

ReflexQVT

Trouvez votre consultant pour combiner
conditions de travail et performance



Choisir et collaborer
avec un consultant
pour réaliser sa démarche
qualité de vie au travail

reflexqvt.anact.fr

Guide à destination des structures privées et publiques

AVANT-PROPOS

Lorsque vous envisagez de mettre en place une démarche qualité de vie au travail (QVT) vous pouvez décider de recourir à un consultant si vous estimez ne pas avoir les ressources internes suffisantes.

Ce guide a pour but de vous aider, quelle que soit la taille de votre structure, à sélectionner un consultant et mettre en place avec son appui une démarche QVT adaptée.

Il vous aidera, en concertation avec les représentants du personnel, ou dans le cadre d'un accord de méthode si tel est le cas, à **définir vos besoins d'accompagnement, choisir un consultant et encadrer sa mission.**

POINTS DE VIGILANCE

Dans tous les cas, vous devez commencer par engager un dialogue avec les représentants salariés (membres des instances représentatives du personnel telles que CSE, CSSCT ou CHSCT quand elles existent, représentants des salariés dans les autres cas).

La démarche que vous engagez ne doit pas rester ponctuelle : pour devenir efficace et effective, elle doit s'inscrire dans le temps et c'est pourquoi votre engagement est déterminant.

Parcourir le guide



Situer les apports attendus du consultant

1

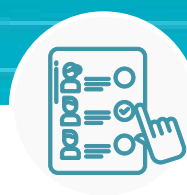
Je découvre



Sélectionner un consultant

2

Je découvre



Travailler avec le consultant

3

Je découvre

Ce guide a été rédigé sous l'égide de la Direction Générale du Travail (Plan Santé Travail 2016-2020) avec l'appui de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), la Mutualité sociale agricole (MSA), l'Organisme professionnel de prévention du BTP (OPPBTP) et la Caisse nationale d'Assurance maladie (Cnam).

FICHE 1

Situer les apports du consultant au regard des étapes de la démarche QVT

Avant de faire appel à un conseil externe, il importe de vous situer par rapport à la démarche qualité de vie au travail. Où en est votre structure ? Au stade initial de définition des enjeux (cadrage) ? A une étape de diagnostic ? A la mise en œuvre d'actions concrètes ? Au moment où vous évaluez votre démarche et souhaitez la déployer sur la durée ? Le tableau suivant vous donne un aperçu des objectifs et livrables à chaque étape d'une démarche qualité de vie au travail. Et pour chaque étape, ce que vous pourriez réaliser et les apports possibles du consultant.



	Cadrage	Diagnostic	Expérimentation	Pérennisation
Objectifs	Articuler QVT et performance. Définir le champ de la QVT pour ma structure.	Détecter les problèmes et leurs causes. Identifier des chantiers pour agir.	Concevoir de nouvelles façons de travailler et les tester.	Déployer les innovations organisationnelles et les résultats de l'expérimentation. Planifier les futurs chantiers.
Ce que réalise la structure	Concertation. Analyse des enjeux.	Analyse du travail. Analyse des données économiques et sociales. Enquête (<i>questionnaire</i>).	Tester dans une ou deux unités ces nouveaux fonctionnements (<i>télétravail, horaires flexibles, organisation du travail...</i>).	Préparation du projet d'accord. Négociation. Planification du déploiement des mesures.
Ce qu'apporte le consultant	Explicitation du cadre légal. Sensibilisation à la QVT. Appui à la concertation. Proposition méthodologique.	Observation des situations de travail. Appui à la conception de l'enquête. Entretiens individuels et collectifs. Analyses.	Animation des groupes de travail. Appui à l'évaluation des fonctionnements testés. Préparation de la restitution au comité de pilotage.	Proposition d'indicateurs de suivi de l'accord ou des mesures déployées. Appui à la communication. Formation.
Livrables	Feuille de route ou accord de méthode sur la démarche. Contrat d'engagement avec le consultant.	Propositions de chantiers ou d'actions. Modalités d'expérimentation de nouvelles manières de travailler.	Bilan des expérimentations. Recommandations sur le déploiement des nouvelles façons de travaillées testées.	Accord QVT. Indicateurs de suivi et plan de déploiement des nouveaux fonctionnements validés ainsi que des prochains chantiers.

