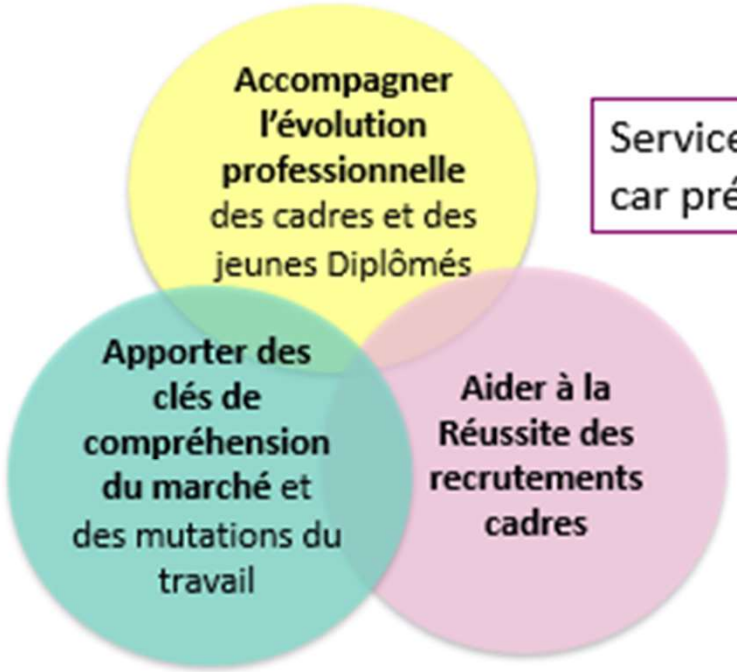
QVCT, reconnaissance au travail : quel(s) impact(s) sur la santé mentale ?



26 juin 2025

Cécile RAVIER-LEROY
Consultante Entreprises
Cecile.ravier-leroy@apec.fr
01 58 22 15 77

L'APEC: Qui sommes-nous ?



Services **GRATUITS** car prépayés

Association de droit privé

1 mandat de service public

3 missions d'intérêt général

Opérateur de droit du Conseil en Evolution Professionnelle (CEP)

MON CONSEIL EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

apec

Sommaire:

- Introduction sur la QVCT qu'est ce que c'est ?
- Tour d'horizon : Actualité et attentes des salariés
- Zoom sur la SQVCT 2025 et le sujet de la « Santé Mentale »
- Agir pour la santé mentale

Introduction sur la QVCT qu’est ce que c’est ?



QVT / QVCT ?

- **L'émergence de la QVCT**

- Depuis le 9 décembre 2020 et l'Accord National Interprofessionnel (ANI) on parle désormais de QVCT laissant derrière nous le terme QVT

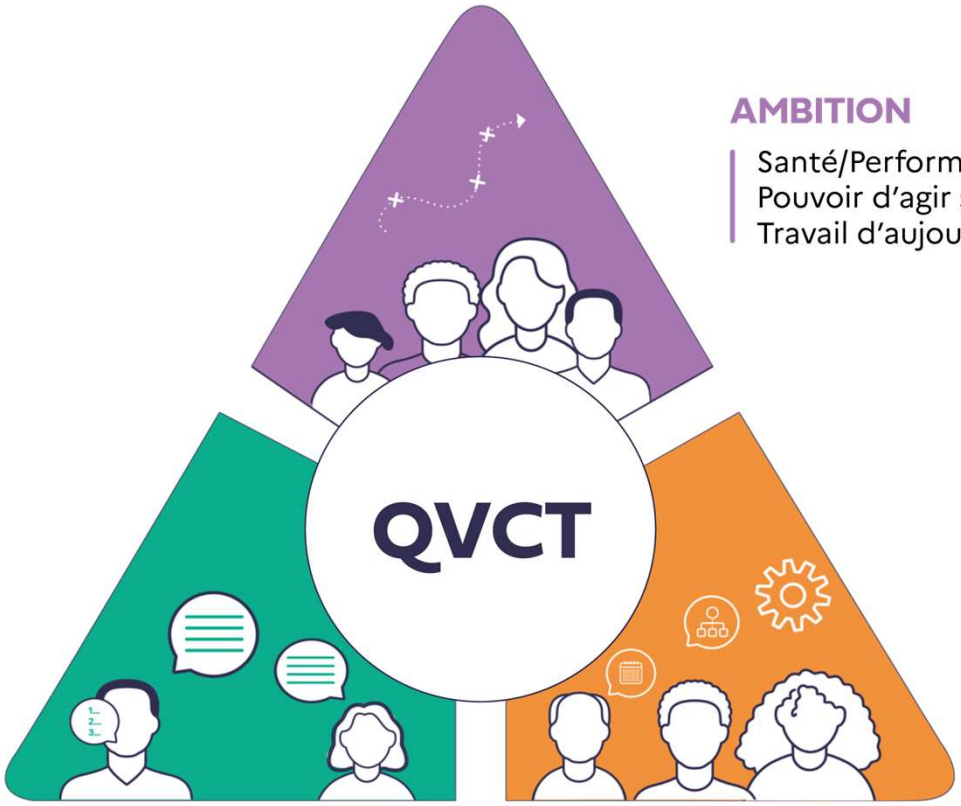
- La loi santé au travail promulguée en août 2021 affirme le remplacement de l'expression "Qualité de vie au travail" par celle de "Qualité de vie et conditions de travail".

⚠️ **Point de vigilance**

l'ANDRH (Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines) **rappelait dans un mémo** diffusé fin 2021 **que la QVCT "concerne les conditions et le contenu du travail." et non "les avantages décorrélés du travail** (babyfoot, etc.)"

apec

Les trois dimensions de la QVCT



AMBITION

Santé/Performance
Pouvoir d'agir sur le travail
Travail d'aujourd'hui et de demain

