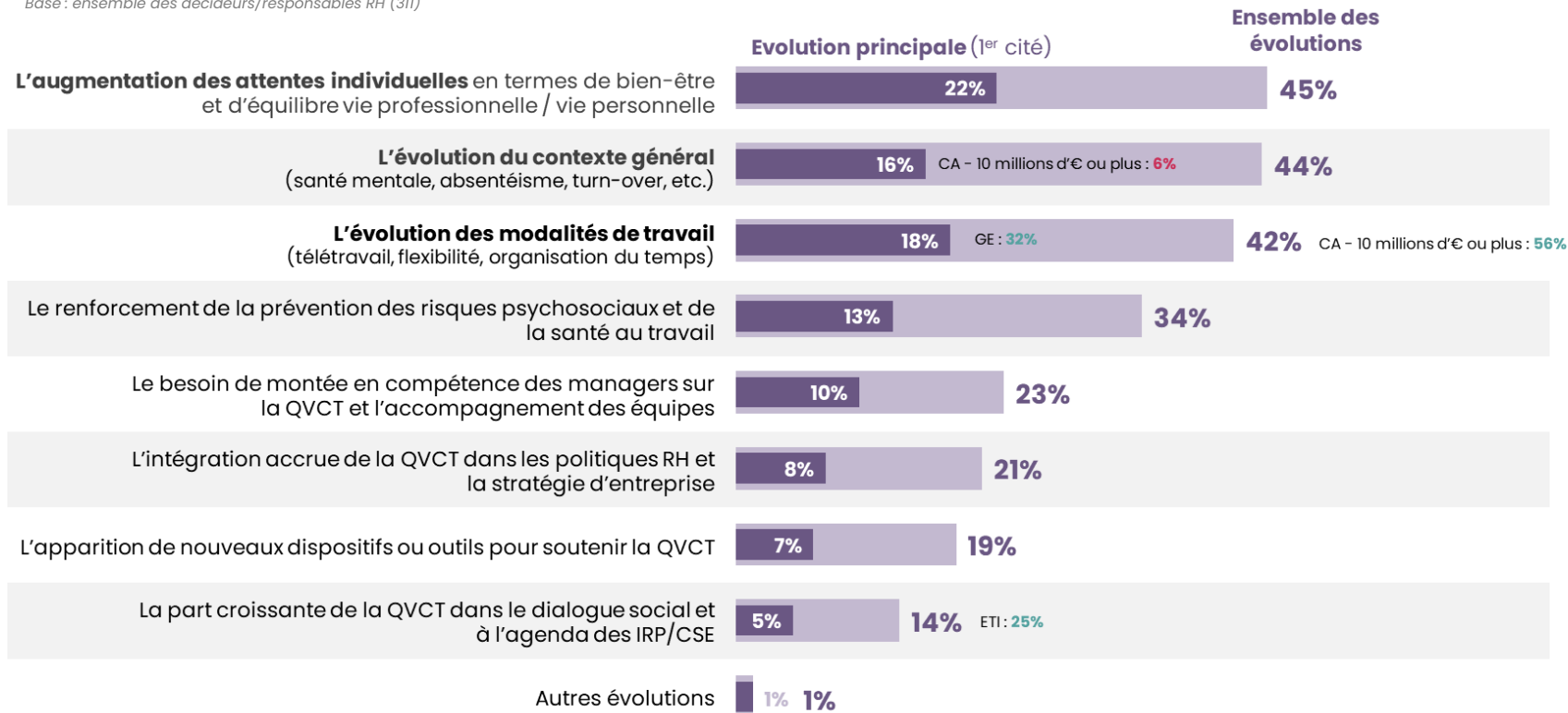


Les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte des **marges d'incertitude** : 5,7 points au plus pour un échantillon de 300 répondants et de 3,1 points pour un échantillon de 1 000 répondants.



Q1 : Quelles **évolutions majeures** en termes d'enjeux de **Qualité de Vie et Conditions de Travail** (QVCT) avez-vous observées ces dernières années dans votre propre contexte de travail ? *Trois réponses possibles (hiérarchisation)*

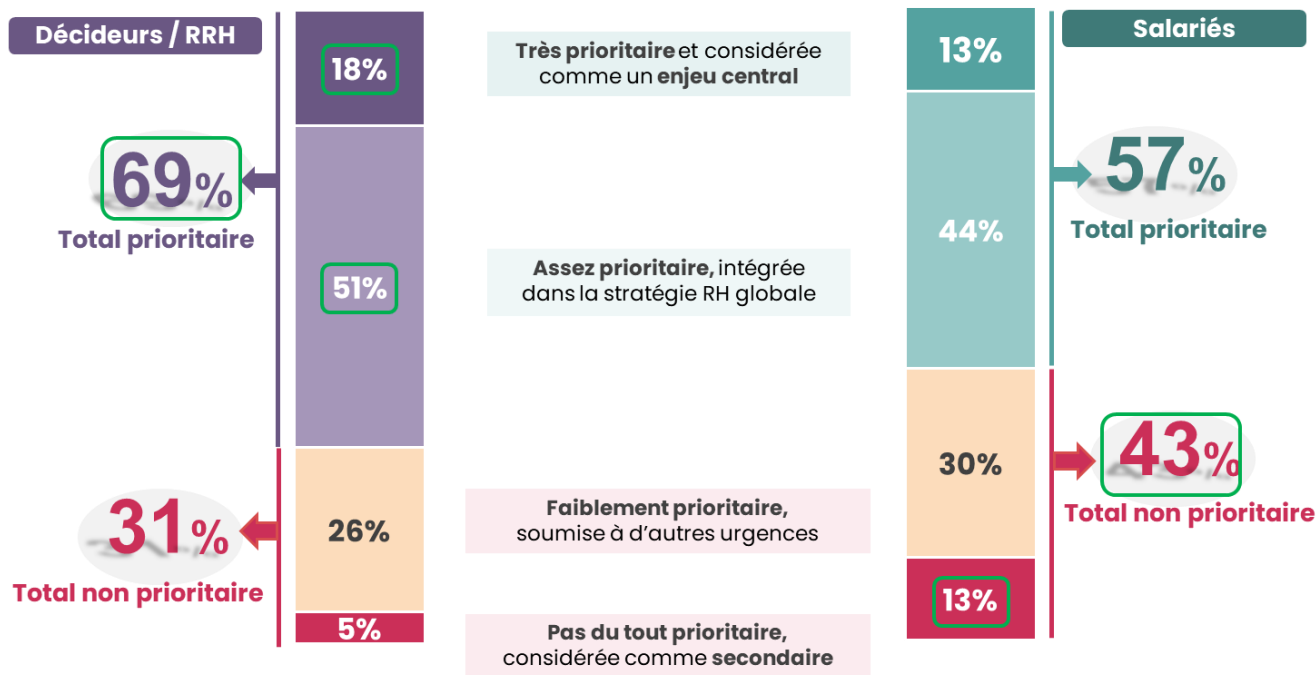
Base : ensemble des décideurs/responsables RH (311)



Une dimension prioritaire de la QVCT davantage affirmée par les décideurs que perçue par les salariés



