

- LIVRE BLANC -

# Pour une qualité de vie au travail génératrice de performance pour l'entreprise

Enjeux 2026, repères réglementaires, pratiques concrètes et leviers d'action pour les dirigeants, DRH, responsables HSE et managers.



## Pourquoi ce sujet mérite une décision de direction dès maintenant

- Parce que la QVCT n'est plus un supplément d'âme : elle touche directement l'absentéisme, la démotivation, la qualité du travail, l'attractivité et la performance durable.
- Parce que les employeurs ne sont pas seulement attendus sur des intentions ; ils sont jugés sur leur capacité à prévenir, organiser, écouter, ajuster et sécuriser le retour au travail.
- Parce qu'en 2026, les entreprises qui feront la différence seront celles qui relient conformité, dialogue social, management et amélioration concrète du travail réel.

## SOMMAIRE

### 1. Synthèse exécutive

### 2. Introduction

Faire de la QVCT un levier de performance, pas une campagne d'image

### 3. État des lieux statistique en 2026

Des signaux suffisamment convergents pour justifier une décision d'action dès maintenant

### 4. Ce que dit la réglementation

Obligations de l'employeur, sanctions possibles et jurisprudences utiles

### 5. Les bonnes pratiques à mettre en place

Distinguer ce qui ne coûte presque rien de ce qui mérite un investissement assumé

### 6. Conclusion

En 2026, la QVCT est un choix de pilotage et de performance

# 1. Synthèse exécutive

La qualité de vie au travail, devenue qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), s'impose désormais comme une question de gouvernance. Les entreprises qui l'abordent sérieusement ne cherchent pas à 'faire plaisir' ; elles cherchent à mieux faire travailler, à mieux protéger et à mieux performer.

Ce livre blanc a été conçu pour aider les décideurs à passer d'une logique déclarative à une logique d'exécution. Il propose un cadrage simple : comprendre les signaux d'alerte, sécuriser la conformité, distinguer les actions à très faible coût de celles qui relèvent d'un investissement structurant, puis décider des priorités 2026.

À la date de rédaction, tous les indicateurs annuels consolidés 2026 ne sont pas encore publiés. Nous mobilisons donc les dernières données disponibles 2024-2025, ainsi que les textes et jurisprudences en vigueur au 16 mars 2026

## Ce que vos prospects attendent d'un cabinet de conseil sur ce sujet

- Une lecture claire des obligations réellement opposables à l'employeur.
- Un tri entre les actions efficaces et les gadgets de communication interne.
- Une capacité à articuler RH, HSE, management, CSE, absentéisme et retour au travail.
- Des plans d'action réalistes, chiffrables et pilotables dans le temps.

## Cinq décisions de direction à prendre en 2026

- Nommer un sponsor de direction et un pilote opérationnel de la démarche QVCT.
- Choisir trois indicateurs de pilotage partagés : absentéisme, charge / irritants, retours au travail.
- Planifier un diagnostic terrain plutôt qu'un simple questionnaire d'image.
- Former la ligne managériale aux signaux faibles, à la régulation et aux entretiens sensibles.
- Prioriser un plan d'action sur 12 mois avec responsables, échéances et budget.

## 2. Introduction

### Faire de la QVCT un levier de performance, pas une campagne d'image

Dans beaucoup d'organisations, le sujet a longtemps été traité de façon fragmentée : un peu de prévention des risques, quelques actions de bien-être, parfois un accord social, souvent un baromètre d'engagement, rarement une transformation du travail réel. Cette approche n'est plus suffisante.

Le point de bascule est simple : la performance durable ne dépend pas uniquement d'objectifs ambitieux, mais de la manière dont le travail est conçu, réparti, managé et ajusté. Une entreprise peut afficher de bons indicateurs commerciaux à court terme tout en dégradant sa charge mentale, son climat social, sa fidélisation et sa capacité à tenir dans la durée.

La QVCT est donc un sujet d'exploitation autant qu'un sujet RH. Elle concerne le rythme et la charge de travail, la coopération, la reconnaissance, les transitions managériales, l'ergonomie, l'intégration du télétravail, la prévention des risques psychosociaux, la qualité du dialogue social et la réintégration des salariés fragilisés. Lorsqu'elle est bien pilotée, elle réduit les irritants, sécurise la conformité et améliore la performance globale : opérationnelle, sociale, économique et environnementale.