PRINCIPES & MÉTHODES

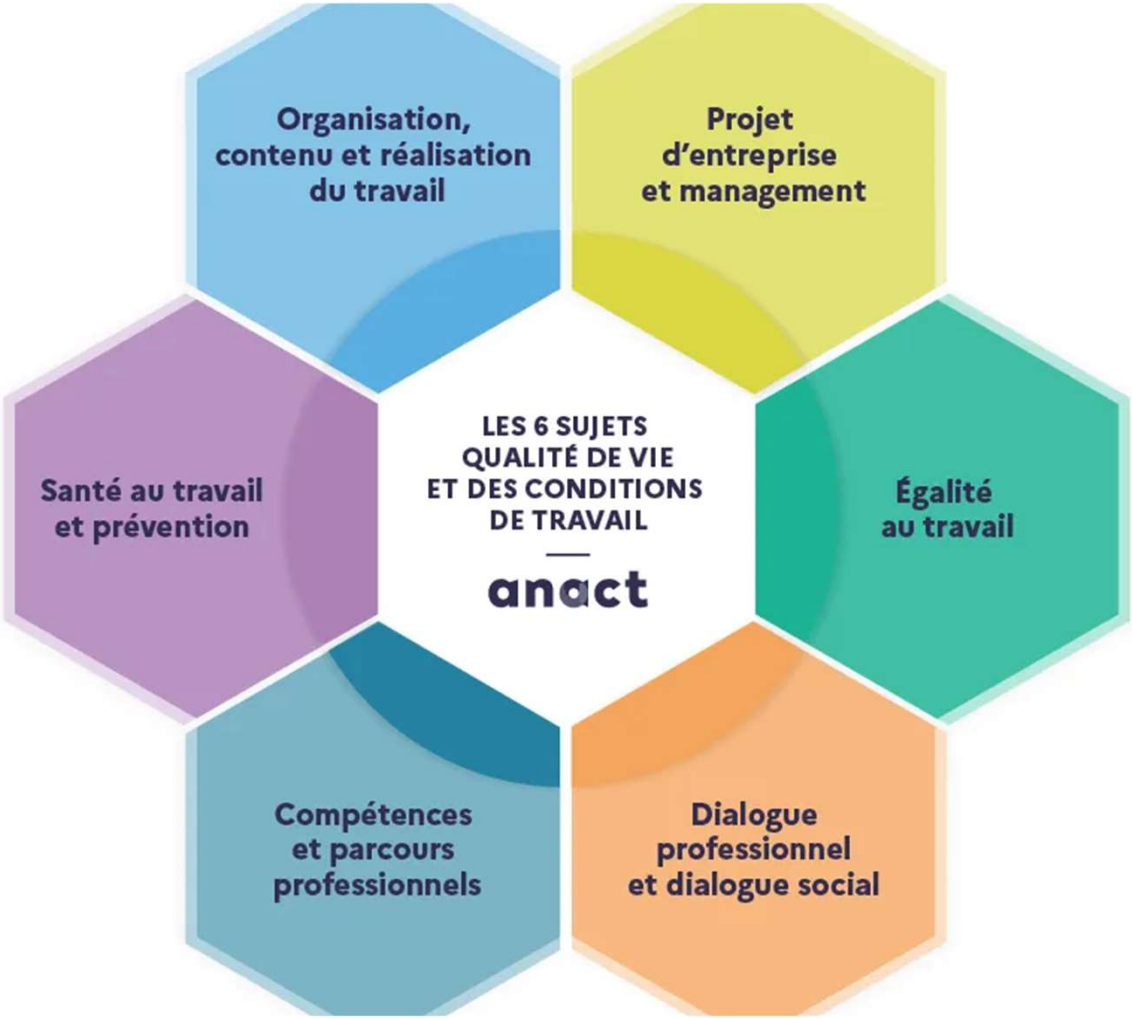
Démarche partagée
direction/Représentant·e·s/salarié·e·s
Discussion sur le travail
Expérimentation
Évaluation/Valorisation

SUJETS

en lien avec le travail,
ses conditions de réalisation
Et les conditions d'emploi

apec

6 champs et domaines d’intervention définis par l’ANACT



Et vous ?

Etes vous engagé dans une démarche QVCT ?



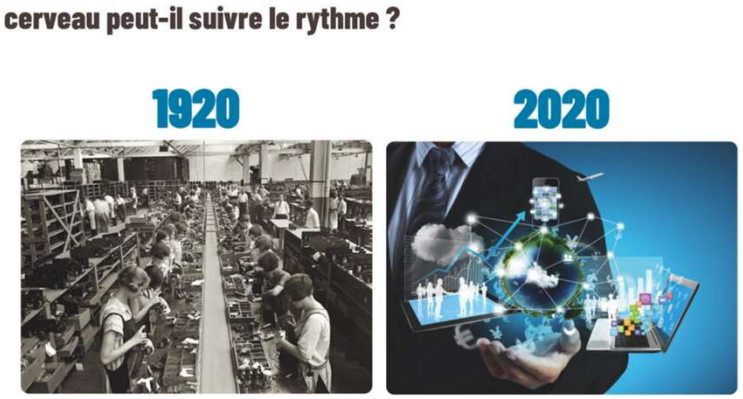
Définition de la santé mentale

Organisation mondiale de la santé

« Un état de bien-être mental qui nous permet de faire face aux sources de stress de la vie, de réaliser notre potentiel, de bien apprendre et de bien travailler, et de contribuer à la vie de la communauté. Elle a une valeur en soi en tant que facteur favorable, et fait partie intégrante de notre bien-être ».

apec

Le contexte



Depuis **la crise Covid**, source de stress pouvant toucher tout le monde, la santé mentale est reconnue comme un enjeu prioritaire de santé publique, indissociable de la santé globale et comme un enjeu de société.

23 % des jeunes ont le sentiment de ne pas prendre soin de leur santé mentale
(*Source : étude Harris pour le ministère de la Santé, décembre 2024*)

55 % des jeunes de 18 à 24 ans ont déjà été affectés par un problème de santé mentale
(*source : Odoxa/Mutualité française, septembre 2024*)

L'avènement du télétravail…

- ı✅ **Les bénéfices (quand c'est bien géré)**
- 1. Moins de stress lié aux trajets : gain de temps, réduction de la fatigue, moins d'exposition aux retards, embouteillages, imprévus
- 2. Autonomie accrue : + de contrôle sur son rythme et son organisation, adaptation possible à son propre chronotype (productivité le matin, le soir…)
- 3. Meilleur équilibre vie pro / vie perso : possibilité de concilier responsabilités familiales et professionnelles, moins de conflits liés à la gestion du quotidien
- 4. Sérénité pour les profils introvertis : moins de stimulations sociales imposées, environnement calme et familier

🚨 Les risques (quand c'est mal encadré)

1.Isolement social : moins d'interactions spontanées, de pauses, de liens humains, sentiment d'éloignement de l'équipe, voire d'oubli

2. Hyperconnexion et flou des frontières : difficulté à "déconnecter" mentalement en fin de journée, travail fragmenté, interruptions continues (emails, notifications), confusion entre temps de travail et temps personnel

3. Auto-pression et culpabilité : surcompensation pour "prouver" qu'on travaille, tendance à ne pas prendre de pauses ou à rallonger ses horaires

4. Sentiment d'injustice ou de déconnexion culturelle : inégalités d'accès au télétravail (liées aux fonctions, outils, logement), érosion du sentiment d'appartenance à l'entreprise

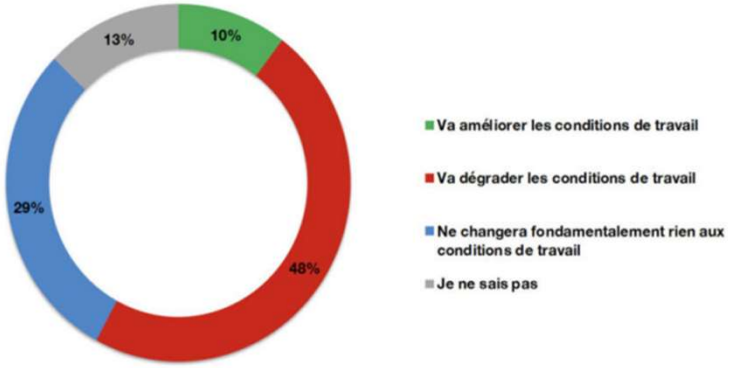
5. Difficultés à partager une vision commune, à ressentir la dynamique collective

Des changements profonds…

Depuis **la crise Covid**, source de stress pouvant toucher tout le monde, le sujet de la santé mentale est reconnu comme un enjeu prioritaire de santé publique