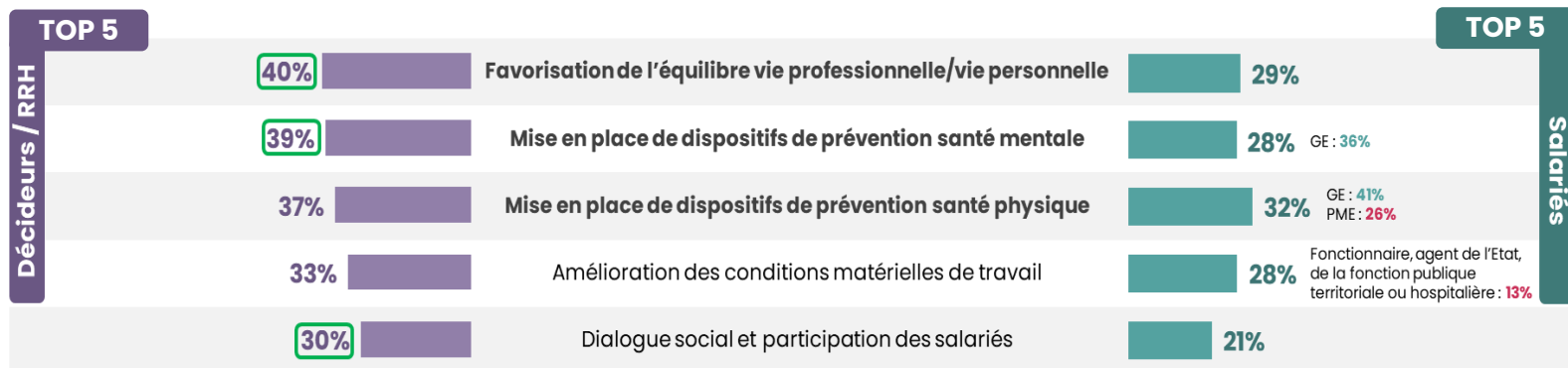
Q2 : Parmi l'ensemble des **enjeux de gestion des ressources humaines (RH)** de votre entreprise / organisation, comment la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) est-elle **priorisée** ? *Base : ensemble des décideurs/responsables RH (311) et des salariés (1002)*



Domaines d'actions ou dispositifs mis en place : un réel décalage de perception entre RH et salariés



Q3 : Quelles sont **les principales actions** que votre entreprise / organisation a mis en place en matière de QVCT au cours des deux dernières années
? Base : ensemble des décideurs/responsables RH (311) et des salariés (1002)

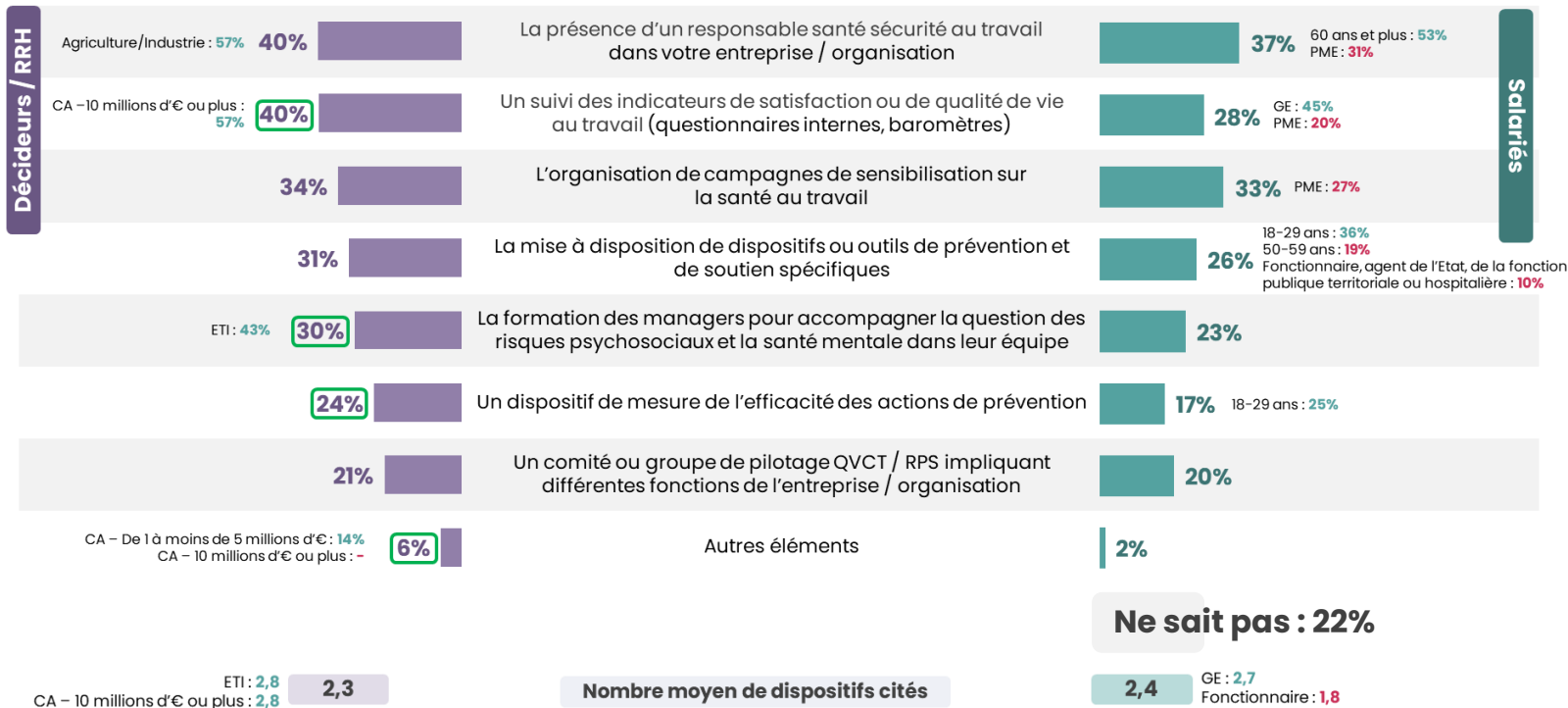


Domaines d'actions ou dispositifs mis en place : un réel décalage de perception entre RH et salariés



Q8 : Concernant **les dispositifs de prévention**, veuillez nous indiquer si les éléments suivants sont **en place dans votre entreprise / organisation** ?

Base : ensemble des décideurs/responsables RH (300) et des salariés (1002) – Plusieurs réponses possibles