Pour un prospect, le message est clair : la QVCT n'est pas un poste de dépense 'confort'. C'est un investissement de maîtrise des risques et de robustesse organisationnelle. La vraie question n'est plus 'faut-il agir ?', mais 'où agir d'abord, avec quelle méthode et quels indicateurs ?'

## Message de direction

- Une démarche QVCT crédible commence par la volonté de regarder le travail tel qu'il se fait vraiment.
- Elle exige des arbitrages : charge, délais, marges de manœuvre, coopération, management et prévention.
- Elle produit des résultats quand elle s'inscrit dans un pilotage régulier plutôt que dans un événement ponctuel.

### 3. État des lieux statistique en 2026 Des signaux suffisamment convergents pour justifier une décision d'action dès maintenant

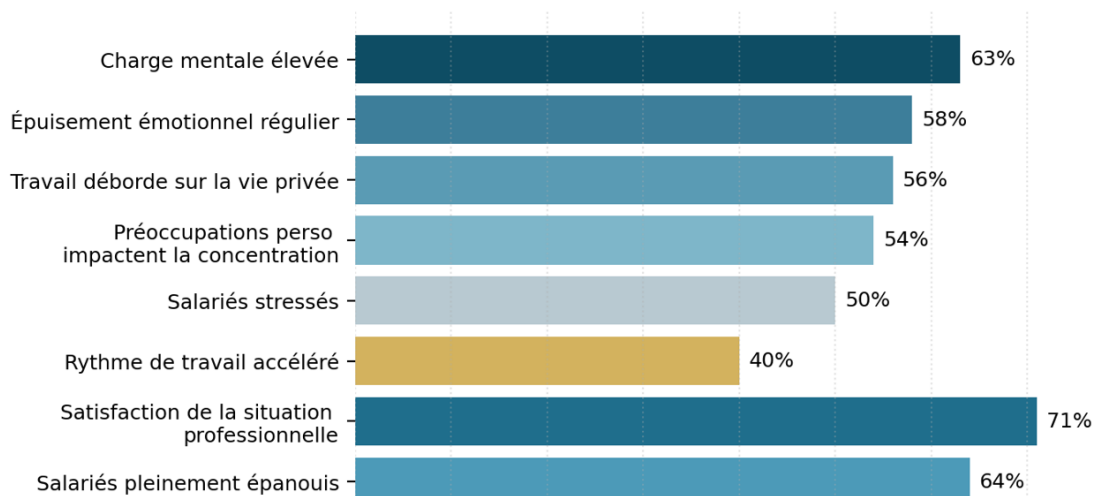
Les données les plus récentes disponibles à l'entrée 2026 convergent : les salariés expriment à la fois une attente forte de qualité de vie au travail et une intensification persistante de la charge, du stress et des débordements sur la vie privée. Autrement dit, les entreprises ne sont pas face à une crise uniforme, mais à un équilibre devenu plus fragile.

Le baromètre QVCT 2025 réalisé pour Prévía par l'institut MOAÏ auprès de 1 000 salariés représentatifs de la population active française montre un paysage contrasté. 71 % des salariés se déclarent satisfaits de leur situation professionnelle actuelle et 64 % se disent pleinement épanouis, mais, en parallèle, 63 % déclarent une charge mentale élevée, 58 % un épuisement émotionnel régulier, 56 % un travail déborde sur la vie privée, 54 % estiment que le travail déborde sur leur vie privée, 54 % indiquent que leurs préoccupations personnelles affectent leur concentration et 50 % se disent stressés au travail.

Cette cohabitation entre satisfaction déclarée et fatigue diffuse est typique d'un marché du travail qui a gagné en flexibilité mais aussi en densité. Les attentes ne portent plus seulement sur la rémunération ou le confort matériel ; elles se déplacent vers la soutenabilité du travail, la reconnaissance et la capacité à durer sans s'épuiser.

*Lecture : ces indicateurs ne décrivent pas un rejet global de l'entreprise ; ils révèlent surtout un besoin croissant de régulation du travail, de reconnaissance et de prévention primaire.*

