

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE : MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE QVCT DANS LES SERVICES À LA PERSONNE

Ce guide méthodologique est conçu pour appuyer les structures des services à la personne (SAP) dans leur mise en place d'une **démarche de Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)**. Il couvre les aspects essentiels de la QVCT, de sa définition aux étapes de mise en œuvre, en passant par les obligations légales et les financements possibles.

Rédigé fin 2024, ce document propose une approche structurée en **7 étapes**, détaille les champs du **diagnostic**, et offre des **conseils pratiques**, des illustrations et des **ressources**.

Cette méthode s'appuie sur la combinaison d'une approche théorique et d'une solide expérience de terrain, acquise lors de l'accompagnement de structures dans la mise en place de démarches QVCT. Elle a été conçue pour être à la fois opérationnelle et facile à utiliser au quotidien.

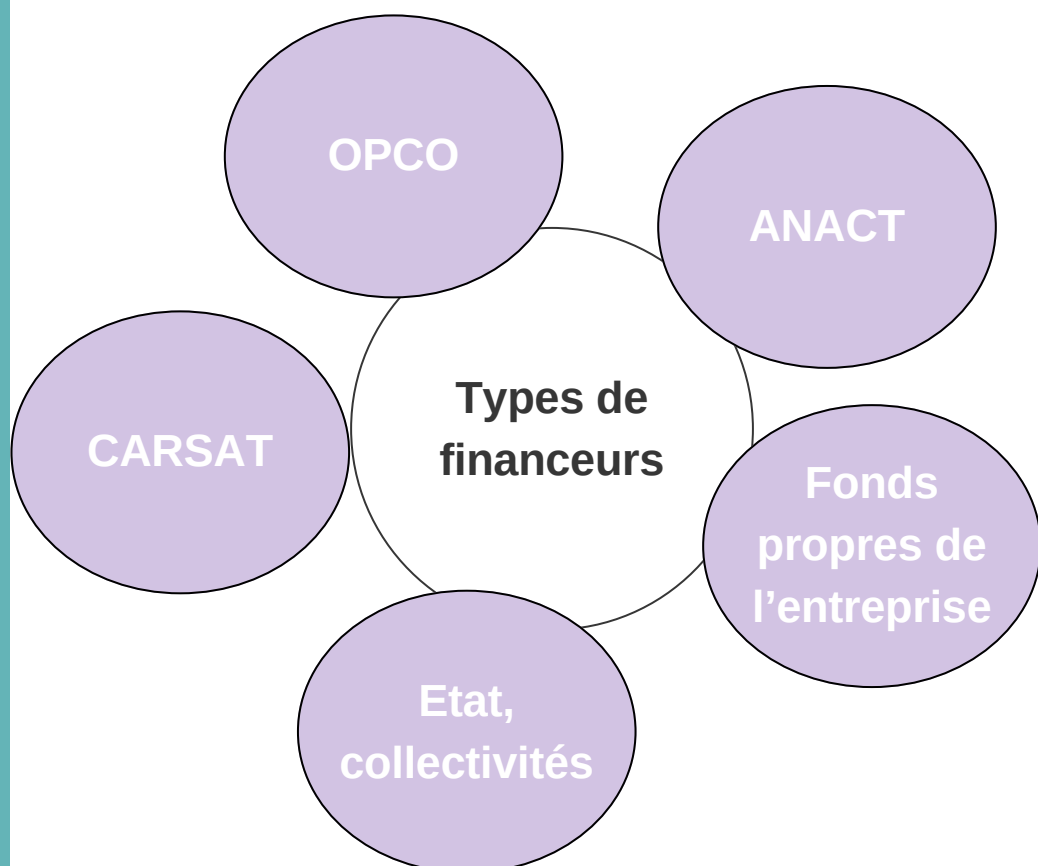
LA QVCT, UN LEVIER D'ATTRACTIVITÉ ET DE FIDÉLISATION

Les spécificités du secteur :

Le tableau ci-dessous permet de comprendre les spécificités du secteur pour construire une démarche QVCT ciblée et efficace.