Nombre moyen de dispositifs cités

2,4

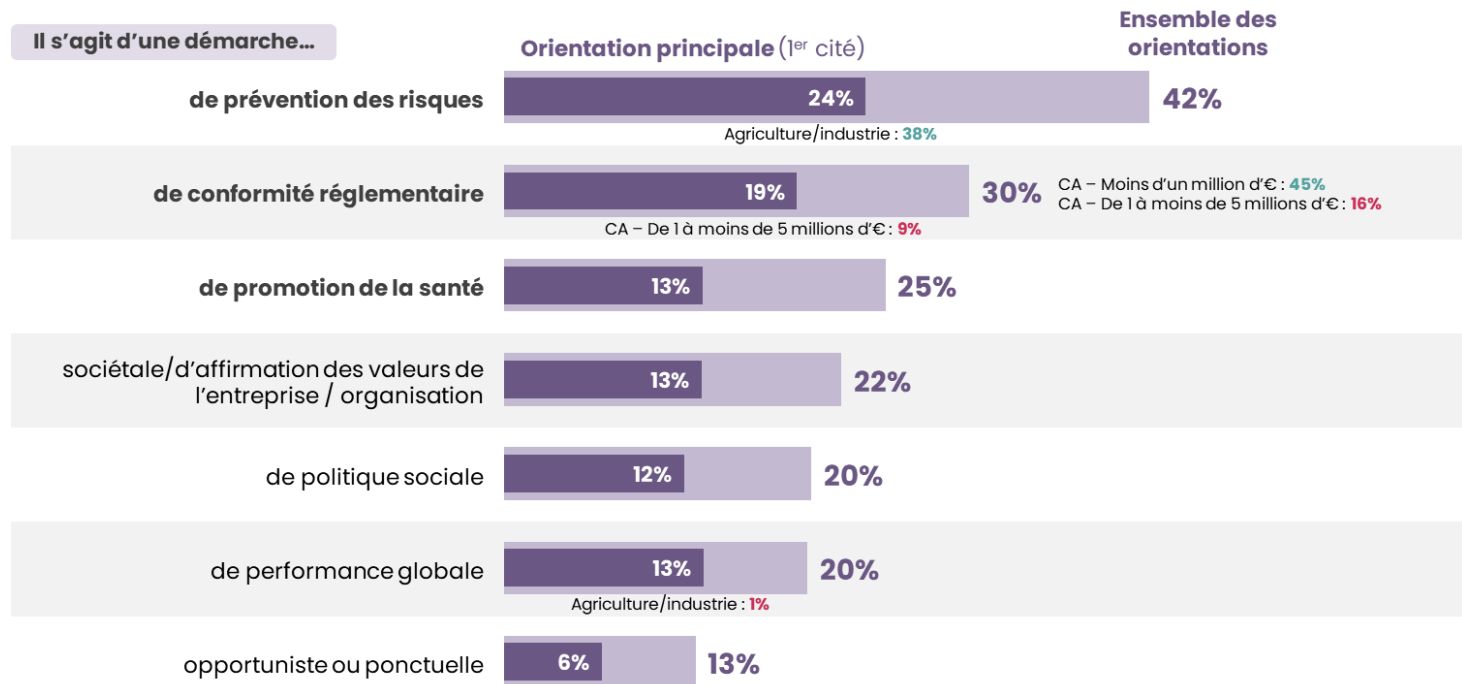
GE : 2,7
Fonctionnaire : 1,8

Des logiques d'action contrastées, parmi lesquelles la performance globale reste secondaire



Q5 : Parmi les orientations suivantes, **laquelle reflète le mieux la « philosophie » de votre organisation** en matière de QVCT ?

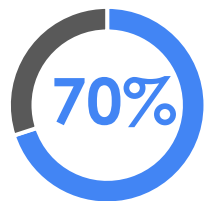
Base : ensemble des décideurs/responsables RH (311) – Deux réponses possibles avec hiérarchisation



Une tension entre justification de principe et contrainte ROIste pour des décideurs en manque de clarté de leur pilotage QVCT

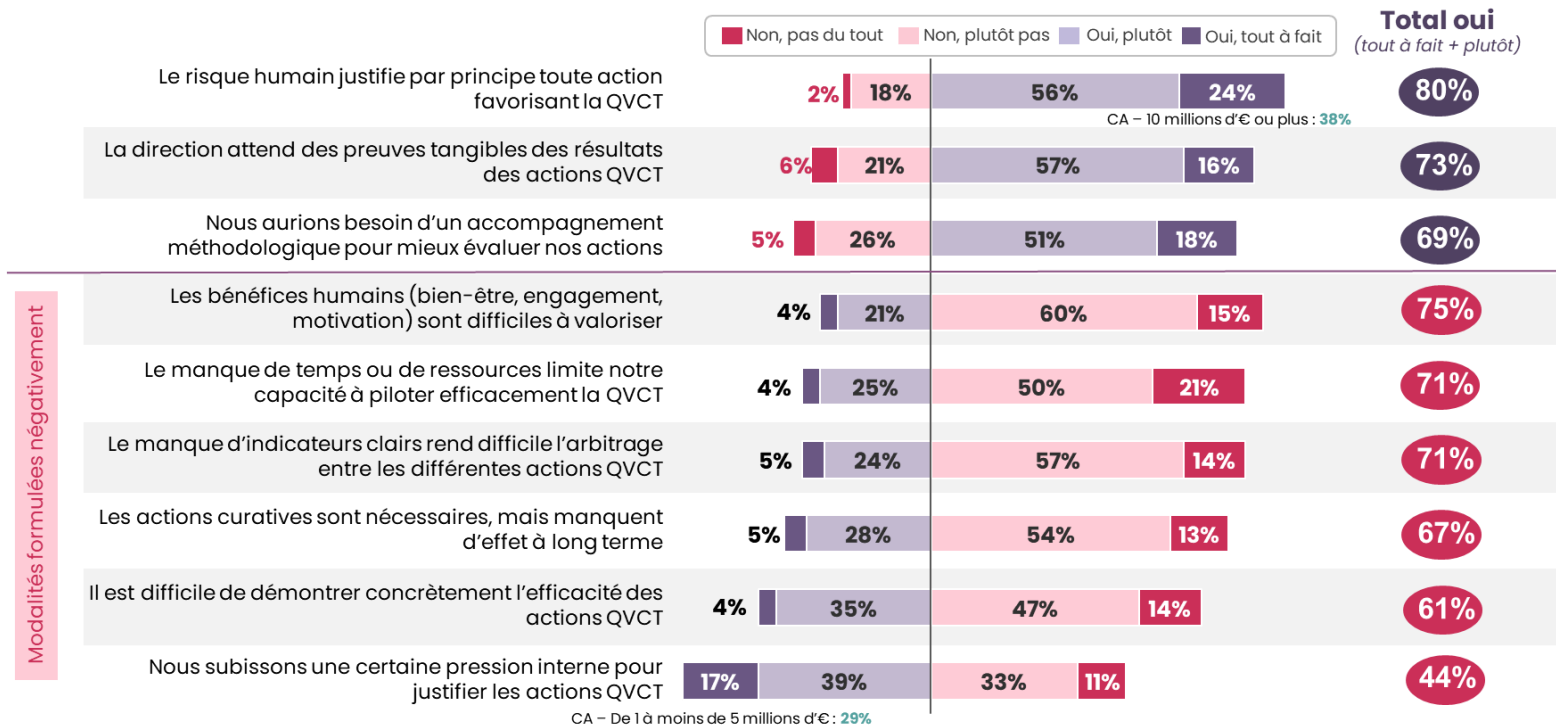


Q16 : Dans quelle mesure la démonstration du retour sur investissement (ROI) des actions QVCT est-elle une attente importante au sein de votre entreprise / organisation ? Base : ensemble des décideurs/responsables RH (300)



Considèrent que c'est une attente importante dont 17% très importante

Q17 : Voici quelques affirmations à propos des actions de QVCT. A quel point correspondent-elles à ce que vous observez dans votre entreprise / organisation ? Base : ensemble des décideurs/responsables RH (311)

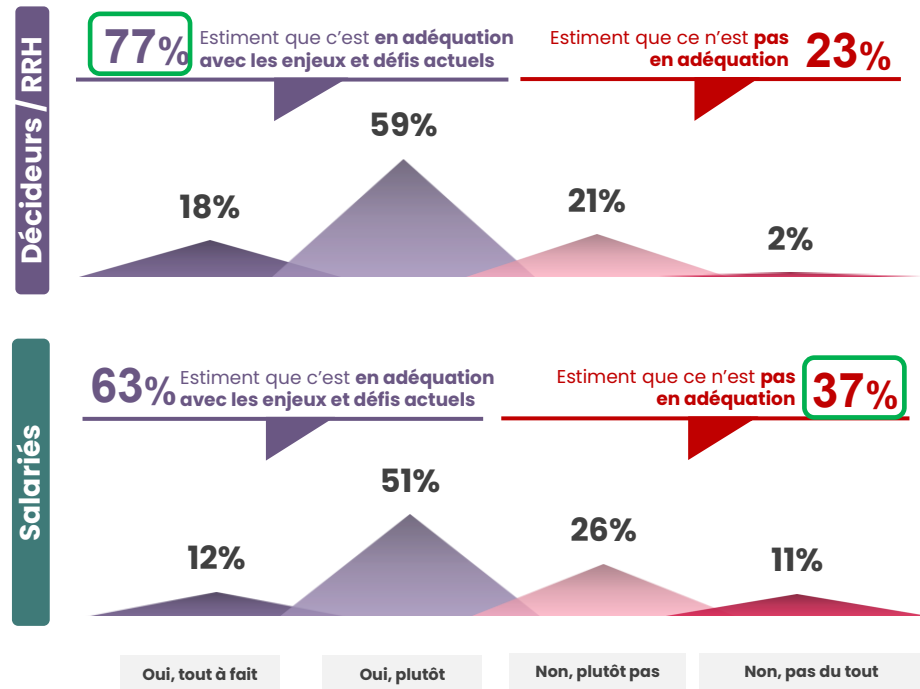


De l'adéquation générale à l'efficacité : un jugement de plus en plus sévère...



