

La QVT : qu'est-ce que c'est ? Qu'est-ce que ça n'est pas ?

Lorsqu'on aborde en néophyte la question de la « Qualité de Vie au Travail », on ne sait généralement pas par quel bout prendre l'affaire. Entre ce dont on a entendu parler, ce qu'on se figure être la QVT, ce qu'on a commencé à lire un peu..., il serait légitime d'avoir quelques craintes à s'y lancer. La QVT offre pourtant des perspectives réellement nouvelles pour notre secteur, à condition d'avancer avec simplicité et méthode. De fait, la notion de QVT recouvre un champ immense de significations, parfois divergentes, et les démarches qui s'y réfèrent sont très nombreuses, parfois à l'opposé les unes des autres. C'est l'inconvénient d'une approche qui depuis le départ s'est voulue à la fois précise dans l'idée mais ouverte dans l'interprétation, référencée dans les textes mais souple dans les applications, orientée dans la méthode mais adaptable à toutes les expérimentations. Certes, une approche plus formalisée, que certains appellent de leurs vœux, permettrait un repérage plus sûr, et une mise en conformité plus facile, à l'image des référentiels qualité. Pour nous, malgré la difficulté d'une approche ouverte qui certes demande explications et approfondissements, l'intérêt majeur de la QVT réside dans l'appropriation que chacun peut en faire : elle seule permet l'application sur-mesure, contextualisée, et inscrite dans la culture et la réalité de l'établissement.

Jean-Philippe Toutut

Consultant et Formateur pour le secteur sanitaire social et médico-social

I - CE QUE LA QVT EST

1.1- Une proposition de « bon » travail bien fait qui ne fait pas mal

L'habitude culturelle consiste à penser, quasi automatiquement, que si le travail ne fait pas souffrir, alors : soit ce n'est pas du travail, soit ce n'est pas du bon travail. Nous payons là un lourd tribut à notre héritage judéo-chrétien qui nous pousse depuis deux millénaires à considérer le travail comme une forme de rédemption – donc forcément une punition douloureuse – pour un péché originel qui remonte à la Bible : « *Tu gagneras ton pain à la sueur de ton front !* ». Nous voyons ainsi souligné dans de nombreux écrits, comme en leitmotiv, l'origine étymologique du travail (« tripallium », un instrument de torture), sans forcément nous souvenir que chez les Grecs anciens le travail était très secondaire dans la vie, ni facilement nous projeter dans un univers où un « revenu minimum de subsistance » permettrait de s'éloigner d'une logique de marché du travail et de dépasser sa dictature (voir à ce sujet la position de Jean GARDEY cf. Alternatives Économiques, janvier 2015).

L'approche du travail de ces 20 dernières années avait l'accent plutôt sur les aspects de pénibilité, de souffrances, de risques psychosociaux, contre lesquels il s'agissait de lutter en améliorant les conditions de travail. De même la « santé au travail » recouvrait davantage une approche de la lutte contre les effets négatifs du travail, au travers notamment de la prévention des risques, accompagnée de toute la législation que l'on sait.

Une approche plus récente (développée notamment par Yves CLOT) souligne au contraire les effets positifs du travail dans la construction psychosociale du sujet. Si l'on reste attentif à la symptomatologie et à la psychopathologie du travail, on va chercher à valoriser le travail, et à renforcer les bénéfices d'un travail bien fait sur celui qui l'a produit. La QVT littéralement (ANI 2013, préambule) parle de l'objectif de réaliser du « bon travail », et d'en retirer individuellement et collectivement toutes les satisfactions possibles. À charge pour chaque établissement de définir ce que ces termes recouvrent, pour les personnes au travail comme pour les structures, sans avoir peur du subjectivisme et de la relativité de la démarche.

En effet, rapprocher la vie du travail, c'est confronter deux univers de sens que l'habitude mentale a coutume d'opposer. « *La QVT, c'est un oxymore* » disait récemment un haut responsable de la Santé, tout en s'intéressant de près à la nouveauté de l'approche qu'elle apporte. En effet, derrière la première surprise, l'apparente confrontation à l'absurde, se trouve une proposition nouvelle, littéralement « paradigmatique », c'est-à-dire susceptible de modifier des systèmes de pensée ou d'organisation. Celle de promouvoir une définition d'un travail qui ne fait pas souffrir et convient à la vie personnelle, en permettant à l'ensemble des

acteurs de l'entreprise d'optimiser l'organisation et de maîtriser le travail, tout en intégrant les impératifs de productivité et de qualité de services liés à l'économie de marché.

La QVT cherche à transformer le travail et l'organisation, pour en faire des facteurs raisonnés d'épanouissement, au sein d'un environnement personnel et compétitif.