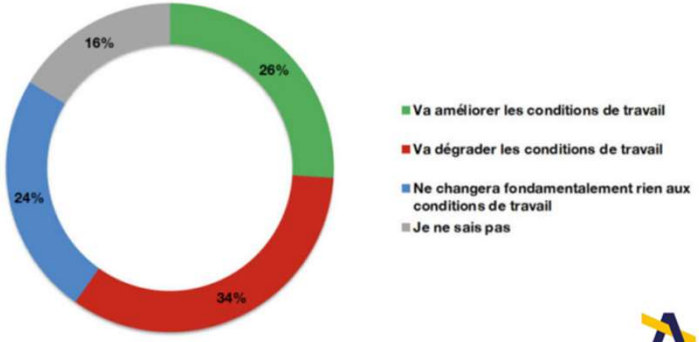
LA CRISE ÉCOLOGIQUE ET LE TRAVAIL

« La crise écologique »



L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET LE TRAVAIL

« L'Intelligence artificielle : »



apec

Et dans le monde du travail ?

25% des salariés estiment avoir une mauvaise santé mentale

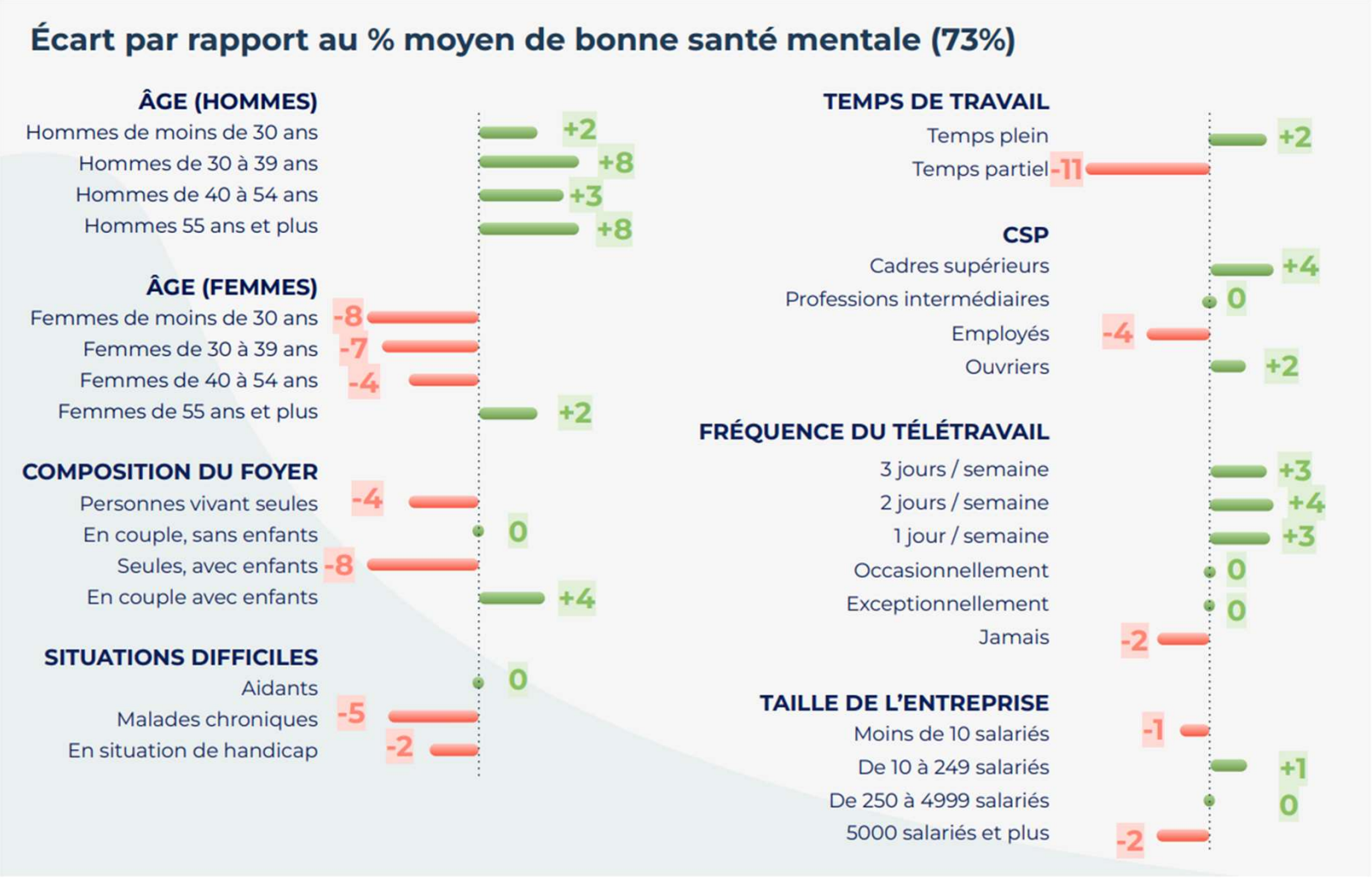
29% de femmes se disent en mauvaise santé VS 21% des hommes