La démarche dans son ensemble est à appréhender comme **un processus d'apprentissage, c'est-à-dire soumis à de possibles ajustements en cours d'action et non comme un programme figé !**

De même, la démarche doit être adaptée au contexte particulier de la structure (secteur associatif ou marchand, taille, qualité du dialogue social, nature des enjeux, expertises en interne...).

La fiche 3 Travailler avec un consultant aborde de manière plus détaillée les apports du consultant à chacune de ces étapes.

Vous devrez déterminer pour quelle(s) étape(s) vous avez besoin d'un conseil externe. Il y a sans doute des étapes que vous pouvez réaliser de façon autonome en vous appuyant sur l'expertise interne ou des étapes que vous avez déjà réalisées.

C'est peut-être votre cas mais un certain nombre de structures mènent des démarches QVT sans le savoir.

Les tests proposés sur ReflexQVT vous aideront à situer votre structure par rapport à la qualité de vie au travail.

<p>Quiz ReflexQVT Avez-vous des idées reçues sur la QVT ?</p> <p>Vérifiez vos connaissances sur la qualité de vie au travail. Si vous découvrez la QVT, c'est une bonne façon de commencer à vous familiariser avec ce sujet. Faites l'expérience avec d'autres collègues pour commencer à partager une vision commune de la QVT.</p> <p>Accédez au "Quiz ReflexQVT"</p>	<p>360° sur la QVT Où en êtes-vous sur les différents thèmes QVT ?</p> <p>Situez votre structure sur les 6 champs de la qualité de vie au travail. Pour obtenir la photographie la plus juste de votre structure, pensez à croiser différents points de vue (direction, managers, représentants des salariés...).</p> <p>Accédez au "360° sur la QVT"</p>
<p>10 questions de principes QVT Quels sont vos atouts pour bien mener votre démarche QVT ?</p> <p>Identifiez les principales conditions de réussite d'une démarche QVT. Repérez les atouts de votre structure pour bien vous lancer en QVT.</p> <p>Accédez à "10 questions de principes QVT"</p>	<p>Check-list du déclic QVT Quels sont les sujets qui peuvent motiver une démarche QVT dans votre structure ?</p> <p>Identifiez des sujets à enjeux pour votre structure sur chacun des 6 champs de la qualité de vie au travail. Cela vous permettra de discuter de l'intérêt de commencer une démarche QVT au sein de votre structure.</p> <p>Accédez à "Check-list du déclic QVT"</p>

Dans ce cas, le consultant doit être mis au courant des résultats du travail déjà réalisé. Ces informations l'aideront à mieux comprendre et questionner votre besoin. Il pourra ainsi formuler une offre plus adaptée.

L'outil d'élaboration d'une demande auprès d'un consultant vous permet de valoriser ce que vous avez déjà réalisé ou pensez avoir fait en matière de QVT.

Liens utiles



Consulter la fiche 3
Travailler avec le consultant

Je découvre
les tests ReflexQVT

Je décris ma demande

FICHE 2

Sélectionner un consultant

La fiche doit vous aider à affiner votre besoin et vos attentes afin de mieux apprécier les différentes propositions reçues de la part des consultants.

Il s'agit pour vous de structurer votre demande le plus précisément possible afin d'obtenir de la part du consultant la réponse la mieux adaptée à votre cas.

La sélection du consultant se déroule en trois étapes :

1. La formulation de votre demande ;
2. La sollicitation de plusieurs consultants et l'examen des propositions ;
3. La formalisation du contrat d'engagement.

1. Élaborez votre demande

La qualité de l'offre de conseil dépend pour partie de la qualité de la formulation de la demande. Ce moment est essentiel car il vous aide à préparer votre feuille de route. Il permet également d'interroger l'opportunité de la démarche (à quels enjeux doit-elle répondre ?) et de vérifier l'engagement des acteurs.

Pour le bon déroulement de la démarche, au cas où ce ne serait pas prévu dans un accord d'entreprise, il vous est recommandé d'associer les représentants du personnel dès cette première étape.

La grille ci-dessous doit vous aider à préparer l'élaboration de votre demande.