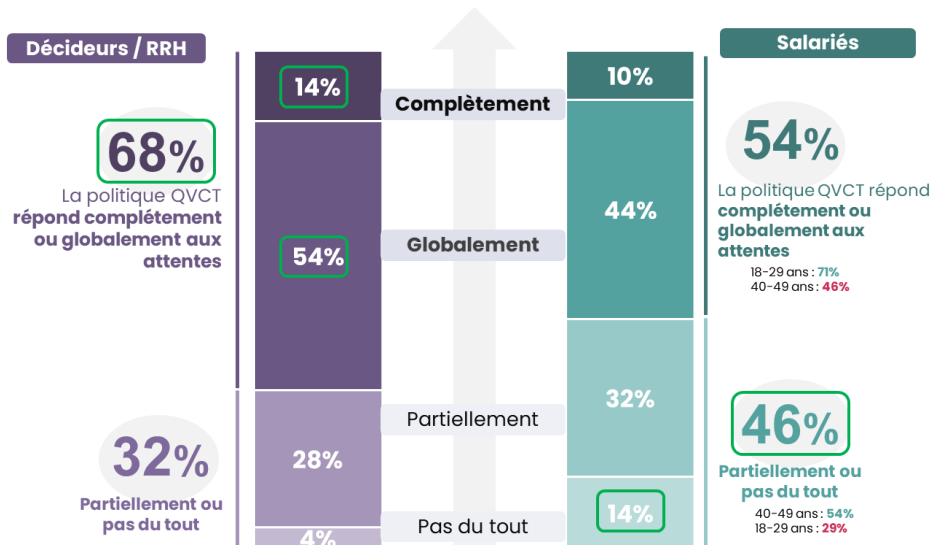
Q6 : Selon vous, la manière dont votre entreprise / organisation gère la QVCT est-elle **en adéquation avec ses enjeux et ses défis actuels** ?

Base : ensemble des décideurs/responsables RH (311) et des salariés (1002)



Q7 : Selon vous, **la politique QVCT** de votre entreprise / organisation **répond-elle aux attentes de vos collaborateurs** ?

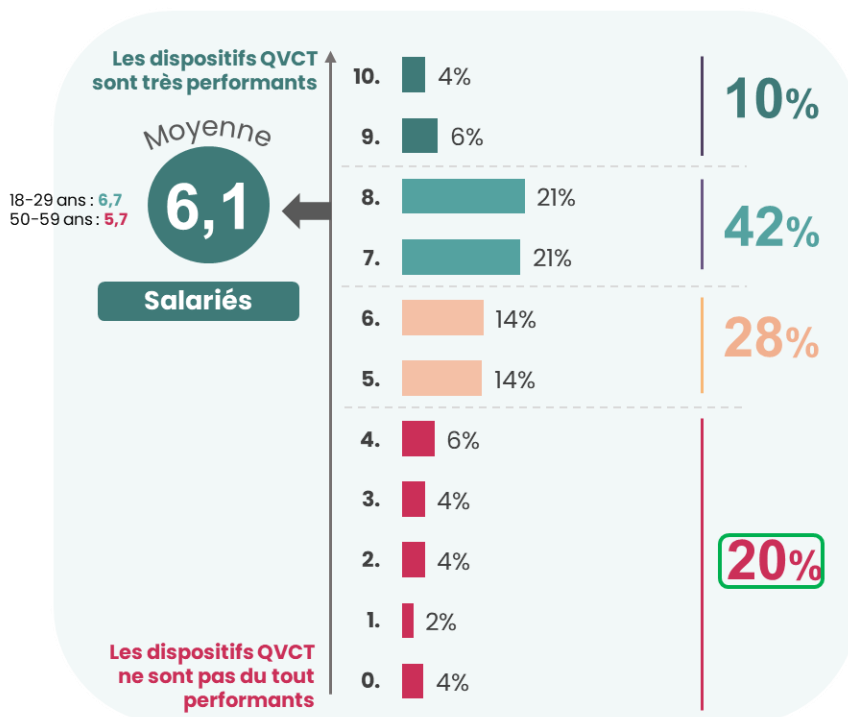
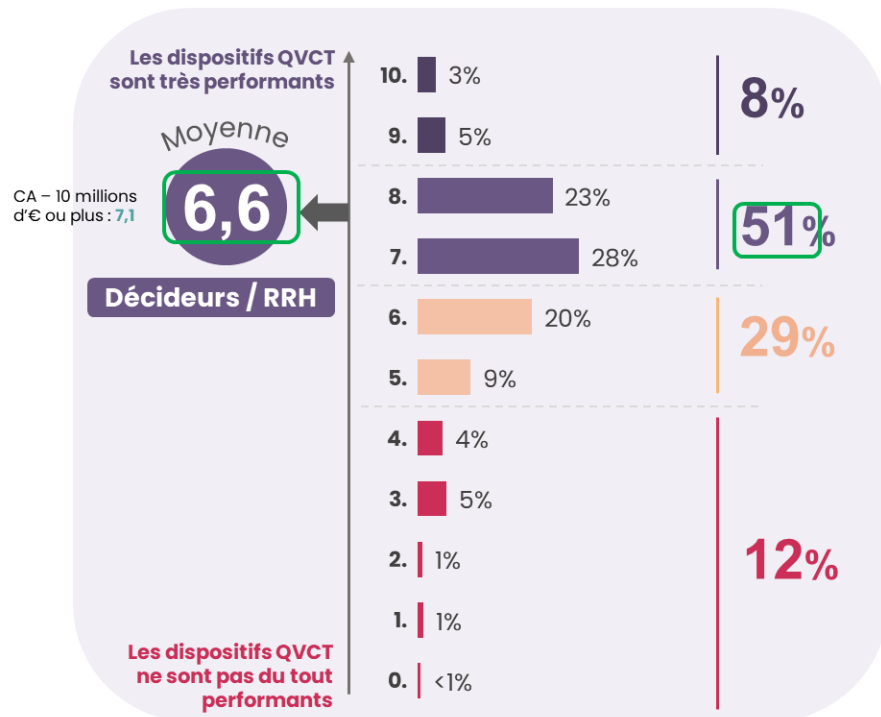
Base : ensemble des décideurs/responsables RH (311) et des salariés (1002)



De l'adéquation générale à l'efficacité : un jugement de plus en plus sévère...