Spécificités du secteur	Typologies de problématiques	Pistes d'actions possibles dans le cadre de la QVCT
Nature du travail & contraintes physiques	Déplacements et interventions multiples Charges physiques importantes Conditions d'hygiène variées	Ergonomie des outils, sectorisation, formation gestes et postures.
Charge émotionnelle & relationnelle	Contact direct avec les bénéficiaires Isolement professionnel Gestion de situations difficiles	Soutien psychologique, espaces de paroles réguliers, valorisation du métier.
Conditions de travail	Plannings irréguliers Temps partiel	Stabilité des plannings, propositions des contrats adaptés, explorer des dispositifs pour valoriser les heures.
Organisation & management	Encadrement à distance Turnover élevés Hétérogénéité des pratiques	Favoriser un management de proximité, développer les outils numériques, harmoniser les pratiques.
Enjeux spécifiques liés aux bénéficiaires	Relations tripartites familles/bénéficiaires Adaptabilité constante	Associer les bénéficiaires et les familles pour les évaluations des interventions.
Réglementation et contraintes externes	Normes, réglementations strictes Pression financière	Rechercher des financements externes, intégrer les contraintes réglementaires dans le diagnostic initial.

Les financements possibles :



Diverses actions peuvent être financées : formations des salariés, animation d'ateliers, projets pilotes, accompagnements, diagnostics, ergonomie, aménagements...

Les financements sont ponctuels, ils peuvent provenir d'appels à projet, subventions régionales, dotations complémentaires des départements ou demandes spécifiques.

COMPRENDRE LA QVCT : DÉFINITION, ÉVOLUTION ET CADRE LÉGAL

Dans un contexte où les métiers de l'aide à la personne font face à des défis croissants – pénurie de talents, forte demande de services, et évolution constante des besoins des bénéficiaires – la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) s'impose comme un levier stratégique incontournable. Bien plus qu'un concept, elle incarne une démarche visant à conjuguer **bien-être des salariés** et **efficacité de la structure**, en plaçant l'humain au cœur des priorités.

La QVCT ne se limite pas à des initiatives ponctuelles : elle repose sur **une approche globale** qui transforme les pratiques de travail et renforce la coopération au sein des équipes.

Définition de la QVCT

La Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) est une démarche collective visant à améliorer le travail afin de promouvoir la santé des salariés et de contribuer à la performance globale de l'organisation. Elle se concentre sur six grands thèmes relatifs au travail et à ses conditions de réalisation, en encourageant la participation de tous et l'expérimentation de nouvelles méthodes de travail (*Accord National Interprofessionnel (ANI) du 9 décembre 2020, qui complète l'ANI du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail*).

Cadre légal

La QVCT s'inscrit dans un cadre légal précis, notamment avec l'ANI de 2013 sur la QVT. Les différentes sources engagent les employeurs sans obligations légales strictes, hormis les négociations annuelles obligatoires, à partir de 50 salariés, qui appuient sur l'équilibre vie professionnelle, vie personnelle, l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, la santé et la sécurité au travail et la gestion des RPS.

L'ANI du 19 juin 2013 vise à améliorer la QVT en promouvant un environnement où les salariés peuvent s'épanouir, tout en favorisant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il encourage les entreprises à agir sur des sujets comme l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, la santé au travail, et les conditions favorisant la collaboration et l'innovation.

L'accord du 9 décembre 2020 accentue la prévention des risques professionnels et vise à améliorer la santé et les conditions de travail des salariés. Il encourage les entreprises à proposer des actions concrètes pour anticiper les risques, protéger la santé mentale et physique, et promouvoir un cadre de travail plus sûr et adapté à tous.

La loi du 2 août 2021 (intégration de la QVCT dans le Code du Travail, Art. L.2242-1 et Art. L.2242-17) met l'accent sur l'amélioration des conditions de travail pour favoriser le bien-être et la performance des salariés. Elle oblige les entreprises à négocier sur ce sujet en abordant des thèmes comme la santé, l'égalité professionnelle, et l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle.

Quels sont les avantages à mettre en place une démarche QVCT au sein de vos structures ?