1.2- Le fruit d'une évolution de la pensée organisationnelle et managériale

Les sources du concept de QVT remontent sans doute aux premières critiques formulées dans le courant des années 50 face aux conceptions tayloriennes puis relationnelles du travail, qui ont régné sur les organisations du travail au cours de la première moitié du XX^{ème} siècle. Un excellent article de Carolyn ORDOWICH (« Santé au travail », Québec) évoque l'exceptionnelle stabilité du monde des affaires aux États-Unis en 1945 puis rapidement la dégradation du tableau sous l'effet conjugué de plusieurs facteurs parmi lesquels on peut citer : l'indépendance et l'exigence graduelle des ouvriers, l'intervention croissante des autorités politiques, la contraction des marchés, l'amplification de la concurrence, l'accroissement de la bureaucratie, la montée en puissance des acteurs financiers, et l'exigence de résultats à court terme. En parallèle, la définition, le fonctionnement, et le management des organisations de travail se modifie rapidement pour s'adapter aux impératifs de l'environnement. Facteurs et situation que le secteur sanitaire social et médico-social rencontre directement aujourd'hui.

Face à ces constats, deux chercheurs, Éric TRIST et Fred EMERY, développent à Londres vers les années 50 un nouveau modèle explicatif, pour rendre compte des nouvelles orientations et proposer de nouvelles approches. On considère que ce sont les premiers auteurs à avoir développé le concept de « Qualité de Vie au Travail », destiné à analyser le travail du double point de vue de l'individu et de la culture organisationnelle. Face à ce qui est globalement qualifié de « stress organisationnel », la nouvelle orientation préconise l'instauration d'un « nouveau paradigme » du travail, caractérisé par des « *structures d'autorité aplaties, et une augmentation des mécanismes d'intégration en vue de créer un lien d'engagement et de coopération entre tous les niveaux et fonctions de l'organisation* ».

Ces travaux ont été renforcés par les études menées en matière de techniques de conception des emplois (« job design ») qui voient se distinguer progressivement une tendance, plutôt américaine, concentrée sur l'analyse du contenu du travail, et une tendance, plutôt européenne, qui s'ouvre sur l'organisation du travail, avec pour objectifs de « *satisfaire les exigences techniques et organisationnelles du travail, tout en satisfaisant les exigences de la personne qui exécute le travail* » (Clermont BARNABE, Université Mc Gill).

Les techniques d'enrichissement du travail, puis les méthodes de mesure des caractéristiques des emplois, et surtout les études sur les facteurs de la motivation des salariés (notamment HACKMAN et OLDHAM, 1980), viennent aussi confirmer la jonction entre les aspects objectifs des conditions de travail, les états psychologiques des salariés, et la motivation intrinsèque au travail ; en particulier, la notion de « perception » des conditions de travail apparaît alors comme un indicateur-clé du bien-être des salariés (GRIFFIN, 1983, ADLER, 1985), que l'on retrouve dans le texte fondateur de la QVT en 2013. On doit à Louis DAVIS (UCLA) et Albert CHERNS (Tavistock Institute) le mérite d'avoir publié dès 1976 deux ouvrages de référence, sous le titre « Quality of working life » (littéralement « Qualité de Vie au Travail ») rassemblant et modélisant toutes les recherches et expérimentations en la matière – dont il faut le noter une contribution du français précurseur Jean-Daniel REYNAUD. À signaler, au même moment, en France en 1975, la promulgation de la Loi fondatrice de la Formation professionnelle, (Accord-cadre du 17 mars 1975, Avenant du 16 octobre 1984) qui comprend plusieurs dispositions relatives à l'amélioration des conditions de travail, et pose les premiers principes des liens entre la condition humaine du travail et l'efficacité de la production.

Les années 80-90 voient ensuite se développer les recherches sur la santé au travail, en lien avec les différentes expressions du stress, leurs conséquences économiques et leurs liens avec l'organisation (Robert KARASEK, Edward LAWLER). L'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail fait sensation en mettant en évidence le stress à l'origine de 50 à 60 % des journées de travail perdu, et de la perte de près de 4 % du PIB. Les notions de « performance de l'entreprise » et de « santé des travailleurs » sont posées en confrontation, on cherche à diminuer les formes de stress des salariés et des managers par l'analyse et l'amélioration des conditions du travail, et à développer la prévention des risques et les services de santé au travail. Différents accords, au niveau européen (2004) et national (2008), sont signés afin de limiter l'impact du stress.