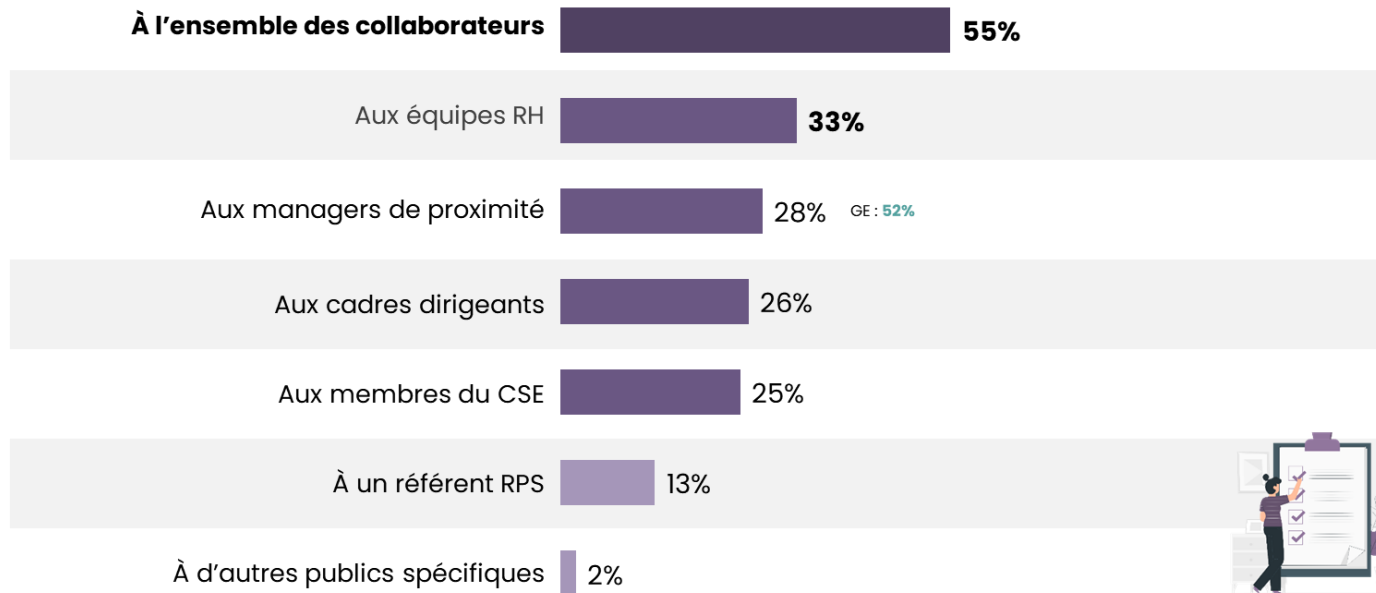
Q19 : Globalement, **comment évalueriez-vous l'efficacité des dispositifs QVCT mis en place** dans votre entreprise / organisation pour améliorer la qualité de vie et les conditions de travail ? *Base : ensemble des décideurs/responsables RH (311) et des salariés (1002)*



Des actions QVCT encore relativement peu centrées sur le management de proximité, sauf dans les Grandes Entreprises



Q13 : À qui les actions de sensibilisation, de formation ou de prévention en matière de QVCT sont-elles **principalement destinées** dans votre entreprise / organisation ? Base : ensemble des décideurs/responsables RH (311) – Plusieurs réponses possibles



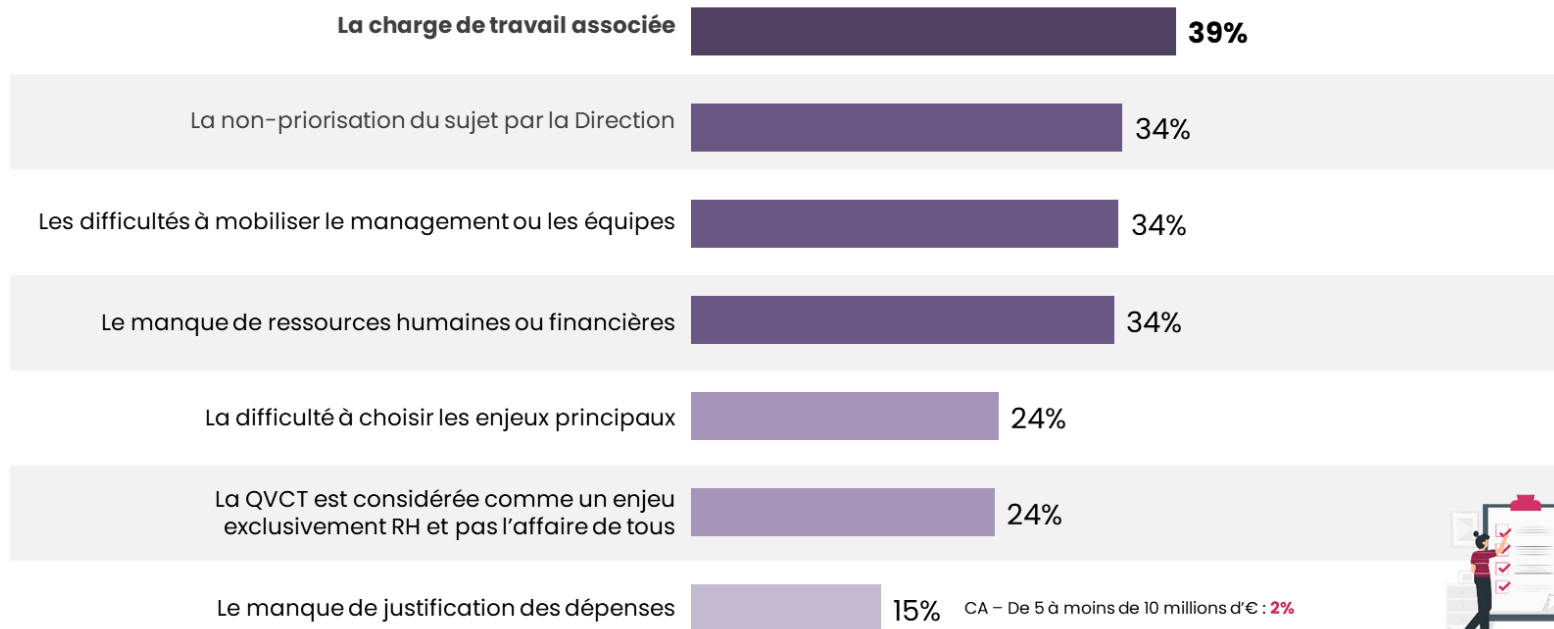
Nombre moyen d'actions citées : 1,8

Pourtant, la mobilisation managériale et celle de la Direction sont identifiés parmi les principaux freins pour que la QVCT devienne un sujet transverse



Q20 : Quels sont selon vous **les principaux freins** pour que la Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT) soit un enjeu transverse ?

Base : ensemble des décideurs/responsables RH (311) – Plusieurs réponses possibles