Repères QVCT 2025 mobilisés comme base d'analyse 2026



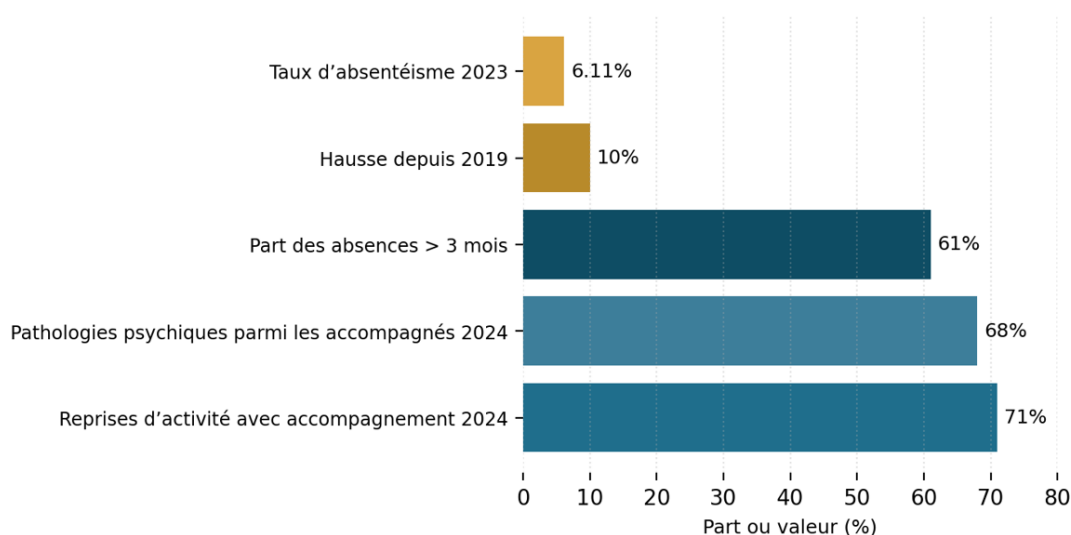
Un deuxième bloc de données confirme l'enjeu économique. Le baromètre Prévía du retour au travail 2025 rappelle qu'en France le taux d'absentéisme en entreprise s'est établi à 6,11 % en 2023, soit une hausse de 10 % depuis 2019. Les absences de plus de trois mois représentent 61 % de l'absentéisme global ; la durée moyenne des arrêts continue de s'allonger ; et, parmi les salariés accompagnés vers la reprise, les pathologies psychiques sont devenues le motif dominant.

Le sujet n'est donc plus seulement le bien-être 'pendant' le travail ; c'est aussi la capacité de l'entreprise à prévenir les bascules vers l'arrêt long, à préparer le retour et à éviter la désinsertion professionnelle. Les organisations qui investissent dans l'anticipation gagnent sur trois tableaux : la continuité d'activité, la confiance des équipes et la préservation des compétences.

Enfin, l'étude Perspectives RH 2024 apporte un éclairage précieux sur la difficulté de pilotage. 78 % des fonctions RH estiment que la charge réelle des collaborateurs est difficilement mesurable ; 78 % déclarent que beaucoup de salariés se plaignent d'une surcharge chronique ; et 84 % considèrent que la charge de travail sert souvent à masquer d'autres difficultés d'organisation ou de management. Autrement dit, la QVCT ne se résume pas à une addition d'avantages ; elle suppose de rendre le travail observable, discutable et arbitral.

*Ces chiffres doivent être lus comme un tableau de bord de pilotage 2026 : attractivité, absentéisme, retour au*

#### Absentéisme et retour au travail : tendances utiles pour 2026



*travail, charge et reconnaissance sont désormais indissociables.*

#### Ce qu'un dirigeant doit retenir des chiffres

- La satisfaction globale peut masquer des niveaux élevés de charge mentale et de fatigue.
- L'absentéisme long coûte plus cher, désorganise davantage et mobilise durablement les managers.
- La charge de travail est souvent mal objectivée : sans méthode, les débats sociaux tournent vite au ressenti contre ressenti.
- La reconnaissance, la qualité du management et l'équilibre des temps sont devenus des facteurs de performance, pas seulement d'image employeur.

*Repères sources : Prévía / MOAï, baromètre des enjeux de la QVCT 2025 ; Prévía, baromètre du retour au travail 2025 ; OpinionWay pour Lamy Liaisons, Perspectives RH 2024.*

## 4. Ce que dit la réglementation

### Obligations de l'employeur, sanctions possibles et jurisprudences utiles

Premier point essentiel : il n'existe pas, dans le Code du travail, une obligation autonome unique intitulée 'mettre en place une QVCT'. En revanche, un ensemble d'obligations converge vers elle. C'est précisément ce qui en fait un sujet stratégique : la QVCT est la traduction opérationnelle d'exigences juridiques déjà opposables à l'employeur.