Source : Baromètre Qualisocial – Ipsos 2025 sur la santé mentale au travail

apec

Ce qui majore ou minore la santé mentale

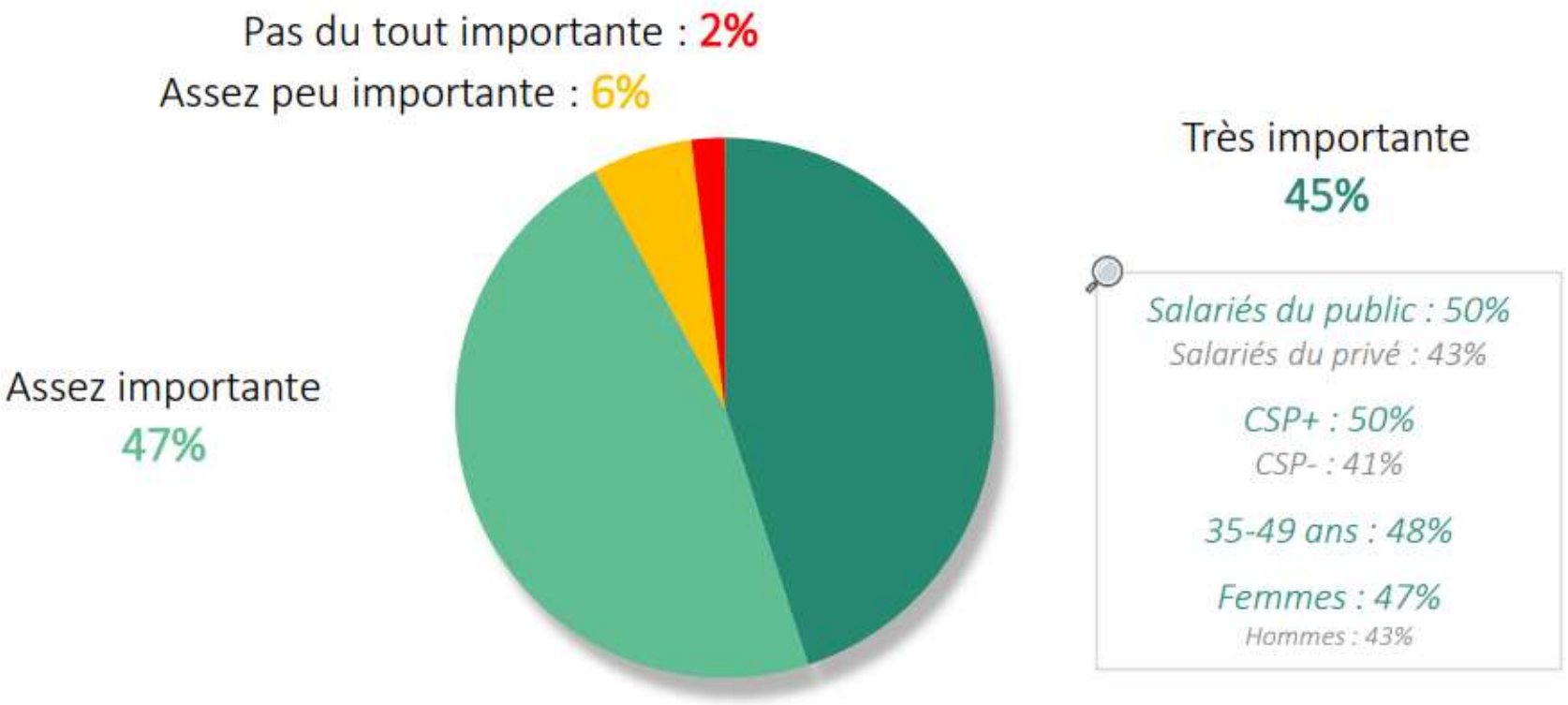




Tour d’horizon sur la QVCT: Actualité et attentes des salariés

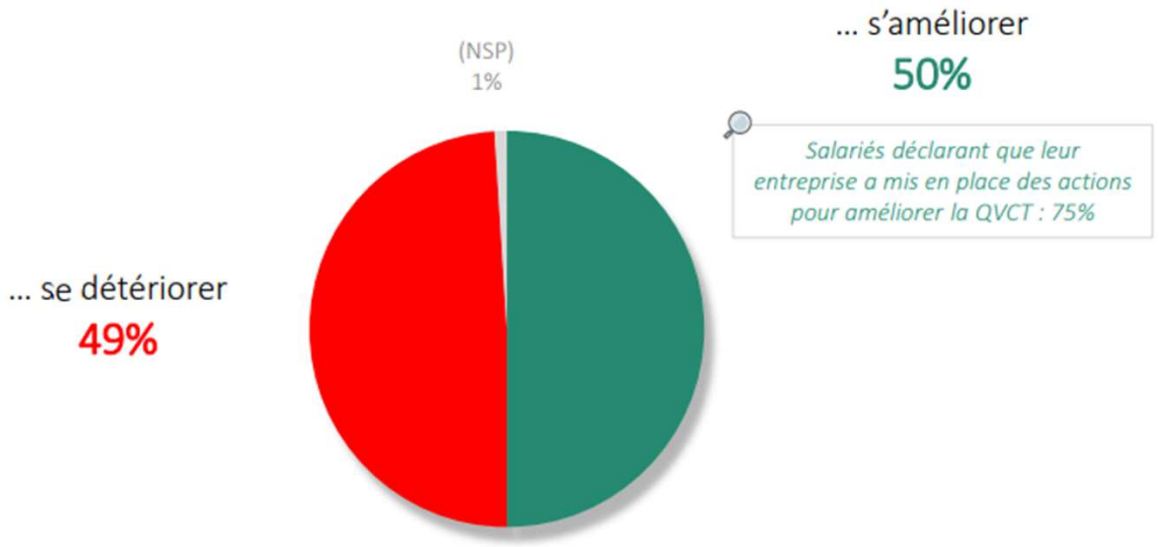
La QVCT en quelques chiffres:

92% des salariés interrogés jugent la QVCT en entreprise importante et près de la moitié la considère « **Très importante** »



Amélioration perçue de la qualité de vie et des conditions de travail

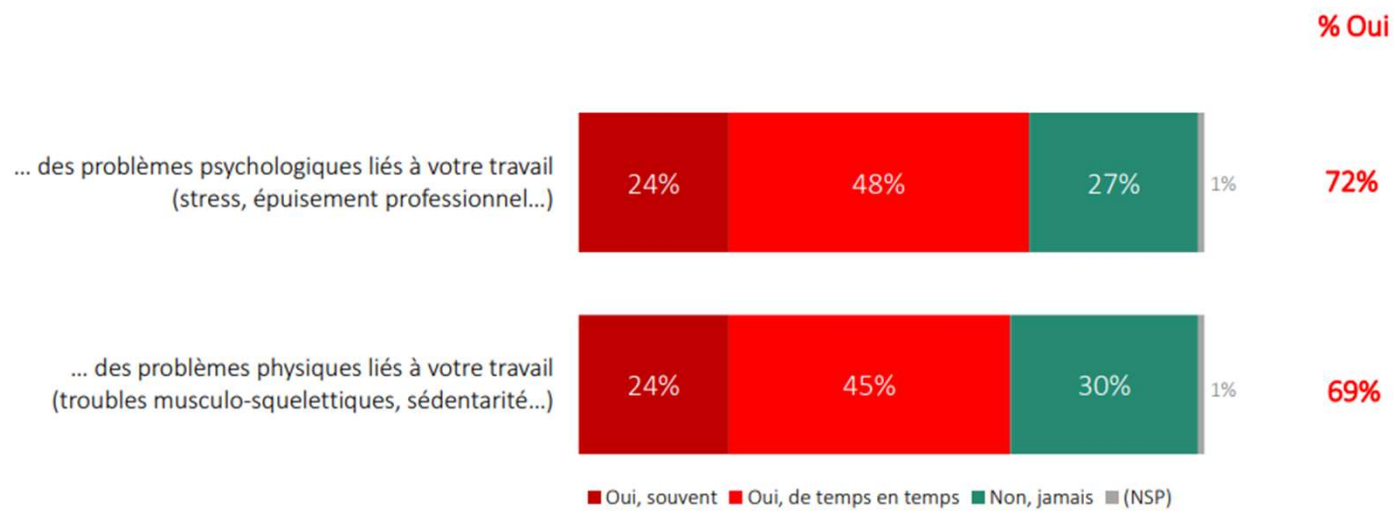
Dans votre travail, la qualité de vie et vos conditions de travail ont-elles tendance à… ?



Source - Etude QVCT par Odaxa Nov 2024

Impact du travail sur la santé mentale et physique des salariés

Vous-même, vous arrive-t-il de ressentir… ?