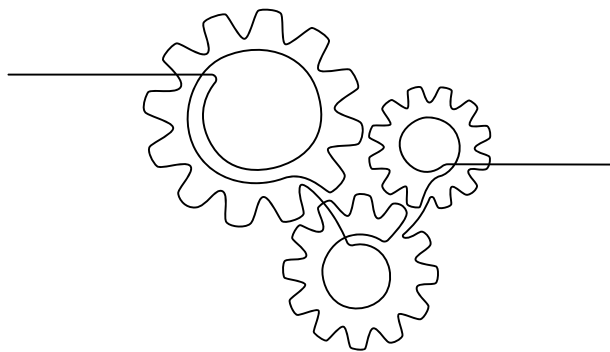
Pour la structure :

- attirer et fidéliser les talents dans un secteur en tension
- s'adapter aux changements en renforçant l'adaptabilité organisationnelle
- réaliser des prestations de qualité tout en respectant les contraintes opérationnelles
- avoir des pratiques préventives



Pour les salariés :

- maintenir un équilibre entre vie professionnelle et personnelle
- assurer le développement professionnel
- répondre aux besoins individuels grâce aux conditions de travail
- favoriser la satisfaction et l'engagement, pour des équipes plus impliquées et solidaires



LES 7 ÉTAPES DE LA DÉMARCHE QVCT

Ce guide propose une approche structurée permettant une mise en œuvre méthodique de la démarche QVCT, en assurant l'implication de tous les acteurs et une amélioration continue des conditions de travail.

Les étapes proposées sont inspirées de plusieurs méthodes et outils existants et renforcées par une expérience d'accompagnement de structures ayant mis en place une démarche QVCT. Cette méthode propose une approche plus accessible et spécifique du secteur de l'aide à la personne. Chaque étape sera déclinée en une fiche.

1

Création d'un comité QVCT

Constituer une équipe pluridisciplinaire représentative de la structure pour piloter la démarche QVCT : direction, services administratifs, intervenants à domicile.

2

Identification des enjeux

Définir les objectifs spécifiques de la démarche QVCT en lien avec la stratégie de la structure.

3

Élaboration d'un diagnostic QVCT

Réaliser un état des lieux complet de la situation actuelle en matière de QVCT.

4

Élaboration et mise en place des plans d'action

Développer et implémenter des actions concrètes basées sur les résultats du diagnostic.

5

Communication

Communiquer en interne et en externe sur sa démarche QVCT.

6

Évaluation de la démarche

Mesurer l'impact des actions mises en place et ajuster si nécessaire.

7

Pérennisation de la démarche QVCT

Intégrer la QVCT dans les processus et la culture de la structure pour en assurer la continuité.



ÉTAPE 1 : CRÉATION D'UN COMITÉ QVCT

Il est conseillé que ce comité soit représentatif de **l'ensemble des salariés**, pour avoir une vision globale des besoins et des enjeux, et inclure :

- Des membres de la direction
- Des représentants du personnel, si la structure est concernée en fonction de sa taille (CSE, CSSCT...)
- Des responsables RH
- Des encadrants intermédiaires, responsables d'agence, responsables de secteur
- Des salariés des services administratifs
- Des salariés de terrain (aides à domicile, intervenants à domicile)

L'intervention ponctuelle au COPIL d'un intervenant externe est envisageable : expert en santé au travail et prévention de la médecine du travail, un consultant externe QVCT, ergonomiste...

Quelques conseils pratiques :

- Le groupe idéal pour travailler efficacement se situe entre **2 et 12 personnes**, selon la taille de la structure : moins de 2, il n'y a pas de réelle discussion possible, au-delà de 12, les échanges deviennent difficiles à gérer.
- **Réunions à chaque étape de la démarche** : au début, réunions **mensuelles** pour le suivi rapproché des actions. Une fois la démarche lancée, réunions **trimestrielles** pour le suivi et les ajustements. **Planification annuelle.**
- Varier les **formats** de réunions : **plénières** ou **groupes de travail** sur des thèmes précis.
- Dédier un **temps de travail** et le **valoriser** pour les membres du comité de pilotage.
- Définir les **orientations**, **coordonner** les actions, assurer le **suivi** de la démarche.
- **Former** les membres du comité de pilotage aux enjeux de la démarche et à la gestion de projet.

Illustration de l'étape 1

Contexte : dans une structure de 50 salariés, confrontée à l'absentéisme, à une charge de travail pesante, à des tensions relationnelles et à des défis de fidélisation, la direction a choisi d'engager une démarche QVCT pour améliorer les conditions de travail.