Le cadre général est posé par l'article L4121-1 du Code du travail : l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Cela comprend des actions de prévention, d'information, de formation et la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. Juridiquement, la santé mentale n'est donc pas un sujet périphérique ; elle fait partie du cœur de l'obligation de prévention.

Le second socle est l'évaluation des risques. Le DUERP est obligatoire dès l'embauche du premier salarié. Il doit être mis à jour, rester vivant et, pour les structures d'au moins 50 salariés, déboucher sur un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (PAPRI Pact). En 2025, la réglementation a encore renforcé l'attention portée aux conditions réelles de travail avec l'intégration des risques liés aux épisodes de chaleur intense, ce qui illustre une tendance plus large : les conditions d'organisation, d'environnement et d'exposition doivent être traitées en amont.

Dans les entreprises concernées par la négociation obligatoire, la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie et des conditions de travail porte notamment sur l'articulation des temps de vie, les conditions de travail et d'emploi, la lutte contre les discriminations, l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, ainsi que certains thèmes liés à la couverture sociale. Pour la direction, cela signifie qu'un dispositif QVCT sérieux doit être cohérent avec la stratégie sociale, l'Index égalité, la politique handicap et le dialogue avec le CSE.

Autre point trop souvent sous-estimé : le retour au travail. En cas d'arrêt relevant des cas prévus par les textes, la visite de reprise doit être organisée par l'employeur dans les huit jours calendaires suivant la reprise. Une visite de pré-reprise peut être sollicitée au-delà de 30 jours d'arrêt pour anticiper l'aménagement du poste, la reprise à temps partiel thérapeutique, le reclassement ou la mobilisation de la cellule de prévention de la désinsertion professionnelle. Sur ce terrain, la QVCT rejoint directement la continuité d'activité.

Référence	Ce qu'il faut retenir en 2026	Impact opérationnel
ANI du 9 décembre 2020 / ANACT	La QVCT désigne une démarche collective qui lie santé au travail, qualité du travail et performance globale. Le changement de terminologie QVT > QVCT remet les conditions réelles de travail au centre.	Ne pas limiter la QVCT à des avantages périphériques ; traiter l'organisation, la charge, la coopération et le sens du travail.
Code du travail L4121-1	L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.	La QVCT devient un levier de conformité, pas seulement une politique RH d'image.
DUERP / PAPRI Pact	L'évaluation des risques doit intégrer les risques liés à l'organisation, à la charge, aux transformations et, depuis 2025, aux épisodes de chaleur intense lorsqu'ils exposent les salariés.	Faire vivre le DUERP comme un outil de pilotage et non comme un document dormant.

Négociation égalité professionnelle et QVCT – L2242-17	Dans les entreprises concernées par la négociation obligatoire, le thème couvre l'articulation des temps de vie, l'égalité professionnelle, le handicap, la prévoyance et plus largement les conditions de travail.	Structurer un agenda social cohérent avec les données RH, HSE et CSE.
Visites de pré-reprise / reprise	Après certains arrêts, la visite de reprise doit être organisée par l'employeur dans les 8 jours ; une visite de pré-reprise est possible au-delà de 30 jours d'arrêt.	Anticiper l'aménagement des postes et éviter la désinsertion professionnelle.

### Sites institutionnels à utiliser en priorité

- ANACT : définition, méthode, référentiel et démarches centrées sur le travail réel.
- travail-emploi.gouv.fr : obligations de prévention, DUERP, égalité professionnelle, santé au travail.
- service-public.fr : traductions pratiques des obligations, seuils, procédures et formalités.
- Légifrance : textes consolidés du Code du travail et accords nationaux interprofessionnels.
- Cour de cassation : décisions récentes pour comprendre l'application concrète des obligations.



### Sanctions possibles : ce qu'il ne faut pas sous-estimer

- DUERP absent ou non mis à jour : contravention pouvant aller jusqu'à 1 500 € et 3 000 € en cas de récidive.
- Entrave au fonctionnement régulier du CSE : amende de 7 500 €, voire davantage en cas d'entrave à la constitution de l'instance.
- Index égalité / plan d'action non conforme ou non publié : pénalité financière pouvant atteindre 1 % de la masse salariale.
- Au-delà des textes spéciaux : dommages et intérêts, contentieux prud'homal, désorganisation interne, atteinte à la marque employeur et hausse de la sinistralité sociale.