Le début des années 2000 marque l'émergence d'une réflexion « systémique », à comprendre ici comme « globale », sur la QVT. Les souffrances des salariés au travail sont étudiées selon un vecteur clinique-social (cf. Christophe DEJOURS), puis les « risques psychosociaux » viennent définir, « à l'interface de l'individu et de sa situation de travail » (ministère du Travail) une plurifactoralité de causes, que l'on peut regrouper en 4 aspects : les exigences du travail et son organisation, le management et les relations de travail, la prise en compte des valeurs et attentes des salariés, et les changements du travail. L'évolution de la pensée va aujourd'hui vers le développement de concepts « positivant » et valorisant le travail, appréhendé plutôt comme « ressource psychosociale » que comme « risque psychosocial » (Yves CLOT). La recherche du bien-être au travail le concurrence avec celle du bonheur au travail : la santé est étroitement corrélée avec l'épanouissement au travail.

Depuis sa création en 2003, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) caractérise une recherche d'intégration de l'analyse du travail, de la recherche d'améliorations des conditions objectives du travail, et de l'étude des facteurs organisationnels et managériaux du bien-être au travail, en lien avec les impératifs de production des entreprises. Très engagée dans le développement de la qualité de vie au travail, l'ANACT est motrice dans l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 (qui la cite comme ressource) et constitue un interlocuteur majeur en la matière.

La QVT est issue d'un long processus de maturation d'idée, d'évolution des conceptions organisationnelles, et de confrontation entre les besoins croissants des travailleurs et ceux de l'entreprise.

1.3- Une proposition d'évolution globale pour l'organisation et les personnels

Le mieux est de citer - sans exclusive - plusieurs définitions données à la QVT, en accord avec leur temps et leur origine, au bénéfice de la clarté en dépit des redondances.

« Capacité de l'entreprise à articuler convenablement les dimensions humaines, sociales et techniques du travail » (J. EMERY & R. TRIST)

« Articulation entre les besoins des salariés et le contenu du travail (autonomie, sens du travail, variété...), qui assure à la fois le bien-être et l'efficacité productive » (R. HACKMAN et G. OLDFHAM)

« La QVT regroupe 4 aspects : l'intégrité physique, l'intégrité psychique, le développement du dialogue social, l'équilibre vie au travail et vie hors travail » (L. DAVIS et A. CHERNS)

« La qualité du travail, c'est le chaînon manquant entre la performance et la santé » (Yves CLOT)

Yves CLOT, (avec Michel Gollac) « *Le travail peut-il devenir supportable ?* », Armand Collin, 2014 ; voir aussi ANACT/HAS, et Sciences Humaines N° 36.

« Processus social concerté permettant d'agir sur le travail à des fins de développement des personnes et des entreprises » (ANACT)

« La qualité de vie au travail est un facteur de développement du bien-être tant individuel que collectif » (Accord QVT d'AREVA, 31 mai 2012)

« La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment » (ANI 19 juin 2013, Préambule 4 §)

« La qualité de vie au travail peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement » (ANI 19 juin 2013, Titre II, art.1).

« Approche sécurisée sans être fondamentalement d'essence juridique et procédurale : au plan de la santé c'est un vecteur de prévention primaire, notamment pour les RPS (Risques Psycho-Sociaux) et pour les TMS (Troubles Musculo-Squelettiques) ; au plan du dialogue social c'est une voie de simplification ; au plan de l'organisation du travail, c'est l'innovation qui peut être au rendez-vous » (3^{ème} Plan National Santé au Travail 2016).

« C'est une démarche de performance économique et sociale, dont l'objet est de repositionner le travail de variable d'ajustement en variable stratégique » (3^{ème} PNST 2016).

La QVT est un processus de développement conjoint de l'individu et du collectif, par la construction d'organisations de travail permettant de développer la santé et l'efficacité, la production de bien-être et la performance.

II - CE QUE LA QVT N'EST PAS

2.1- Une recherche de confort

Souvent lorsqu'on parle de « Qualité de Vie au Travail », les premières associations qui viennent à l'esprit concernent des aspects de « confort » pour les personnels en situation de travail. Et bien souvent on commence par soi-même : tel responsable associatif décline un rendez-vous à propos de QVT en avançant en boutade qu'il « *soigne (ou s'occupe de) sa propre QVT !* ».

Un autre versant, un peu plus élaboré, de cette association au « confort » dans le travail, consiste à aménager pour soi ou pour les autres des espaces ponctuels de respiration ou de plaisir. Cette approche peut aussi bien prendre la forme de l'octroi de repos, l'aménagement de pauses, la mise en place d'un distributeur de boissons. Tel cadre d'établissement me disait sérieusement qu'il « faisait de la QVT » en se battant depuis un an auprès de sa direction pour obtenir de transformer une partie de la grande salle de réunion en salle de repos et de pause-café pour son équipe.

On peut démultiplier ou sophistiquer l'idée autour de la notion de confort : par exemple ce CHU établit des catalogues de mesures plus ou moins soumises ensuite à l'approbation du personnel, ou encore cet ESAT fait étudier par un ergonomiste les postures de ses travailleurs en vue d'améliorer leur aisance et diminuer les risques de troubles musculo-squelettiques à leurs postes de travail...