Un comité QVCT (COPIL) a vu le jour, animé par une gouvernance participative, rassemblant deux aides à domicile, un représentant administratif, un encadrant intermédiaire, et une consultante externe. Ce comité se retrouve chaque mois pour établir les priorités, suivre les actions entreprises, et mobiliser les équipes, avec l'ambition de forger un environnement de travail plus serein et attrayant.



ÉTAPE 2 : IDENTIFICATION DES ENJEUX

L'identification des enjeux est une étape fondamentale qui permet d'aligner la démarche QVCT avec les objectifs stratégiques de la structure.

Cette étape implique :

- l'analyse du contexte (économique, social, réglementaire)
- l'identification des attentes des différentes parties prenantes (bénéficiaires, aidants familiaux, intervenants à domicile, personnel administratif...)
- la définition des objectifs globaux et spécifiques en matière de QVCT
- l'évaluation des ressources disponibles et nécessaires

A titre d'exemple, les enjeux peuvent inclure :

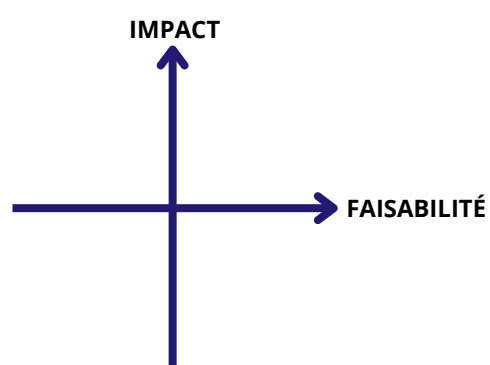
- **la nature du travail et les contraintes physiques** : douleurs dorsales répétées en raison de la manipulation des bénéficiaires, utilisation d'équipements inadaptés, tâches demandées par les bénéficiaires
- **la charge émotionnelle et relationnelle** : accompagnement des personnes en fin de vie, conflits avec les familles des bénéficiaires, difficultés relationnelles avec les bénéficiaires
- **les conditions de travail** : travail isolé, nombreux déplacements, distance de l'agence de référence, distance entre les interventions
- **l'organisation et le management** : modification des plannings, management à distance
- **les enjeux spécifiques aux bénéficiaires** : troubles spécifiques, maladie, besoins des bénéficiaires
- **la réglementation et les contraintes externes** : durées des interventions, contrôles qualité, pointage

Ces enjeux peuvent être priorisés selon plusieurs critères, par exemple, l'impact sur les salariés, l'impact sur la structure, l'urgence de la situation, la faisabilité des actions en fonction des ressources RH et financières disponibles.

Exemples d'outils :

Matrice d'impact et de faisabilité :

un tableau à double entrée où chaque enjeu est évalué selon deux axes : impact (fort, moyen ou faible) et faisabilité (facile, moyenne ou difficile).



Analyse SWOT : évaluer les forces, faiblesses, opportunités et menaces pour chaque enjeu. Prioriser les faiblesses critiques avec des opportunités d'amélioration rapide.

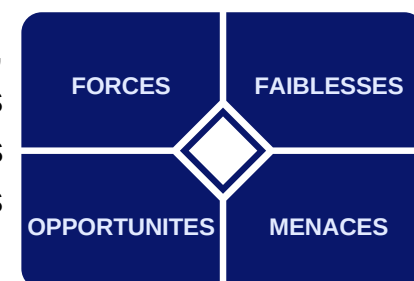
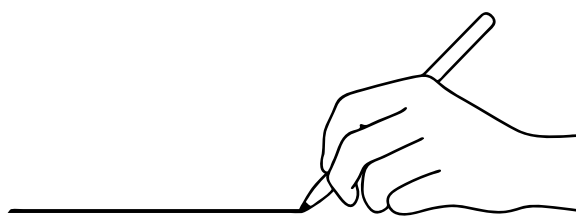


Illustration de l'étape 2

Au cours d'un atelier collaboratif, le COPIL a mis en lumière quatre enjeux cruciaux : la charge mentale et physique pesant sur les aides à domicile, les obstacles à la communication entre le terrain et le siège, le sentiment d'isolement, ainsi que le manque de reconnaissance. Grâce à une matrice d'impact et de faisabilité, ces défis ont été hiérarchisés pour guider les premières initiatives du plan d'amélioration.