## Trois décisions de jurisprudence à retenir

- Cour de cassation, 28 février 2024, n°22-15.624 : lorsqu'un salarié invoque un manquement de l'employeur aux règles de prévention et de sécurité, il appartient à l'employeur de justifier les mesures prises.
- Cour de cassation, 11 mars 2025, n°23-19.669 : une convention de forfait en jours est nulle si l'accord ou son application ne garantissent pas une charge raisonnable et une bonne répartition du travail.
- Cour de cassation, 11 juin 2025, n°24-13.083 : l'employeur doit prendre effectivement en considération les propositions du médecin du travail relatives à l'aménagement du poste.

*Repères sources : Légifrance : ANI du 9 décembre 2020 ; Code du travail L4121-1, L2242-17, L2317-1, R4463-1 à R4463-8 ; Ministère du Travail : DUERP et Index égalité ; Service-Public : DUERP, CSE, visite de reprise ; Cour de cassation, bulletins 2024 et 2025.*

## 5. Les bonnes pratiques à mettre en place Distinguer ce qui ne coûte presque rien de ce qui mérite un investissement assume

Le premier piège consiste à opposer les actions 'gratuites' aux actions 'coûteuses', comme si les premières relevaient du bon sens et les secondes du luxe. En réalité, le sujet central n'est pas le montant dépensé ; c'est le rapport entre impact, crédibilité et capacité d'exécution. Certaines mesures très simples produisent rapidement des effets visibles. D'autres exigent un budget, mais génèrent un retour substantiel si elles sont bien ciblées.

La méthode la plus efficace est la suivante : commencer par supprimer les irritants organisationnels les plus évidents, installer des rituels de pilotage et de dialogue, puis décider des investissements structurels en fonction des données recueillies.

### Les pratiques qui ne coûtent presque rien – et qui changent déjà beaucoup

- Créer de vrais espaces de discussion sur le travail : non pas des groupes de parole vagues, mais des temps courts et réguliers pour parler charge, priorités, interfaces, irritants et marges de manœuvre.
- Clarifier les règles du jeu managériales : horaires des réunions, gestion des urgences, droit d'alerte sur la surcharge, qualité des feedbacks, préparation des absences et remplacements.
- Rendre visible la charge réelle : points hebdomadaires sur les priorités, revue des pics d'activité, cartographie simple des tâches critiques, arbitrage explicite quand tout ne peut pas être fait.
- Réintroduire la reconnaissance dans le quotidien : remercier précisément, expliquer les décisions, fermer la boucle après une alerte, célébrer les améliorations du travail bien fait.
- Sécuriser les retours d'absence : prise de contact structurée, préparation du poste, information des équipes, aménagement temporaire si nécessaire, entretien de reprise de management.
- Utiliser les ressources déjà disponibles : SPST, cellule PDP, médecin du travail, référents internes, données d'absentéisme, remontées CSE, indicateurs RH et HSE existants.

Ces actions ont un avantage décisif : elles envoient un signal de sérieux. Elles montrent que la direction ne réduit pas la QVCT à des prestations annexes, mais qu'elle accepte d'agir sur l'organisation et le management. Pour beaucoup d'entreprises, c'est le meilleur point d'entrée.

Vient ensuite le niveau des investissements utiles. Ici, il faut éviter deux erreurs symétriques : sous-investir sur un problème structurel, ou surinvestir sur des dispositifs séduisants mais déconnectés des causes réelles. Un diagnostic préalable reste donc indispensable.

## Les pratiques qui coûtent – mais qui peuvent créer un vrai retour sur investissement

- Un diagnostic QVCT / RPS / charge de travail objectivé, croisant données sociales, observations de terrain, entretiens et ateliers de co-construction.
- La formation des managers de proximité à la régulation de la charge, à la prévention des RPS, à la conduite d'entretiens sensibles et au management intergénérationnel.
- L'ergonomie des postes et des flux : réaménagement des espaces, adaptation des outils, réduction des gestes contraints, amélioration des interfaces numériques ou physiques.
- Les dispositifs d'écoute et d'accompagnement : soutien psychologique, coaching de retour au travail, accompagnement court en cas de fragilité, parcours aidants ou parentalité.
- Les dispositifs structurés de retour à l'emploi : coordination RH–manager–médecin du travail, temps partiel thérapeutique préparé, analyse ergonomique, reclassement ou mobilité interne.
- La professionnalisation du pilotage : tableaux de bord, animation du dialogue social, accompagnement des transformations et revue périodique des plans d'action.

En pratique, les entreprises les plus efficaces combinent les deux niveaux. Elles obtiennent des gains rapides avec des actions de pilotage peu coûteuses, puis sécurisent ces gains en finançant ce qui a un effet de structure : compétences managériales, ergonomie, retour au travail, dialogue social et transformation des organisations.