Source- Etude QVCT par Odaxa Nov 2024

Impact des pratiques de l'entreprise sur la satisfaction des salariés concernant leur QVCT



89%

*des salariés déclarant que leur entreprise est **à l'écoute** des attentes et des besoins, se disent **satisfaits de leur qualité de vie et de leurs conditions de travail***



87%

*des salariés déclarant que leur entreprise met en place **des actions** pour améliorer la QVCT, se disent **satisfaits de leur qualité de vie et de leurs conditions de travail***



86%

*des salariés déclarant que leur entreprise **se préoccupe** de la QVCT, se disent **satisfaits de leur qualité de vie et de leurs conditions de travail***

Source- Etude QVCT par Odaxa Nov 2024

apec



Zoom sur la SQVCT 2025 et le sujet de la « Santé Mentale »

Semaine pour la qualité de vie et des conditions de travail 2025 – 16 au 20 Juin 2025

Semaine QVCT : c'est l'occasion de…

- Faire le point sur les attendus, difficultés rencontrées et améliorations possibles.
- Evoquer le travail et les enjeux actuels
- Parler du travail n'est pas une évidence
- Ces échanges sont valorisés (85% *des salariés déclarant que leur entreprise s'implique et mène des actions pour les aider à prendre en charge leur bien-être en dehors du cadre professionnel se disent satisfaits de leur qualité de vie et de leurs conditions de travail)*

Retrouvez les informations sur le site de l'ANACT
https://www.anact.fr/semaine-pour-la-qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail

Le cadre légal

Obligation de sécurité

Article L. 4121-1 du Code du travail :
L'employeur doit *"prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et* ***mentale*** *des travailleurs"*.

Implique des actions concrètes

- ✔ Des actions de prévention des risques professionnels (incluant les **RPS**, ex : stress, harcèlement moral ou sexuel, burnout)
- ✔ Des actions d'information et de formation
- ✔ Une organisation et des moyens adaptés, comprenant l'évaluation des risques psychosociaux et leur transcription dans le DUERP
- ✔ L'adaptation continue des mesures de prévention pour tenir compte des évolutions techniques et organisationnelles

Obligation de prévention

Le Code du travail prévoit également les principes de prévention que l'employeur doit mettre en œuvre (C. trav., art. L.4121-2)

- ✔ Éviter les risques
- ✔ Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités
- ✔ Combattre les risques à la source
- ✔ Adapter le travail à l'homme
- ✔ Tenir compte de l'évolution de la technique
- ✔ Remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou l'est moins
- ✔ Planifier la prévention…

apec

Le cadre légal

Loi Santé du 2 août 2021 (ANI du 9 décembre 2020)

Renforcement du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)

Réorganisation des services de santé au travail

Amélioration du suivi médical des salariés

Élargissement de la QVT en QVCT (Qualité de Vie et Conditions de Travail)

Introduction du passeport de prévention (déploiement reporté à 2025-2027)

Échéances à retenir

- → Négociation annuelle obligatoire QVCT (+50 salariés / Délégué syndical)
- → Formation des membres du CSE en matière de santé et sécurité
- → Ouverture du passeport prévention aux employeurs : premier trimestre 2026
- → Programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail – PAPRIPACT (+ 50 salariés)

Décret n°2022-395 du 18 mars 2022

Échéances à retenir

- → Depuis le 1er juillet 2024 : dématérialisation obligatoire pour toutes les entreprises
- → Conservation du DUERP pendant 40 ans (au lieu de 10 ans auparavant)
- → Mise à jour annuelle obligatoire pour les entreprises d'au moins 11 salariés
- → Mise à jour supplémentaire lors de modification importante des conditions de travail

Directive (UE) 2022/2464 *Corporate Sustainibility Reporting Directive* (CSRD) transposée le 6 décembre 2023

- → Depuis le 1er janvier 2024 : entreprises de plus de 500 salariés doivent publier des informations notamment sur les aspects sociaux tels que la santé et le bien-être des employés
- → Prochainement : organisations de plus de 250 salariés ou réalisant au moins 40M€ de CA

ipec

👉 Un enjeu légal pour les entreprises

Article L4121-1 du code du Travail « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. »

La Santé Mentale, notion renforcée dans la Loi Santé au Travail du 2 Aout 2021, précisant **l'obligation de négociation annuelle sur l'égalité Hommes/Femme et la qualité de vie et des conditions de travail.**

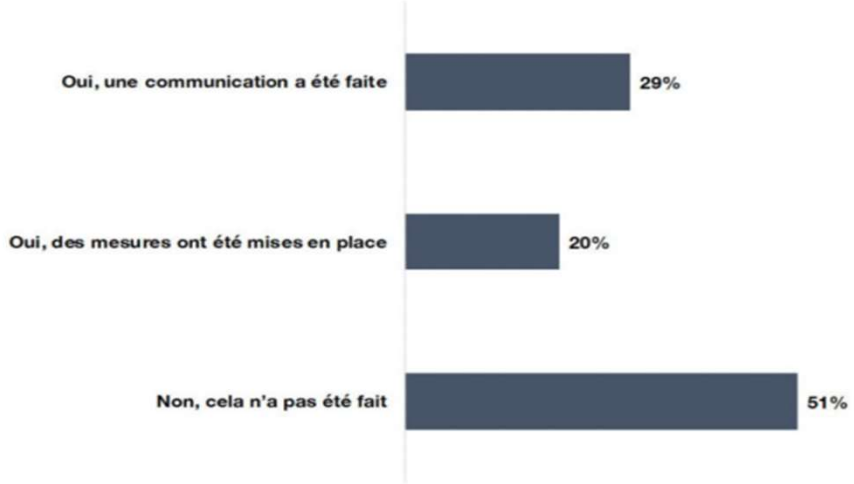
Avec des axes tels que, articulation et équilibre vie professionnelle/personne, le droit à la déconnexion, la régulation de l'utilisation des outils numériques … etc…

apec

Constat : où en sont les entreprises aujou'dhui ?

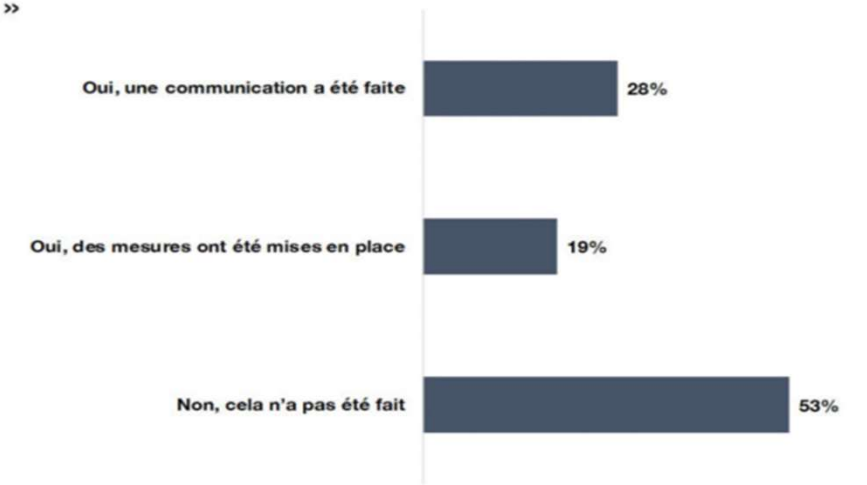
L'ACTION DES ENTREPRISES

« Le sujet de la santé mentale au travail a-t-il été abordé dans votre entreprise ? »