Vous pourrez vous en servir comme préalable ou complément de notre outil en ligne qui vous permet dans un premier temps de formuler votre demande, puis si vous le souhaitez de l'adresser à des consultants repérés sur ReflexQVT.



Liens utiles

[Je décris ma demande](#)

Points à aborder	Exemples d'informations à partager	Intérêt pour votre collaboration
<p>Présenter votre structure et le contexte de votre demande</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Retracedz l'historique, les points forts et les points faibles en matière de qualité de vie au travail. Cela vous permettra de réaliser par vous-même un premier état des lieux. • Présentez les données économiques, sociales et juridiques de votre structure : <i>nature et secteur d'activité, effectifs, situation juridique, organigramme de la structure, chiffres clés de l'activité, historique, évolutions récentes et à venir, etc.</i> 	<p>Ces informations sont indispensables à la compréhension de vos enjeux et du contexte de l'intervention envisagée.</p> <p>Le consultant attentif posera ici des questions du type : <i>y-a-t-il déjà eu une enquête sur la QVT, le stress au travail ou la conciliation des temps ? Quelle est la qualité du dialogue social ?</i></p>
<p>Formuler votre demande</p>	<p>Expliquer la nature du besoin (origine et objectifs) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anticipation d'un projet de changement (<i>mise en place ou ajustement du télétravail, aménagement d'un atelier, instauration du travail en équipe...</i>). • Apparition d'évènements ou de dysfonctionnements particuliers (<i>difficultés de recrutement, hausse des inaptitudes, absentéisme, difficultés à réguler la charge de travail...</i>). • Demande du CSE ou des salariés (<i>souhait de mieux concilier vie privée et professionnelle, inquiétudes face aux changements technologiques, besoins de formation des salariés, volonté de négocier un accord sur la QVT...</i>). 	<p>Vous pourrez avec le consultant définir le ou les objets de l'intervention, le périmètre géographique (<i>initiation sur un site, déploiement global, etc.</i>) et les étapes de la démarche (<i>formation, diagnostic, déploiement du programme d'actions, etc.</i>) durant lesquelles le consultant va vous accompagner.</p> <p><i>Exemple : initiation de la démarche, formation d'un groupe projet, aide au diagnostic et à la planification des actions.</i></p>
<p>Définir l'expérience souhaitée de l'intervenant</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définissez le profil du consultant au regard de vos attentes et de votre expérience. • Prenez en compte l'expérience en conseil mais également celle sur des postes opérationnels, la cohérence et la complémentarité des compétences affichées. 	<p>Le consultant justifie de ses compétences, de ses expériences professionnelles et de ses champs d'intervention; Ses références doivent pouvoir être vérifiées (<i>actions conduites, études en lien avec le secteur d'activité, conduite de projet dans un contexte de tensions sociales, etc.</i>).</p>
<p>Exiger la clarté et la précision de l'offre</p>	<p>Soyez attentif aux deux points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La proposition du consultant doit être compréhensible et précise : <i>contexte, objet de l'intervention, nom et qualité des intervenants, démarche proposée, méthodes et outils utilisés, nature des livrables, planning, étapes de validation et d'avancement de la démarche, montant et durée de l'intervention, modalités de renégociation, et sanctions en cas de non-respect du contrat, etc.</i> • Dans le cas de recours à un sous-traitant, le consultant (personne morale ou physique) doit être transparent sur les conditions et s'engage à respecter les dispositions du Code du travail et du Code de commerce. 	<p>Avant de répondre à la demande de l'employeur ou de son représentant, le consultant peut demander à rencontrer les représentants salariés ou des managers afin de mieux saisir les enjeux spécifiques de la situation de votre structure ou obtenir d'autres points de vue sur ces enjeux.</p> <p>C'est là une demande légitime qui ne peut qu'être favorable à une proposition d'intervention adaptée de sa part. (Vous pouvez même vous questionner sur sa compétence ou sa neutralité s'il ne fait pas cette demande...).</p>



2. Consultez plusieurs consultants pour sélectionner celui qui accompagnera votre structure

Vous recevez plusieurs propositions en réponse à votre demande. Nous vous invitons à solliciter plusieurs consultants pour sécuriser votre prise de décision.