Action	Coût	Impact attendu	Point de vigilance
Rituel hebdomadaire de régulation de charge	Très faible	Élevé à court terme	Ne fonctionne que si des arbitrages réels sont possibles
Réécriture des règles de réunion, de disponibilité et de déconnexion	Très faible	Élevé	Doit être incarnée par la ligne hiérarchique
Diagnostic QVCT/RPS avec restitution terrain	Moyen	Très élevé	Inutile sans plan d'action priorisé et sponsorisé
Formation managers de proximité	Moyen	Élevé	À articuler avec un coaching de mise en œuvre
Ergonomie / réaménagement de postes	Moyen à fort	Élevé	Cibler d'abord les postes ou équipes les plus exposés
Parcours de retour au travail et accompagnement individualisé	Moyen	Très élevé	La coordination des acteurs conditionne le résultat

Repères sources : ANACT, méthodes QVCT ; Prévica, baromètres 2025 et livre blanc "Maladies et travail : le rôle de l'employeur" ; retours d'expérience RH 2024-2025 mobilisés dans les études fournies.

## 6. Conclusion

### En 2026, la QVCT est un choix de pilotage et de performance

Le débat n'est plus de savoir si la QVCT est utile. Les faits, les textes et la jurisprudence convergent : lorsqu'une entreprise néglige la qualité des conditions de travail, elle s'expose à une fragilisation progressive de sa performance, de son dialogue social, de sa conformité et de sa marque employeur. À l'inverse, lorsqu'elle traite sérieusement le travail réel, elle améliore simultanément la prévention, l'engagement et la robustesse de son organisation.

Pour les dirigeants et les DRH, l'enjeu 2026 est donc de sortir de trois impasses : l'action cosmétique, le plan d'action fourre-tout et la conformité purement documentaire. Une démarche crédible tient dans une formule simple : objectiver, prioriser, expérimenter, ajuster, piloter.

C'est précisément la valeur ajoutée d'un accompagnement externe expérimenté : apporter une lecture transversale RH-HSE-RSE, sécuriser le cadre juridique, structurer le dialogue social, objectiver la charge et les irritants, puis transformer les constats en décisions opérationnelles.



#### Comment notre cabinet peut vous accompagner

- Diagnostic flash ou approfondi de la QVCT, de la charge de travail et des irritants organisationnels.
- Audit de conformité et de cohérence entre DUERP, management, dialogue social, absentéisme et politique RH.
- Construction et animation d'une feuille de route QVCT avec indicateurs, gouvernance et priorisation budgétaire.
- Appui à la formation des managers, au dialogue social et à la prévention de la désinsertion professionnelle.

#### Trois bénéfices attendus par vos prospects

- Décider sur des faits, pas sur des impressions.
- Prioriser les actions à plus fort effet.
- Relier performance, prévention et attractivité.

La QVCT génératrice de performance n'est ni une tendance, ni une promesse floue. C'est une discipline de management. Les entreprises qui la prendront au sérieux en 2026 créeront un avantage concurrentiel concret : moins de désorganisation, plus de fidélisation, une meilleure qualité du travail et des collectifs plus solides face aux transformations à venir.

*Repères sources : Rédaction arrêtée au 16 mars 2026. Sources mobilisées : ANACT ; Légifrance ; Ministère du Travail ; Service-Public ; Cour de cassation ; études transmises par le client (Prévia / MOAï 2025, Prévia ART 2025, Perspectives RH 2024).*

## Annexe utile | Sources institutionnelles et méthode

### Les sites à consulter en priorité

- ANACT : référentiel QVCT, méthodes et retours d'expérience.
- Ministère du Travail : DUERP, santé au travail, égalité professionnelle.
- Service-Public : obligations pratiques, seuils, procédures, visites de reprise.
- Légifrance : textes consolidés, Code du travail, ANI, décrets.
- Cour de cassation : jurisprudences récentes utiles aux directions RH et HSE.

### La méthode que nous recommandons à nos clients

- Cadrer le périmètre : population, unités de travail, gouvernance et calendrier.
- Croiser les données : absentéisme, AT/MP, turnover, alertes, CSE, entretiens, terrain.
- Prioriser trois à cinq irritants majeurs au lieu de disperser les efforts.
- Expérimenter rapidement sur une équipe pilote, puis mesurer les effets.
- Consolider dans le DUERP, le plan d'action QVCT et le management courant.