CA – De 5 à moins de 10 millions d'€ : 2%

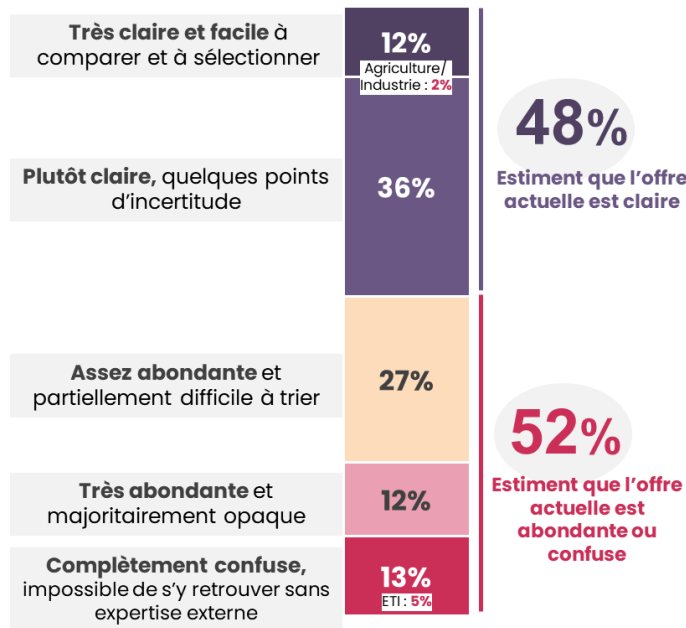


Nombre moyen de freins cités : **2,0**

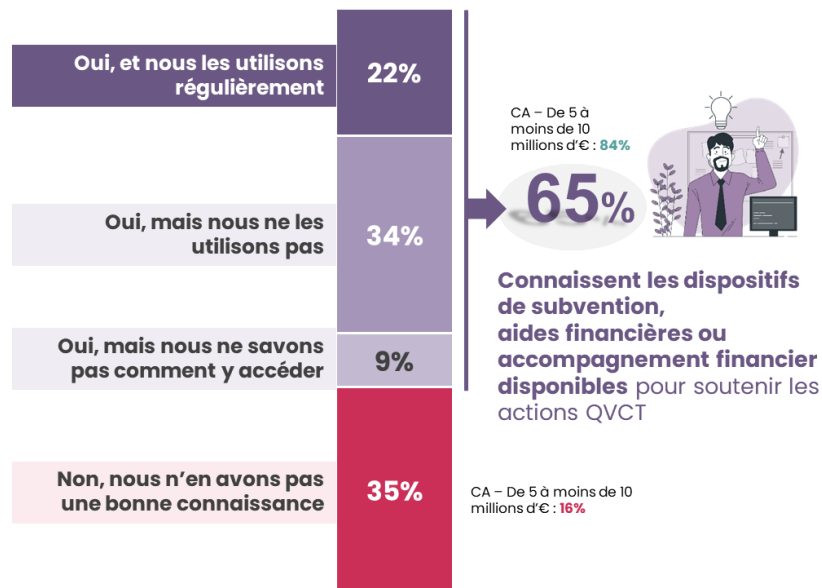
Dans un contexte où l'offre de prestations est jugée complexe, moins d'1 RH sur 4 connaît et utilise les leviers d'aide financière en soutien des actions de QVCT



Q21B : Et **comment caractériseriez-vous l'offre actuelle** de dispositifs et prestataires QVCT disponibles **en externe** pour votre entreprise / organisation ? *Base : ensemble des décideurs/responsables RH (311)*



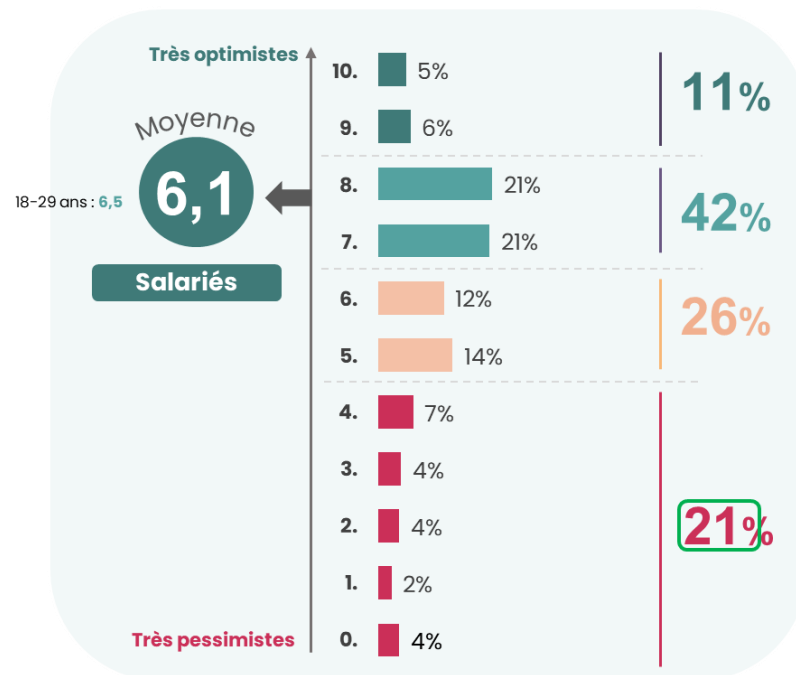
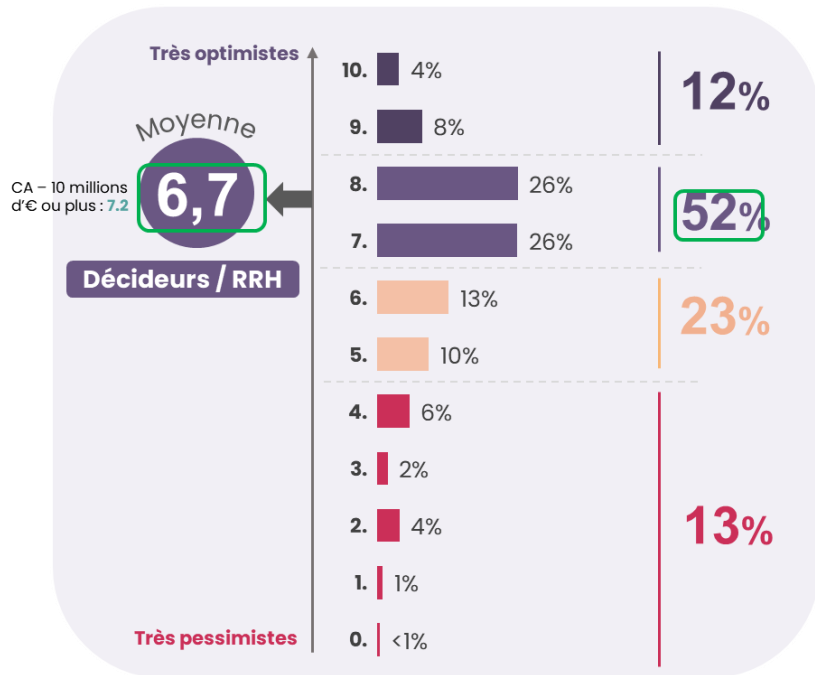
Q18 : **Connaissez-vous les dispositifs de subvention, aides financières ou accompagnement financier disponibles** pour soutenir les actions QVCT (Fact, Subventions Prévention TPE, etc.) ? *Base : ensemble des décideurs/responsables RH (311)*



Finalement, un niveau de confiance mitigé en l'entreprise pour traiter les enjeux QVCT



Q22 : Diriez-vous que vous avez **confiance en votre entreprise / organisation pour traiter ses enjeux de QVCT** dans le futur ? Base : ensemble des décideurs/responsables RH (311) et des salariés (1002)





La QVCT, une priorité affirmée, mais...

- Un **décalage de perception** entre RH et salariés
- Des **enjeux de lisibilité et d'appropriation** des actions menées
- Une **efficacité** jugée comme relativement **mitigée**

... du fait d'une approche qui peine à s'intégrer dans le pilotage de la performance managériale et globale de l'entreprise

- Seulement **29% des actions** portent sur la **culture managériale** et les **pratiques de management**
- **Moins d'1/3** des RH interrogés mettent en place de la **formation des managers** pour accompagner la question des RPS et la santé mentale dans leur équipe
- Et pour seulement **13%** la QVCT est **principalement une démarche de performance globale**