Lorsque vous êtes inscrit sur ReflexQVT, vous pouvez accéder au détail des profils des consultants. Vous disposez ainsi d'un certain nombre d'informations utiles sur les consultants pour procéder à une pré-sélection.

Lorsqu'un profil vous intéresse, vous pouvez lui adresser votre demande que vous aurez eu le temps de préalablement élaborer (un statut *Brouillon* est prévu pour cela).

Ensuite, la « grille d'analyse d'une proposition » qui suit vous permet d'analyser la réponse d'un ou plusieurs consultants et de guider l'entretien que vous organiserez entre chacun d'entre eux et le groupe projet (ou comité de pilotage de la démarche QVT).

Elle comporte quatre points qui sont à apprécier, compléter ou aménager, en fonction de vos attentes et de votre demande initiale.

En questionnant chaque consultant sur son parcours, sa connaissance du dialogue social, sa posture et son apport, en l'interrogeant sur ses méthodes d'intervention et sur tous les points qu'il vous semble important d'explicitier, vous serez mieux à même d'évaluer sur des critères précis les différentes offres que vous feront les consultants.

Pour le bon déroulement de la démarche, il vous est recommandé d'associer les représentants du personnel au choix du consultant.

Liens utiles

[Je décris ma demande](#)

GRILLE D'ANALYSE D'UNE PROPOSITION

Vos commentaires
Points forts, points faibles

Présentation du consultant et de sa structure

Recensez toutes les informations utiles que le consultant devra vous communiquer lors de la première prise de contact.

Exemples :

- nom ; diplôme ; expérience...
- méthode d'intervention ;
- indépendance ou appartenance/liens à un groupe ou réseau ;
- renseignements relatifs aux moyens humains et logistiques dont il dispose.

Compétences du consultant

Compétences en lien avec l'intervention

Invitez le consultant à détailler ses compétences et ses différentes expériences de terrain dans les domaines sur lesquels il se propose d'agir : sont-elles bien en rapport avec votre demande initiale ?

Connaissance du dialogue social

Demandez au consultant s'il maîtrise l'exercice et les enjeux du dialogue social. Connait-il :

- le fonctionnement et les prérogatives des différentes instances représentatives du personnel, et notamment, le rôle central du CSE sur les questions de QVT ?
- la législation fixant le cadre dans lequel s'inscrit le dialogue social selon la taille de votre structure (privée ou publique) ?

Rôle et posture du consultant

Rôle à adopter

Quel rôle se propose-t-il d'adopter ?

- Co-construction : envisage-t-il de construire avec vous un cadre commun (langage, méthode, objectif) adapté au contexte spécifique de votre entreprise ?
- Conseil et accompagnement : a-t-il comme objectif d'aider les acteurs de votre organisme à s'approprier la démarche pour les rendre autonomes dans sa mise en oeuvre durable ?

Consultant 1	Consultant 2	Consultant 3



Vos commentaires

Points forts, points faibles

Posture

Invitez le consultant à parler de son positionnement en tant qu'intervenant extérieur.

- *Appui au dialogue social : est-il en capacité d'aider à la résolution des difficultés et des tensions qui lui sont exposées ou qui apparaîtraient au cours de la démarche ?*
- *Est-il ouvert à un positionnement neutre (impartialité) qui lui permet de faciliter la construction de compromis entre les acteurs ou les points de vue différents ?*
- *Autres règles déontologiques à respecter : comment compte-t-il respecter l'anonymat, la confidentialité... ?*

Compréhension de la demande et réponse du consultant

Analyse de la demande

Le consultant doit répondre aux besoins qui lui ont été exprimés et peut, pour cela, demander les précisions qui lui paraissent utiles.

Il est important de vérifier qu'il a une bonne compréhension de la demande, de son contexte puis de recueillir son accord sur le cadre précis de son intervention.

Le consultant doit être en capacité de :

- resituer l'élément déclencheur de la demande dans son contexte ;
- tenir compte de la situation et du climat de l'entreprise dans ses propositions.