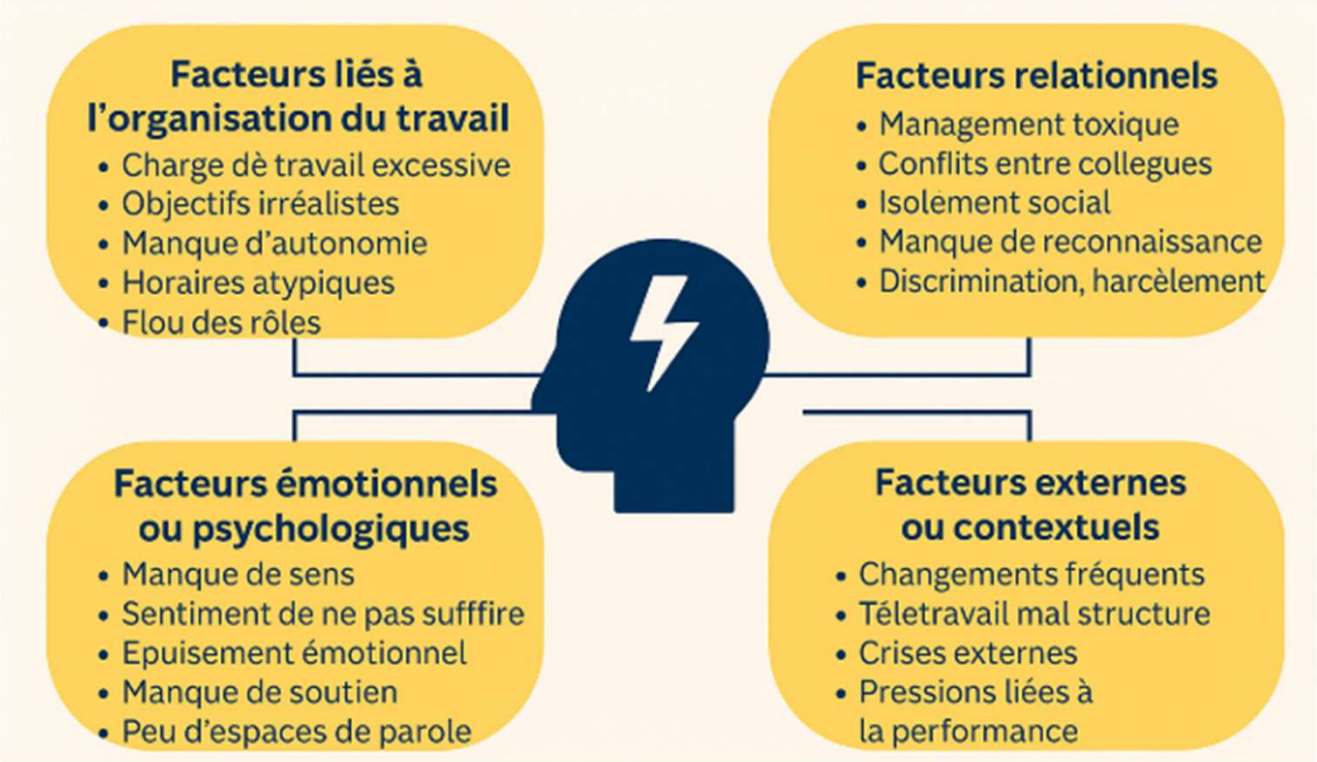


L'ACTION DES ENTREPRISES

« Le sujet de l'épuisement au travail / du burn-out a-t-il été abordé dans votre entreprise ? »

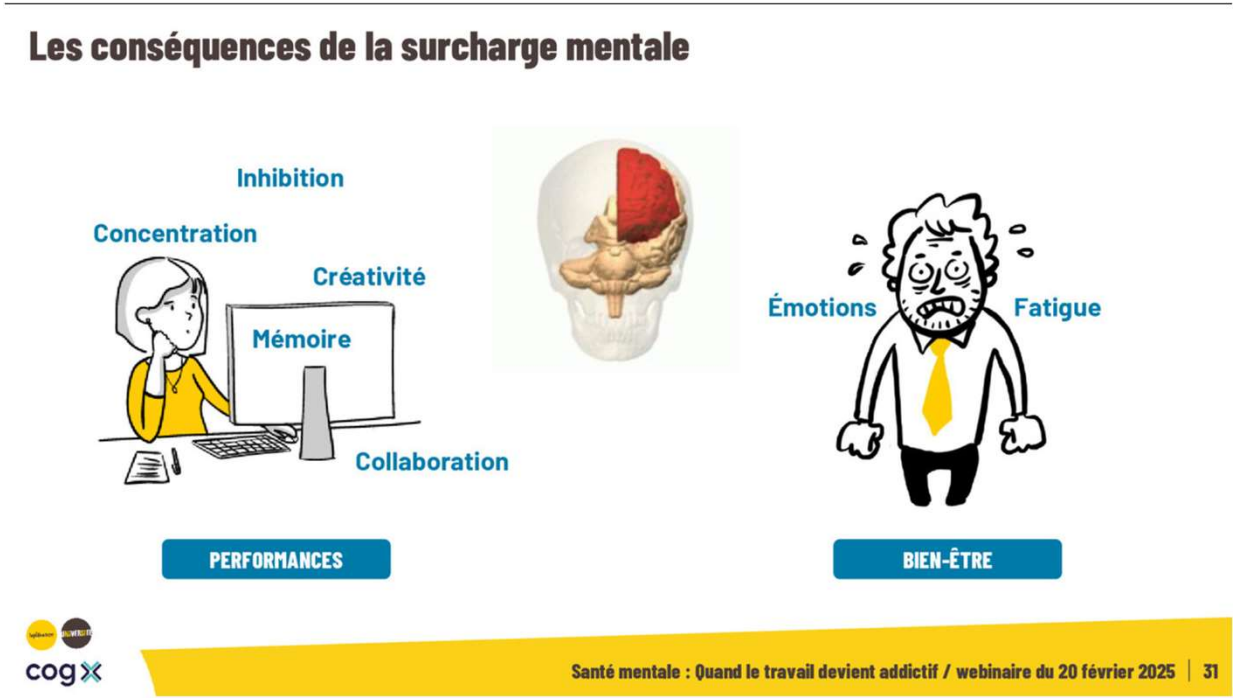


Des causes multifactorielles et des signaux d'alerte à ne pas manquer



- Changements de comportement
- Signes de fatigue ou d'épuisement
- Altération des performances
- Discours ou attitude préoccupants