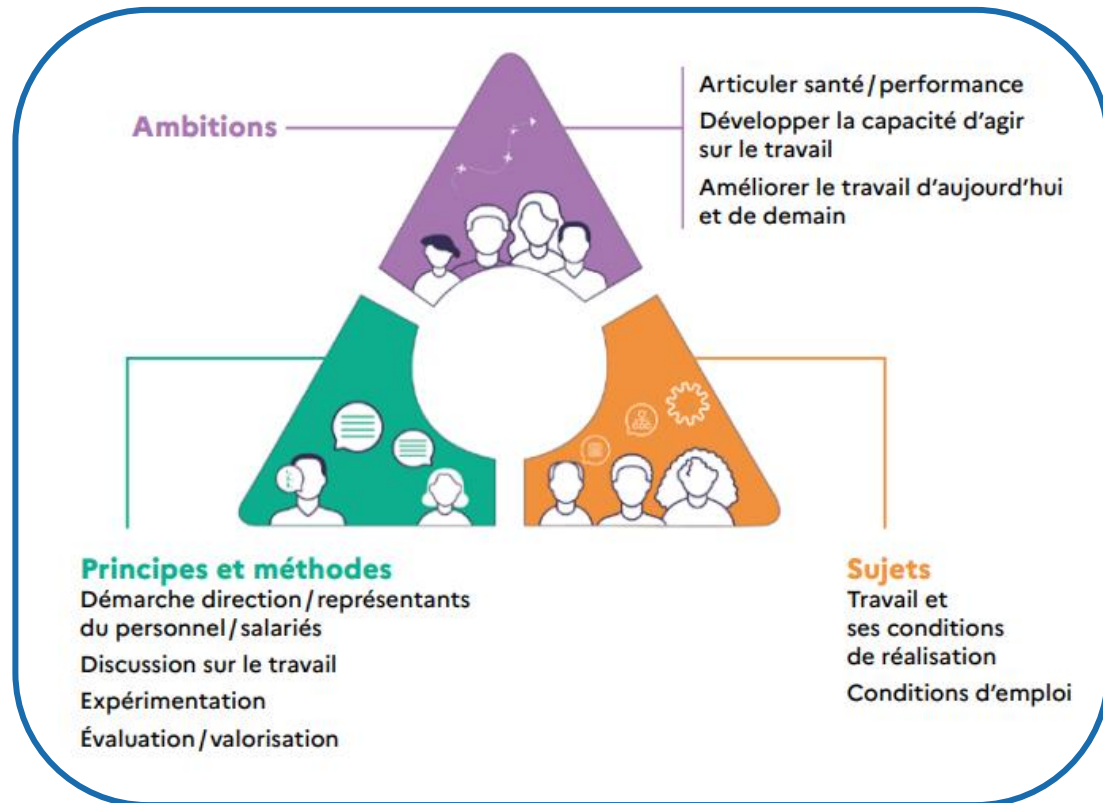
La **QVCT** au **défi** de passer du statut d'une **politique RH** à celui de **levier pleinement intégré à l'organisation pour sa performance globale**

*Mettre en place une stratégie
QVCT durable*

02



Une démarche qui comprend
3 dimensions :



Limites de la démarche fréquemment observées & enseignements clés





La démarche n'est pas soutenue et n'est pas portée par la direction : pas de moyens réels, décalage dans les discours, perte de confiance.



Enseignements clés :

- Engagement visible et formalisé de la direction : allouer les ressources, arbitrer les priorités
- Un sponsor interne pour aligner les discours et les actes, suivre et rendre compte des avancées : condition de confiance et de crédibilité de la démarche.
- Toutes les strates managériales formées et associées à la démarche, chacune à son niveau.



La démarche est descendante : les actions top-down pensées sans consulter les collaborateurs (souvent les actions périphériques ou actions one-shot).



Enseignements clés :

- Réaliser un diagnostic partagé de tous les volets de la QVCT
- Collectivement, discuter du travail et des conditions de travail, co-analyser le réel pour que les actions partent des besoins



Pas de suivi dans la durée, manque de valorisation des actions mises en place : la démarche s'essouffle, les actions sont difficiles à évaluer et à ajuster



Enseignements clés :

- Poser le suivi dès le cadrage : objectifs clairs et indicateurs partagés
- Méthodologie de la démarche : expérimenter, évaluer, pérenniser
- Rythmer la démarche : revues COPIL pour suivre les réalisations, les effets et les apprentissages et les valoriser
- Ancrer les pratiques éprouvées dans le fonctionnement courant



Les acteurs internes manquent de ressources et de méthodologie pour mettre en place et pérenniser la démarche

Enseignements clés :



- Former le comité de pilotage
- Former les acteurs internes de la prévention
- Fixer un cadre partagé (rôles, étapes, rituels de suivi, temps dédié)



Les axes de travail ne sont pas priorisés :
soit on se disperse, soit on passe à côté des besoins réels



Enseignements clés :

- Instaurer une priorisation partagée (à partir du travail réel) avec les critères simples (risque, impact attendu, faisabilité) arbitrés par la direction
- Assumer les priorisations et séquencer les chantiers court / moyen / long terme
- Revoir périodiquement les priorités à la lumière des résultats des expérimentations (on continue / on ajuste / on arrête).

Mettre en place une vraie démarche QVCT





1. Cadrage, sponsoring et portage de la démarche

- Engagement et mandat explicite, objectifs et périmètre, sponsors internes identifiés.
- Moyens réels : temps détaché, budget, créneaux QVCT protégés
- Livrables : charte, note d'orientation, feuille de route, calendrier.



Boîte à outils de Preventech Consulting :
Sensibilisation et formation du CODIR à la démarche QVCT
Conférences, séminaire à destination du CODIR



2. Instances de pilotage, formation et montée en compétences des acteurs clés

- Comité QVCT représentatif : métiers, niveaux hiérarchiques, représentants du personnel
- Pilotage du Comité : pilote & copilote, rôles et responsabilités
- Formation des membres du comité à la démarche QVCT
- Formalisation du fonctionnement du comité
- Association de toute la chaine managériale à la démarche (manager en tant qu'acteur de la QVCT)
- Formation et outillage des managers de tous les niveaux

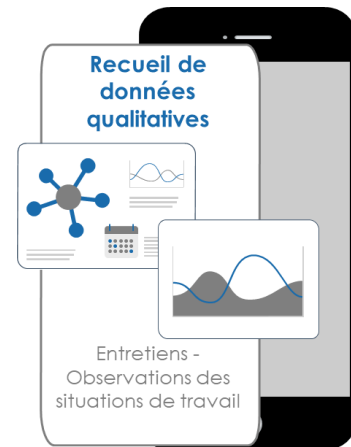
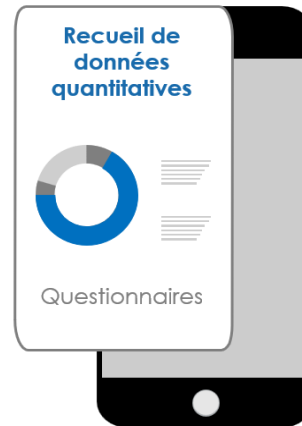


Boîte à outils de Preventech Consulting :
Formation renforcée à la démarche QVCT : devenir référent QVCT
Formations spécifiques à destination des managers
Création de la charte de fonctionnement et de la feuille de route



3. Communication interne et diagnostic partagé

- Communication interne sur la démarche, les objectifs, les étapes
- Réaliser un état des lieux à 360° en association les collaborateurs et les managers afin de s'accorder sur des situations à améliorer, capter les besoins/irritants et les points d'appui du travail réel



Boîte à outils de Preventech Consulting :
Appui dans la communication : affiches, vidéos, webinaires
Baromètre QVCT en ligne
Espaces de discussion sur le travail (EDT), groupes de travail



4. Priorisation & feuille de route co-construite

- Prioriser les chantiers : critères impact/faisabilité/équité/risques, arbitrés par la direction
- Co-construction des actions avec le terrain ; séquencer court / moyen / long terme



Boîte à outils de Preventech Consulting :
Espaces de discussion sur le travail (EDT), groupes de travail animés
par un psychologue ou un consultant RH selon les thématiques



5. Expérimentation & déploiement progressif

- Concevoir et mettre à l'essai un nouveau fonctionnement, une nouvelle action, une nouvelle façon de travailler
- Cadrer le pilotage : périmètre, durée, critères d'évaluation "on continue / on ajuste / on arrête"
- Coordination managériale