ÉTAPE 3 : ÉLABORATION D'UN DIAGNOSTIC QVCT

Le diagnostic servira de base pour élaborer des plans d'action dans l'étape suivante ; elle est incontournable.

Voici la liste exhaustive des 6 champs à investiguer dans l'élaboration de votre diagnostic. Cette fiche vous propose des conseils de méthode, des exemples d'outils d'investigation.

Projet de service et management

Quoi ? Évaluer les pratiques de management, le niveau d'implication des salariés dans les décisions, et leur sentiment d'appartenance à la structure.

Comment ? Utiliser des enquêtes et des entretiens pour mesurer l'engagement des salariés.

Dialogue professionnel et dialogue social

Quoi ? Analyser la qualité des relations interpersonnelles, la communication interne, et le niveau de confiance au sein de la structure.

Comment ? Utiliser des enquêtes, des questionnaires, des entretiens pour mesurer la qualité des relations.

Organisation, contenu et réalisation du travail

Quoi ? Examiner l'adéquation entre les compétences des salariés et leurs missions, l'autonomie dans le travail et le sens donné aux tâches.

Comment ? Évaluer la charge de travail et les ressources disponibles (tableau d'indicateurs/suivi).

Santé au travail

Quoi ? Identifier les risques professionnels, évaluer les conditions de travail physiques et psychologiques.

Comment ? Analyser les données d'absentéisme, d'accidents du travail et de maladies professionnelles.

Compétences et parcours professionnels

Quoi ? Évaluer les opportunités de formation et de développement professionnel.

Comment ? Examiner les processus de gestion des carrières et de mobilité interne.

Égalité professionnelle pour tous

Quoi ? Analyser les pratiques en matière d'égalité des chances, de diversité et d'inclusion.

Comment ? Vérifier l'équité dans les processus de recrutement, de promotion et de rémunération.

Quelques outils pour réaliser ce diagnostic :

- **Kit QVT de l'ANACT** pour un diagnostic initial et des outils pratiques (outil gratuit)
- **TeamMood** pour un suivi simple et continu (outil payant)
- **Stimulus** ou **Great Place to Work** pour des analyses complètes (outils payants)

Le **référentiel publié en juillet 2024 par l'ANACT** a pour objectif de guider les entreprises dans l'amélioration durable du bien-être des salariés et des conditions de travail, tout en renforçant leur engagement et leur performance collective.

Illustration de l'étape 3

Un diagnostic, éclairé par des questionnaires anonymes et des entretiens, a mis en lumière des plannings déséquilibrés, l'absence d'espaces d'échange, des équipements inadaptés, et des tensions autour de la gestion des priorités. Les résultats ont été révélés lors d'un atelier, nourrissant une prise de conscience collective des défis à surmonter.

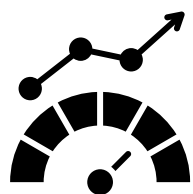


ÉTAPE 4 : ÉLABORATION ET MISE EN ŒUVRE DES PLANS D'ACTION

Suite au diagnostic, **l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action** constituent le cœur de la démarche QVCT.

Le diagnostic a permis de mettre en lumière des actions prioritaires à mettre en place selon l'impact et la faisabilité. Le plan d'action est construit selon la méthode des 5W :

- **QUI** : définir les acteurs responsables de l'action
- **QUOI** : définir les objectifs prioritaires (SMART : spécifique / mesurable / atteignable / réaliste / temporellement défini)
- **OÙ** : définir le périmètre d'action
- **QUAND** : définir le calendrier et les échéances
- **COMMENT** : définir les ressources à mobiliser (ressources humaines, matérielles, financières, outils...) et étapes de réalisation



Pour chaque action, il faut définir des **indicateurs mesurables et précis**, pour suivre l'atteinte de ses objectifs.