Conséquences sur les organisations : des coûts humains



Absentéisme

Morosité ambiante

Un désengagement des équipes

Des causes multifactorielles qui peuvent précipiter un épuisement au travail

- **La culture de l'hyper-connexion**

Favorise l'augmentation des risques pour la santé mentale des collaborateurs

- **La Culture de l'urgence permanente**

Réduit les capacités d'innovation et de création

Diminue-les capacités de concentration/production

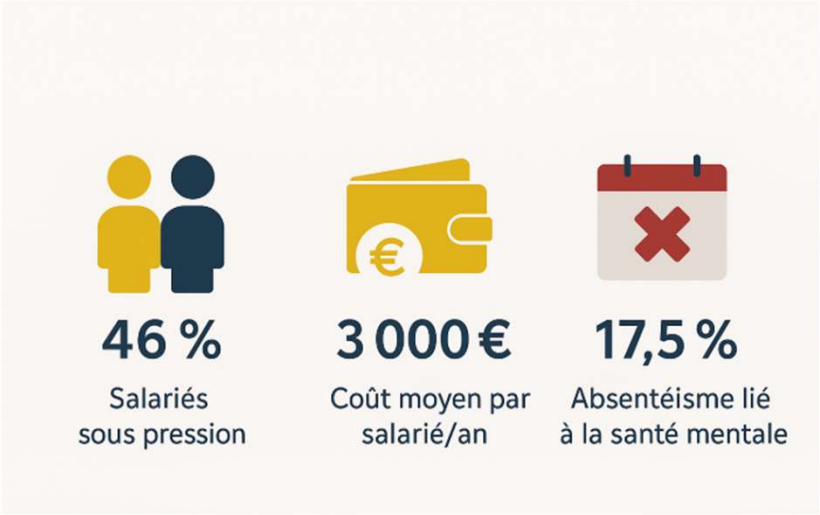
Altère la qualité des décisions

La culture de la performance

Ne laisse pas la place à l'échec

Certaines entreprises impulsent de manière consciente ou inconsciente ces normes dans l'ensemble de l'organisation

👉 Un coût financier …



Source : L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) / Teale

… et humain

L'étude Qualisocial – Ipsos 2025 montre que **les salariés en bonne santé mentale sont** :

- **2,4 fois plus nombreux à avoir une bonne capacité de concentration**.
- **39% plus engagés** dans leur travail.
- **55% plus nombreux à avoir une bonne énergie au travail**.

Une mauvaise santé mentale peut donc affecter directement la performance individuelle et collective.

Avez-vous mené des actions visant la santé mentale ?



Agir, ne pas agir ? 🤔

83% des salariés bénéficiant d'un **plan de prévention complet** estiment que cela a permis une amélioration de la santé mentale.

40% des salariés bénéficiant d'un **plan de prévention minimal** estiment que cela a permis une amélioration de la santé mentale.

Source : Baromètre Qualisocial – Ipsos 2025 sur la santé mentale au travail

apec

Quelles solutions pour préserver la santé mentale des salariés ?

Agir pour la santé mentale avec une démarche complète

pour créer les conditions d'une santé mentale durable dans les organisations

Comprendre l'impact de la santé mentale

La santé mentale des salariés impacte fortement les organisations : baisse de productivité, désengagement, absentéisme, turnover, réputation...

Connaître le coût de la santé mentale dans une organisation permet de bien dimensionner les ressources et actions à mettre en face.

Agir à chaque niveau de prévention des risques

Accompagner et gérer les situations
Désamorcer les troubles le plus tôt, ne pas les laisser s'installer car ils dégradent la situation individuelle et collective jusqu'à la rupture.

Sensibiliser les salariés
Développer la conscience du risque et la connaissance des leviers pour s'en prémunir.

Anticiper les risques
Il n'existe pas de travail sans risque, cependant, l'organisation doit constamment s'améliorer pour réduire les risques à la source.

Manager la qualité de vie au travail

Évaluer la situation de son organisation de travail, identifier les priorités et déployer un plan d'actions concret, mesurer l'impact de ce plan d'actions, et recommencer tous les 6 à 12 mois.

Une démarche itérative et continue **d'amélioration de la QVCT** favorise la santé mentale des salariés et leur engagement au travail.

Engager les équipes et communiquer

Engager les salariés dans l'amélioration de la santé mentale en communiquant régulièrement sur les résultats des plans d'action menés et sur les mesures de prévention à leur disposition.

apec



Comment impliquer les collaborateurs ?

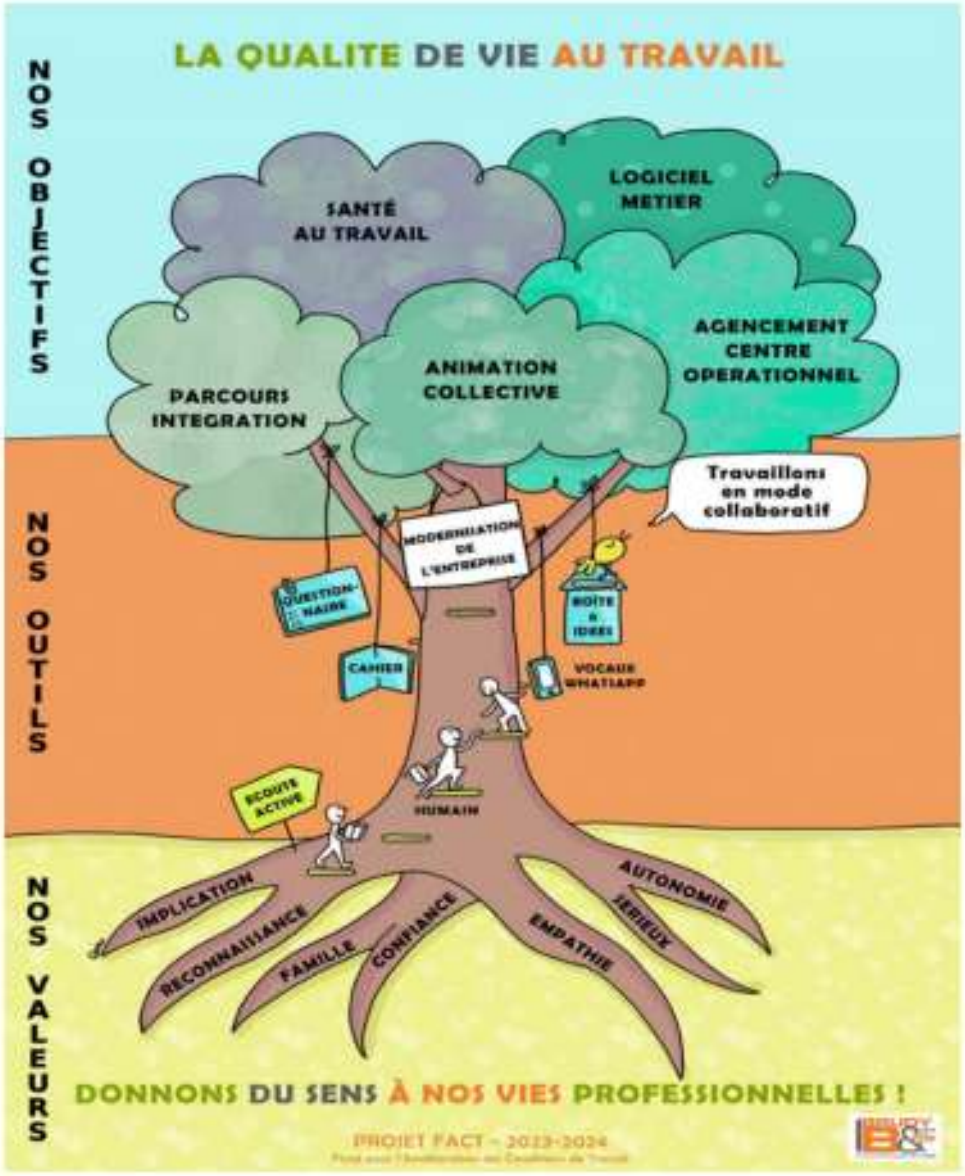
Une démarche collaborative et évolutive



Impliquer l’ensemble des acteurs de l’entreprise, depuis la direction jusqu’aux salariés

Et ne pas attendre la souffrance avérée pour s’y mettre

Ex : les bienveilleurs



« L'arbre a permis de nous poser et de savoir où nous allions tous ensemble. »
Témoignage **Déménagements Brudy & fils**.