Sa réponse

N'hésitez pas à vérifier certains points :

- *A-t-il déjà identifié les difficultés rencontrées ? En tient-il compte dans sa proposition ?*
- *Prévoit-il d'exploiter l'ensemble des procédures et des actions déjà mises en place, les résultats produits et les suites à apporter ?*
- *Sa proposition est-elle en phase avec les étapes de la démarche ?*
- *Explique-t-il la façon dont il conçoit de travailler avec vous, les représentants du personnel ou les salariés, l'encadrement de proximité, les managers, etc.*
- *Les moyens que la structure devra mobiliser pour réaliser la démarche et soutenir l'intervention du consultant (groupes de travail, accès à l'information, passation d'un questionnaire, budget, calendrier, etc.) sont-ils réalistes ?*
- *Les livrables proposés sont-ils pertinents en regard des attentes et des objectifs ?*

Consultant 1	Consultant 2	Consultant 3

3. Validez la feuille de route proposée par le consultant

La « feuille de route » ou contrat d'engagement du consultant fait l'objet d'une négociation pré-contractuelle et servira de cadre de référence tout au long de son intervention. Cette feuille de route démarre avec l'étape de cadrage de la démarche qualité de vie au travail ou avec une étape ultérieure si le cadrage a déjà été réalisé.

ÉLÉMENTS DE LA DÉMARCHE

Initiation de la démarche

Ce premier temps passé avec le consultant aide les différents acteurs à s'appropriier les enjeux de l'intervention.

Formalisation des objectifs de l'intervention

Permet au groupe projet d'effectuer les choix méthodologiques (*formation, enquête, groupes de travail, etc.*) qui conditionneront l'action du consultant.

Instance de pilotage

Au sein de ce groupe de pilotage, il vous est recommandé de mobiliser dans tous les cas les représentants du personnel et l'encadrement. En l'absence de représentants du personnel, il vous appartient d'associer des salariés au groupe projet.

Formation ou sensibilisation du groupe projet (comité de pilotage)

Le groupe projet doit avoir un langage commun, une approche partagée de ce que recouvre la notion de QVT, de la méthode ou démarche et de la nature des mesures susceptibles d'être mises en œuvre.

Communication

Le groupe de pilotage a la responsabilité d'impliquer tous les salariés dans la démarche, y compris ceux qui ont une activité hors du site.

APPORTS DU CONSULTANT

Définissez avec le consultant les modalités de sa rencontre avec les différents acteurs de votre entreprise (*direction, salariés, représentants du personnel, encadrement de proximité, médecin du travail, etc.*). Le fait qu'il puisse entendre le point de vue des différents acteurs de votre structure lui permettra d'adapter son intervention.

Cadrez avec lui :

- le ou les objets de l'intervention (*formation du groupe projet, appui au dialogue social, animation de groupes de travail, etc.*),
- le périmètre géographique (*initiation sur un site, déploiement global, etc.*),
- les différentes étapes de la démarche auxquelles il participe.

Définissez avec le consultant sa place dans le groupe projet (*le CSE ou un groupe ad hoc*) que vous (ou votre représentant) pilotez.

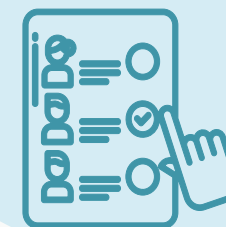
Le consultant peut assurer la formation du groupe projet.

Définissez avec lui la méthode, le contenu et la durée de cette formation.

Si vous souhaitez que le consultant vous aide à mettre en place un plan de communication, définissez avec lui son objet et sa forme.

FICHE 3

Travailler avec un consultant



Ne vous précipitez pas pour négocier un accord QVT ou concevoir un plan d'action sur le sujet : prenez le temps de bien cadrer la démarche avec les salariés et leurs représentants, d'identifier les enjeux clés, d'objectiver les situations à améliorer via un diagnostic ou une enquête. Puis, éventuellement, de tester quelques solutions concrètes avant de les déployer plus largement.

Ce processus vous permettra de négocier un accord solide et pérenne car en phase avec la réalité des situations et les objectifs fixés collectivement. Un consultant peut être utile pour vous aider à maîtriser ce processus.

Reprenons maintenant **chacune des étapes de la démarche** afin de préciser l'apport du consultant.