Boîte à outils de Preventech Consulting :
Espaces de discussion sur le travail (EDT), groupes de travail animés
par un psychologue ou un consultant RH selon les thématiques

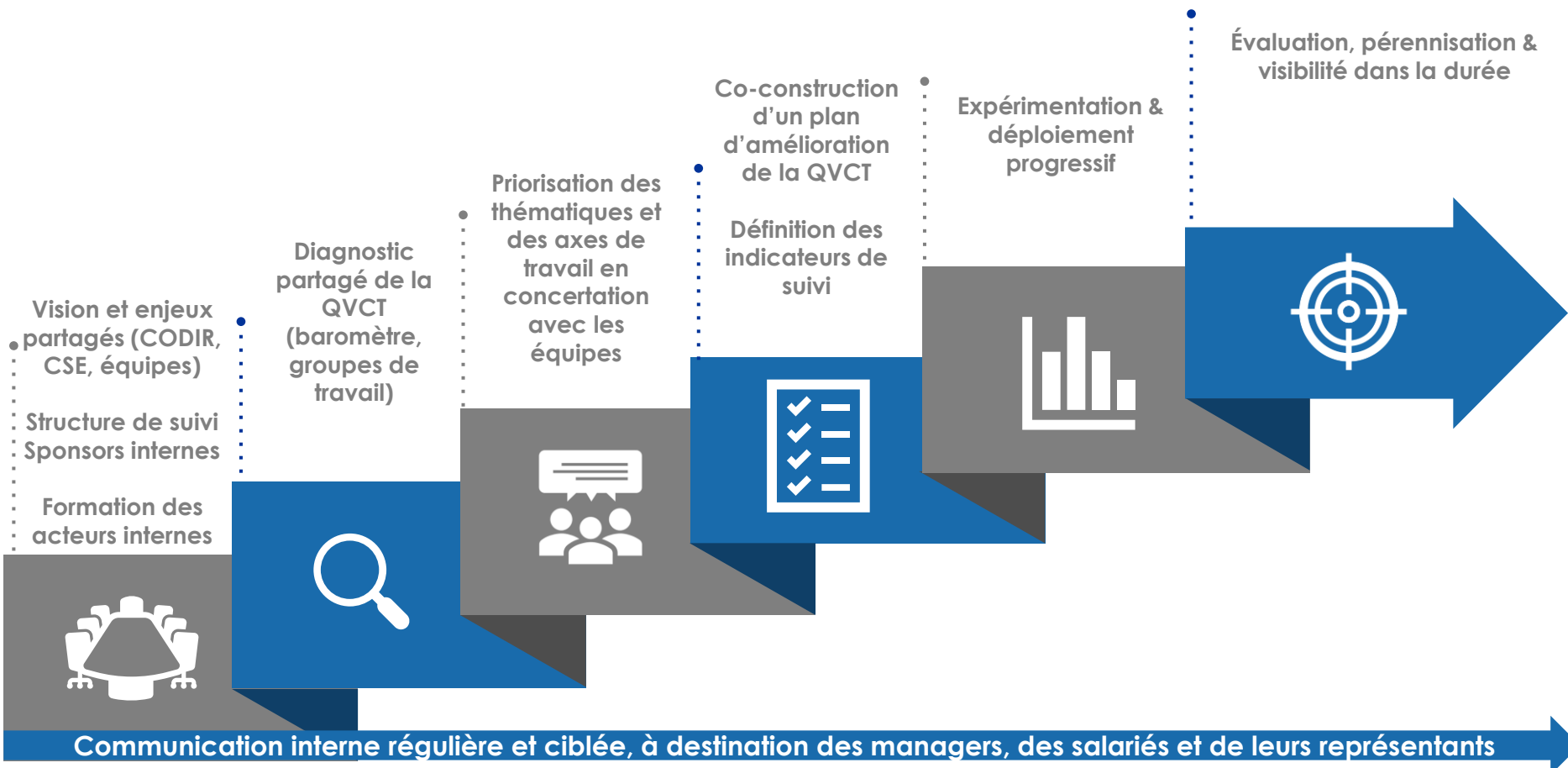


6. Évaluation, pérennisation & visibilité dans la durée

- Mesurer usage – perception – impact
- Revues COPIL régulières pour décider & ajuster
- Pérenniser : intégrer ce qui marche (routines, modes opératoires), maintenir le comité et le suivi
- Valoriser les réalisations, les apprentissages collectifs et les acquis en interne ou en externe. : restitutions régulières aux équipes



Boîte à outils de Preventech Consulting :
Espaces de discussion sur le travail (EDT), groupes de travail animés
par un psychologue ou un consultant RH selon les thématiques
Appui dans la communication : affiches, vidéos, webinaires



Témoignage client 03

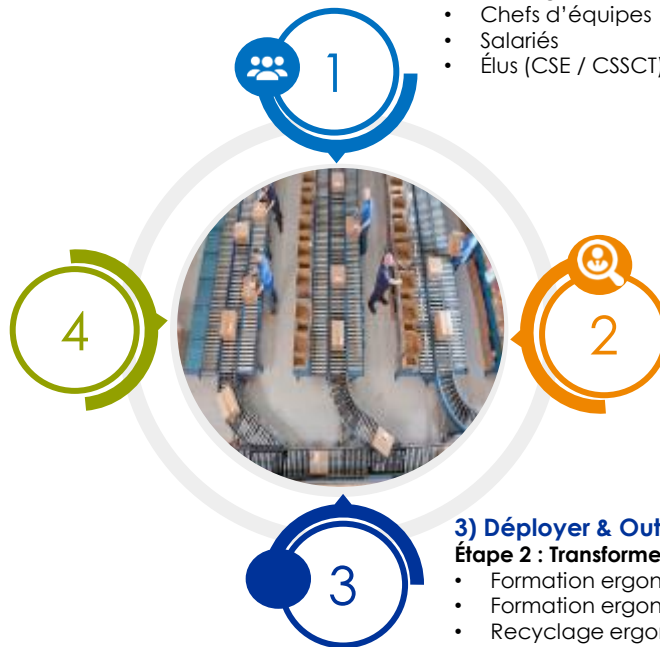


4) Pérenniser & Ancrer la culture prévention

Étape 3 : Faire de la prévention un réflexe managérial

- Création de référents internes
- Appropriation par les managers
- Dialogue social renforcé
- Cohérence entre sécurité, ergonomie et RPS
- Mise en dynamique continue

👉 Résultat : La prévention devient un levier de performance organisationnelle, pas uniquement une obligation réglementaire.



1) Les Acteurs embarqués

Une mobilisation à 360° :

- Direction des Ressources Humaines & Conditions de Travail
- Directions de magasins & dépôts
- Managers
- Chefs d'équipes
- Salariés
- Élus (CSE / CSSCT)

2) Les Fondations : Structurer & Diagnostiquer

Étape 1 : Comprendre pour agir

- Élaboration et mise à jour du Document Unique
- Diagnostics ergonomiques sur l'ensemble des sites
- Analyses de postes en logistique
- Diagnostic pénibilité
- Diagnostic RPS

3) Déployer & Outiller

Étape 2 : Transformer les pratiques

- Formation ergonomie managers
- Formation ergonomie salariés (supports sur mesure adaptés aux 6 métiers)
- Recyclage ergonomie
- Formation de référents échauffements logistique
- Formations RPS
- Formation aux incivilités (théâtre forum – équipes caisses)
- Formation CSSCT (sécurité, ergonomie, RPS)
- 🍌 Logique QVCT : Les diagnostics nourrissent les formations. Les formations renforcent la capacité interne à agir.