Comment réagir en tant que RH ?



Comment réagir en tant que RH ?

1. **Observer sans juger** : noter les changements de manière factuelle et sur la durée.
2. **Créer un climat de confiance** : faire preuve de bienveillance et d'écoute active.
3. **Proposer un entretien informel** : dans un cadre confidentiel, poser des questions ouvertes ("Comment te sens-tu en ce moment ?", "Y a-t-il quelque chose qui te préoccupe ?").
4. **Orienter vers des ressources** : informer sur les dispositifs internes (service de santé au travail, psychologue du travail, numéro d'aide anonyme...).
5. **Préserver la confidentialité** : absolument essentielle pour respecter la vie privée.
6. **Adapter temporairement les conditions de travail** : si besoin (horaires, charge de travail...), avec accord du salarié.

Comment réagir, en tant que collègue ou manager ?

👉 **En tant que collègue :**
•Sois **présent** : un simple "Ça va vraiment ?" peut ouvrir une brèche.
•Propose un moment de pause ou d'écoute, **sans forcer**.
•Encourage ton collègue à parler à un manager ou aux RH si tu sens qu'il/elle ne va pas bien.
•Garde une **attitude neutre** et sans jugement.

👉 **En tant que manager :**
•Planifie un **entretien informel**, dans un cadre calme.
•Reste **factuel** : "J'ai remarqué que tu sembles moins à l'aise ces derniers temps. Est-ce que tu veux en parler ?"
•Oriente vers les **ressources internes** (psychologue, médecin du travail…).
•Envisage des **aménagements temporaires** si nécessaire (télétravail, réorganisation de la charge).

⚠️ **À éviter** :Forcer la personne à se confier, faire des suppositions médicales ("tu fais un burn-out", "t'as une dépression")Minimiser ("allez, ça va passer", "tout le monde est fatigué")Répandre des confidences au reste de l'équipe

Nos 10 solutions concrètes

1. **Clarifier le cadre** du télétravail : attentes, plages de disponibilité, droit à la déconnexion
2. **Former les managers** au management à distance et à la détection des signaux faibles
3. **Favoriser le collectif** à travers des rituels (points d'équipe, cafés virtuels, temps informels)
4. **Préserver l'équité** : adapter selon les profils, les métiers, les situations de vie
5. **Suivre régulièrement** le bien-être des salariés : enquêtes de climat social, feedbacks, temps d'échange individuels, entretiens annuels (fixer des objectifs réalistes et réalisables) et professionnels
6. **Proposer un accompagnement** psychologique accessible et confidentiel (psychologue, Bienveilleur, Référent Santé mentale, CSE…)
7. **Mobiliser l'externe** en travaillant en collaboration avec l'externe : ACMS, ARACT etc…
8. **Mettre en place** une ''boite à feeling'' anonyme
9. **Eviter les injonctions** contradictoires et les sur-sollicitations
10. **Pratiquer le** *Job Crafting* quand c'est possible

Jobcrafting : façonner son job plutôt que de rentrer dans le moule

Au lieu de s'adapter à leur poste, certains salariés préfèrent ajuster leur job à leurs compétences. Ça s'appelle du jobcrafting et ça peut tout changer dans notre épanouissement au travail.

23 juin 2025

Fiches de postes à rallonge, **peur de ne pas trouver sa voie**, quête de sens au boulot ou **obsession du dream job**… et si tous ses problèmes avaient la même solution ? Celle de façonner son poste plutôt que de considérer sa fiche de poste comme une *to-do list* exhaustive.

C'est quoi le jobcrafting ?

En France, l'idée commence doucement à éveiller la curiosité des jeunes salariés comme celle des recruteurs. Mais aux États-Unis, on théorise le *jobcrafting* depuis plus d'une décennie. Le principe : sculpter son propre poste pour qu'il nous ressemble.

Dans **leur papier publié en 2007** par la Ross School of Business, Amy Wrzesniewski, Jane Dutton et Justin Berg définissent ce néologisme par « les actions mises en place par les salariés pour **designer leur propre métier** de façon à augmenter leur satisfaction au travail. » En gros, tout ce qui permet d'améliorer l'engagement et l'épanouissement au bureau. Et alors que **78% des 18-24 ans affirment qu'ils n'accepteraient pas un emploi qui n'a pas de sens pour eux**, le concept mérite tout notre intérêt.

Façonner son poste plutôt que de le rêver

Plutôt que de créer des postes définis par le haut, le *jobcrafting* renverse les valeurs pour que ce soit celui ou celle qui occupe le poste qui le définisse. Et il y a **plusieurs moyens de façonner son job** :

- le **cognitive crafting** : changer la façon dont on perçoit nos missions et leur sens.
- le **task crafting** : changer le nombre ou la nature des tâches qui nous sont assignées.
- le **relational crafting** : modifier nos interactions sociales dans le cadre professionnel pour changer la façon dont on considère notre rôle. C'est-à-dire fonctionner de manière proactive avec d'autres équipes plutôt que d'attendre d'être sollicité.

JOBTEASER

Le jobcrafting en pratique

Amy Wrzesniewski, l'une des autrices du papier « What is Job Crafting and Why Does It Matter? », insiste : le *jobcrafting* n'est pas une pratique nouvelle. Les salariés trouvent toujours des moyens d'**adapter leur rôle à leur envies** - que le management le veuille ou non. En revanche, théoriser le concept permet d'en montrer ses bienfaits, pour les employés comme pour les organisations. Et donc d'encourager les entreprises à adopter une **culture du jobcrafting**.

Pour ça, il y a plusieurs moyens comme **booster l'autonomie des salariés** - s'il nous fallait encore un argument contre le micromanagement… Mais aussi de communiquer clairement les missions et objectifs stratégiques de l'entreprise afin que chacun puisse s'inscrire dedans et trouver les moyens de les atteindre. Évidemment, le *jobcrafting* ne consiste pas à faire ce qu'on veut, quand on veut. Pour trouver du sens à son poste, il faut que chaque *jobcrafteur* puisse contribuer aux ambitions de l'organisation.

Plutôt que de se contenter d'encourager la pratique, certaines boîtes en font carrément des techniques de management. C'est le cas de **Morning Star**, un fabricant californien de sauce tomate. Chez Morning Star, à son arrivée, chaque employé récupère le poste de son prédécesseur. Puis, au bout d'un an, on lui demande de réécrire sa fiche de poste, raconte **Adam Grant dans le *Wall Street Journal***. Mais attention chaque employé qui façonne sa fiche de poste doit répondre à deux conditions : expliquer en quoi ça contribue à la mission de l'entreprise et obtenir l'approbation de ses principaux collaborateurs. Aucun risque donc que Jean-Michel de la compta décide subitement de s'improviser *Chief TikTok Officer* de la boîte.

apec

Merci de votre attention !