Cadrage

Diagnostic

Expérimentation

Pérennisation et bilan

POINTS-CLÉS À ABORDER

Consolidation ou installation du **pilotage de la démarche QVT** (sauf si réalisée au moment de la formalisation de la demande comme conseillé).

Partage des enjeux de la structure. La démarche QVT repose sur une analyse des risques/opportunités en termes de performance économique, opérationnelle et sociale.

Exemples : Érosion de l'attractivité des métiers, besoin d'adapter les compétences et la productivité pour répondre à un nouveau marché, etc.

Définir le périmètre de la démarche. Quels sujets et **périmètre de la démarche QVT**.

- *Tout ou partie des six champs de la QVT ?*
- *Un projet, la structure, un service ?*

APPORTS DU CONSULTANT

Il est fréquent qu'une structure fasse appel à un consultant dès la phase de cadrage.

A ce stade, il peut vous aider à définir le champ de la QVT et les enjeux de votre structure mais aussi définir les étapes suivantes de la démarche.

Le consultant peut aider à l'animation de ce débat.

Il contribue à poser clairement les enjeux et éviter une confusion avec les objectifs de la démarche.

Il doit aussi être relativement à l'aise avec chacun des six champs, ou du moins avec ceux jugés prioritaires par les acteurs de votre structure.

Le consultant peut apporter une aide précieuse pour installer le pilotage de la démarche et favoriser l'installation de bonnes pratiques collectives.

La phase de cadrage avec les acteurs a permis de définir des axes de progrès, mais elle ne permet pas toujours de préciser quelles actions concrètes doivent être mises en place. Une étape d'investigation plus fine est parfois nécessaire, **c'est le diagnostic**.

POINTS-CLÉS À ABORDER

Cette phase doit permettre d'**identifier, à partir d'une analyse croisée et collective de l'existant, les facteurs de QVT pertinents et les chantiers qui seront travaillés lors de la phase d'expérimentation.**

Réalisation d'un pré-diagnostic pour identifier les réalisations existantes et les sujets à diagnostiquer plus précisément.

- Bien souvent, votre structure a déjà engagé des actions qui peuvent relever de la QVT.
- Elle peut également exploiter les informations issues de travaux précédents (*audit, évaluation des RPS, démarche qualité ...*).
- Enfin, elle produit régulièrement des données à vocation de pilotage (*indicateurs de production, RH, Santé au travail, ...*) qui sont également très utiles.

Dans certains cas, le pré-diagnostic est suffisant pour aboutir à l'inventaire escompté.

Si nécessaire consolidation de l'état des lieux en mobilisant des méthodes adaptées.

- Les **méthodes quantitatives** (*analyse des données sociales et économiques, questionnaire fermé...*) permettent d'objectiver les situations mais pas de dégager à elles-seules des pistes d'action.
- Les **méthodes qualitatives** mettent plus facilement en évidence les leviers d'actions possibles face aux facteurs de QVT : *espaces de discussion sur le travail, observation, entretiens individuels.*

Définition d'un inventaire des chantiers prioritaires. Il est important de préciser qui et comment se réalise l'arbitrage.

Présentation explicite et claire du diagnostic pour pouvoir être comprise par tous.

APPORTS DU CONSULTANT

Le consultant doit vous aider à structurer cette phase pour atteindre les objectifs opérationnels et produire un **diagnostic utile**.

Il est en mesure de vous guider pour choisir les outils et méthodes adaptées. Il doit être clair et transparent quant à leur intérêt et leurs limites mais aussi leur usage (déontologie).

Clarifier avec lui la répartition des rôles dans le recueil des données (notamment l'animation), leur interprétation et leur restitution.

Le consultant doit vous aider « à faire » pour que son intervention soit source d'apprentissage pour votre structure et vous permettent également de conserver une maîtrise du processus.

Faites préciser les modalités de présentation des résultats du diagnostic au groupe projet, aux acteurs concernés et à l'ensemble des salariés.

Astuce : Demandez au consultant de vous décrire comment il va s'y prendre pour identifier des chantiers avec les acteurs sur la base du diagnostic réalisé.