Exemples d'actions possibles :

- mise en place de groupes de parole pour améliorer la communication
- réflexion sur la sectorisation
- programme de formation sur la gestion du stress
- mise en place de parcours d'intégration, de tutorat, de parcours de formations
- mise en œuvre d'action de prévention de toute forme de discrimination
- mise en place de "vis ma vie" pour la valorisation du travail
- financement de séances d'ostéopathie
- mise en place de rituels managériaux individuels et collectifs
- associer les salariés aux projets de changement sur leur travail

Illustration de l'étape 4

Le COPIL lance trois actions prioritaires : réviser les plannings en intégrant le recrutement et la formation des encadrants, orchestrer des groupes d'échange mensuels, et renouveler les équipements. Chaque initiative est confiée à un référent, accompagnée d'un calendrier précis.

Le plan d'action se dessine selon des objectifs SMART et la méthode des 5W, garantissant une construction exhaustive : il est à la fois précis et opérationnel.



ÉTAPE 5 : COMMUNICATION

Communication interne

Une communication efficace est primordiale pour le succès de la démarche QVCT. Communiquer en interne permet d'impliquer et de fédérer les équipes autour d'un projet commun, en renforçant leur engagement et leur adhésion grâce à une meilleure compréhension des enjeux et des bénéfices attendus.

Elle doit être :

- **transparente** : partager les résultats du diagnostic et les actions prévues
- **régulière** : tenir informé l'ensemble du personnel de l'avancement de la démarche
- **bidirectionnelle** : permettre aux employés de donner leur feedback
- **adaptée** : utiliser différents canaux de communication pour atteindre tous les collaborateurs



Quelques outils de communication interne :

- **réunions** d'information régulières
- **newsletter** interne
- **espace dédié** sur l'intranet de la structure
- **affichages** dans les espaces communs
- sessions de **questions-réponses** avec la direction

Communication externe

Une communication valorisant la marque employeur en démontrant l'engagement de l'organisation envers le bien-être de ses salariés, ce qui attire et fidélise les talents tout en renforçant son image auprès des bénéficiaires et partenaires.

Elle peut prendre plusieurs formes :

- participation à des **forums**
- participation à des **groupes de travail** avec d'autres structures
- communication régulière sur les **réseaux sociaux**, site Internet
- ...



Illustration de l'étape 5

Une campagne de communication interne est mise en place pour tenir les salariés informés des actions engagées et renforcer leur implication. Elle comprend la création d'affichages visuels dans les locaux, permettant de suivre les progrès réalisés, ainsi que l'envoi de newsletters mensuelles pour partager les avancées et les prochaines étapes. Par ailleurs, des cafés-partages animés par le COPIL sont organisés régulièrement, offrant un espace convivial pour répondre aux questions et recueillir les retours des équipes. Cette démarche vise à garantir une transparence totale et à renforcer l'engagement de tous dans la réussite du projet.



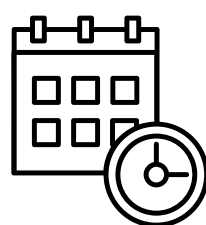
ÉTAPE 6 : ÉVALUATION DE LA DÉMARCHE

L'évaluation régulière est essentielle pour mesurer l'efficacité des actions mises en place et ajuster la démarche si nécessaire.

Le COPIL peut s'appuyer sur des outils et/ou un prestataire externe pour réaliser cette évaluation.

Elle comprend :

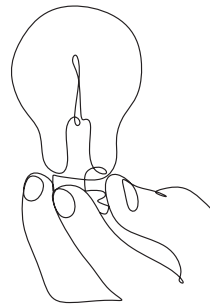
- **le suivi des indicateurs** définis lors de l'élaboration des plans d'action
- **la collecte des données** internes via l'évolution des données RH, les baromètres QVCT, entretiens, questionnaires ou externes via les retours des bénéficiaires, les audits externes
- **le traitement et la structuration des données** en utilisant des outils d'analyse, des tableaux pour transformer les données brutes en informations exploitables
- **l'analyse des résultats** pour identifier les réussites à pérenniser et les axes d'amélioration
- **la restitution des résultats** afin de partager les conclusions de manière claire et engageante auprès de toutes les parties prenantes via un rapport synthétique, des réunions de restitution, une communication interne
- **le suivi** pour ajuster, poursuivre et innover



Il est conseillé de planifier des **cycles réguliers d'évaluation** (annuels par exemple) pour favoriser l'**amélioration continue** : recueillir en permanence les retours des salariés pour des ajustements en temps réel, suivre l'évolution des indicateurs sur court, moyen et long terme pour mesurer la pérennité de la démarche.