Les chantiers choisis (*télétravail, réorganisation d'un atelier, fusion d'unités, nouvelle répartition de la charge de travail, programme de maintien dans l'emploi, nouvel horaire de travail, formation des managers...*) suite au diagnostic peuvent **donner lieu à des tests avant d'être déployés** et installés de manière plus ou moins durable.

POINTS-CLÉS À ABORDER

Cadrage de l'expérimentation et sa communication

Pour le chantier concerné (*par exemple le télétravail*), il s'agit de décrire la feuille de route de l'expérimentation. Celle-ci est communiquée.

Conception et test

- Conception par un groupe de travail composé de salariés concernés du nouveau fonctionnement à tester et de la façon dont le test va être réalisé.
Par exemple, comment le télétravail va être organisé et testé concrètement mais aussi quels indicateurs permettront d'apprécier la réussite du fonctionnement testé ?
- Test du nouveau fonctionnement élaboré à partir de l'évaluation des impacts par les salariés concernés.
Par exemple : Le télétravail améliore-t-il l'efficacité ? La conciliation des temps ? Avec quels effets sur la « santé » ou les relations de travail ?
Il donne lieu à des ajustements pouvant être à leur tour testés.
Par exemple, après avoir testé 3 jours télétravaillés par semaine, les résultats aboutissent à réduire à 2 jours.

Décision de déployer ou non le nouveau fonctionnement testé. Cette étape définit les conditions du déploiement et donne lieu à communication.

APPORTS DU CONSULTANT

Le consultant doit être en capacité d'indiquer les champs d'actions (*techniques, organisationnels et humains*) nécessaires pour mener à bien l'expérimentation.

Il doit être en capacité de favoriser la co-construction des solutions testées par les acteurs de la structure et ne doit donc pas vous livrer des solutions « clefs en main ».

Le consultant doit préciser comment il animera ces groupes (nombre de réunions, durée, calendrier...) et comment seront produit les critères d'évaluation.

Le consultant aide les groupes de travail à formaliser les choses et à préparer la restitution des résultats vers le comité de pilotage (ou groupe projet).

Il ne se substitue pas aux membres du groupe : c'est leur évaluation et c'est donc à eux de présenter le produit de leur travail au comité de pilotage.

Pérennisation de la démarche QVT et bilan de l'intervention du consultant

La fin de l'intervention du consultant peut correspondre à la fin d'un premier cycle de la démarche QVT. Il est donc opportun de nourrir **le bilan de votre démarche QVT** avec celui de l'intervention du consultant pour **repérer vos apprentissages et les conditions d'installation durable de votre démarche**.

POINTS-CLÉS À ABORDER

Les enseignements à tirer des premiers pas en QVT

- Que vous a apporté la démarche QVT ?
- Qu'avez-vous appris, changé, fait autrement ?
- Que souhaitez-vous garder et intégrer de façon durable dans votre fonctionnement ?

Sécurisation des modalités de poursuite de votre démarche QVT

Il s'agit d'avoir une vigilance sur les dimensions suivantes : le pilotage (*calendrier, participants...*), l'ajustement de l'état des lieux, le transfert des apprentissages (*outils, méthodes notamment ceux apportés par le consultant*).

Le bilan de l'intervention du consultant comme point d'appui

Proposez à chacun des membres du groupe projet de faire un retour qualitatif sur l'intervention du consultant.

Trois registres sont recommandés : les connaissances, les pratiques organisationnelles porteuses de QVT et le dialogue social.

APPORTS DU CONSULTANT

Demandez au consultant qu'il présente un bilan global de son intervention en fin de mission et le restitue au groupe projet ou aux acteurs concernés. Idéalement, ce bilan doit pouvoir intégrer :

- Les résultats de l'intervention ;
- Le bilan de la démarche elle-même (*réussites/axes de progrès*) ;
- Les conditions de poursuite de la démarche en autonomie pour la structure.

Prévoir un support de présentation explicite pour être compris par tous.

Pour garantir le bon déroulement de l'intervention du consultant, définissez avec lui les modalités de modification ou de rupture du contrat.

ReflexQVT

Trouvez votre consultant pour combiner
conditions de travail et performance

Choisir et collaborer avec
un consultant pour réaliser sa
démarche **qualité** de **vie** au **travail**

reflexqvt.anact.fr