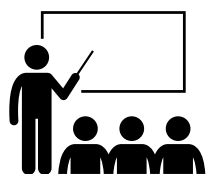
Illustration de l'étape 6

Six mois après le lancement, le COPIL effectue une évaluation. L'enquête de satisfaction révèle que 75 % des salariés constatent une répartition plus harmonieuse de leur charge de travail, tandis que l'absentéisme diminue de 20 %. Les groupes d'échange sont appréciés, et une demande vive de reconnaissance individuelle émerge, accompagnée d'un sentiment d'appartenance, de cohésion entre les salariés, et d'une valorisation de leur métier. Les résultats sont partagés, et une formation est prévue pour les managers.



ÉTAPE 7 : PÉRENNISATION DE LA DÉMARCHE QVCT

La continuité et l'efficacité à long terme de la démarche QVCT est primordiale. Intégrer la QVCT dans la stratégie globale de l'entreprise : inscrire la QVCT dans les documents et instances stratégiques, aligner les indicateurs QVCT avec les indicateurs de performance, impliquer la direction dans la communication et le pilotage des projets QVCT.



- **Accompagner et former les collaborateurs :**

- mettre en place des modules périodiques axés sur la gestion des conflits et des tensions, la prévention des RPS, des TMS, les techniques de communication bienveillante et de reconnaissance
- ateliers d'échanges de pratiques entre collaborateurs, entre managers
- intégrer des objectifs liés à la QVCT dans les évaluations annuelles des managers

- **Innover :**

- suivre et ajuster les plans d'action : mettre en place un tableau de bord QVCT avec des indicateurs actualisés
- organiser des points d'étape réguliers pour analyser les résultats et ajuster les actions
- impliquer les équipes dans l'évaluation des plans d'action afin de renforcer leur engagement et de collecter leurs retours issus du terrain



- **Valoriser les collaborateurs :**



- organiser des événements internes pour marquer les étapes clés, mettre en avant les contributions individuelles et collectives
- communiquer en externe sur les réussites pour renforcer la marque-employeur et valoriser l'image de la structure auprès des partenaires et des bénéficiaires.

Illustration de l'étape 7

La démarche QVCT devient un levier stratégique pour attirer et fidéliser les salariés. Pour la pérenniser, la structure décide de maintenir le COPIL en tant qu'organe permanent avec des réunions trimestrielles, d'intégrer la QVCT dans les entretiens annuels d'évaluation et le plan de formation, et de créer un budget dédié pour financer les actions liées à la qualité de vie au travail.

Ce guide se veut accessible, spécifique et opérationnel pour le secteur des services à la personne, pour faciliter la mise en place de votre démarche QVCT.

Pour construire cette démarche, il est essentiel de suivre un processus structuré. Bien que d'autres soient possibles, voici les 7 étapes clés présentées dans ce guide :

- la création d'un comité QVCT pour suivre les différentes actions tout au long de la démarche
- l'identification des enjeux pour construire le diagnostic en toute connaissance de cause
- l'élaboration du diagnostic pour analyser de manière exhaustive tous les champs de la QVCT
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action concret et opérationnel
- la communication pour valoriser la démarche en interne et en externe
- l'évaluation de la démarche pour s'inscrire dans une amélioration continue au quotidien
- la pérennisation de la démarche pour passer d'une démarche QVCT à une stratégie inscrite sur le long terme.

En suivant ces étapes, vous serez en mesure de créer un environnement de travail qui favorise le bien-être de vos employés tout en améliorant la performance globale de votre organisation. N'oubliez pas que l'engagement et la collaboration de toutes les parties prenantes sont essentiels pour le succès de cette démarche. La qualité de vie au travail n'est pas seulement un objectif à atteindre, mais un voyage continu qui nécessite attention, innovation et adaptation constante.

Ensemble, construisons un avenir où chaque employé se sent valorisé et soutenu dans son développement professionnel et personnel pour des meilleurs services rendus aux bénéficiaires.