Il n'en résulte pas moins que viser plus de confort ou plus de santé dans le travail, même si le résultat est nécessairement favorable aux salariés et l'objectif évidemment louable, ne recouvre qu'une partie minime, incidente, de la démarche de QVT. Sous couvert d'une démarche réellement partagée et d'un plan d'ensemble cohérent, peuvent sans doute se retrouver des aménagements en relation à la santé ou au confort (qu'on nous fasse grâce de tout procès, nous ne mettons bien entendu pas ces deux objectifs sur le même plan), mais c'est le sens même de la démarche qui n'est pas le même.

La QVT vise de larges transformations du travail et des organisations, plus profondes que le confort ponctuel. L'un de ses objectifs majeurs est la mise en place de conditions de bien-être globales et durables pour l'ensemble des professionnels de l'établissement.

2.2- Une forme de politique sociale

Une idée assez répandue consiste à dire que la QVT serait une forme de politique sociale consistant pour les managers à identifier et mettre en place les mesures les plus favorables au personnel, appropriées aux situations. Cette position est parfois argumentée : telle directrice d'EHPAD soutenait que des personnels satisfaits travaillant mieux, il était de son rôle de chercher les meilleures façons de répondre à leurs souhaits, dans la mesure du possible évidemment.

On ne peut évidemment que louer une telle attitude d'esprit de la part d'un management ouvert aux besoins des salariés, y compris si sa motivation finale reste un rendement meilleur. Dans cette association d'insertion sociale, l'équipe de direction porte régulièrement tous les trimestres, à l'ordre du jour d'une de ses réunions de direction, la question des dispositions optimales à mettre en œuvre en faveur des éducateurs et travailleurs sociaux de la structure.

Cependant, malgré toute la valeur d'une telle politique sociale, la définition et la limite des actions développées par cette démarche reste une prérogative du manager. Lorsque c'est la direction qui se penche, avec plus ou moins de pertinence, plus ou moins de stratégie, sur le sort des personnels, on reste dans une dimension « verticalisée » du management, qui n'est pas en conformité avec la démarche proposée par la QVT.

La QVT vise une implication participative majeure de tous les personnels, dans le cadre d'une réflexion collective, et ne saurait correspondre à la seule représentation des dirigeants. Ce sont les acteurs de l'établissement qui sont les mieux placés pour dire ce qui leur conviendrait, à charge pour les managers de faire partager, dans un dispositif approprié, l'ensemble des réalités et contraintes de la vie d'un établissement.

2.3- Une démarche qualité de plus

Une clarification de la terminologie QVT est indispensable, en regard de toutes les « politiques qualité », connues et parfois dans les établissements. En effet, une confusion réelle peut s'instaurer entre les notions traditionnelles de qualité et la démarche promue dans la QVT. Tel stagiaire d'un de nos groupes de formation exprimait l'idée que la démarche qualité et l'évaluation interne en cours dans son établissement permettaient d'obtenir la meilleure qualité de vie au travail des salariés, sans qu'il soit nécessaire d'en mettre en place « encore une autre ».

Bien sûr, toute démarche qualité institutionnelle, comme tout plan d'action recommandé par l'évaluation interne/externe ANESM ou par la visite experte HAS contribue de manière réelle à l'amélioration d'ensemble du système. D'autre part le premier terme de la « QVT », la qualité, repose bien sur une similarité conceptuelle, en tout cas sémantique, objective. Cependant, une différence majeure doit bien être posée ici : toutes les démarches qualité d'établissement autres que la QVT reposent sur des référentiels standardisés, et visent la mise en conformité des structures aux normes ou aux objectifs fixés. Qu'il s'agisse d'un référentiel de type « ISO » ou d'un autre, y compris (peut-être dans une moindre mesure) lorsqu'il s'agit d'un référentiel interne construit pour la circonstance, que ce soit le cas du référentiel de la démarche évaluative de l'Agence Nationale pour l'Évaluation du Secteur Médico-social, ou encore du référentiel du guide de certification V 2014 de la Haute Autorité de Santé, on est toujours en référence avec deux paramètres éloignés de la QVT : une mesure extérieure, et un champ limité d'investigation et d'aménagement.

La QVT vise à la mise à jour par les personnels de la structure, des réalités propres à l'établissement, et la définition d'actions d'améliorations spécifiques, touchant à quasiment tout l'ensemble institutionnel. Ici, le sens et l'orientation de la qualité sont construits sur mesure par les salariés, et non sur la base d'un référentiel externe.

2.4- Une démarche fabriquée pour les salariés, loin des intérêts économiques de l'établissement

La terminologie « QVT » met l'accent apparent sur la recherche de la meilleure qualité de la vie des travailleurs pendant le temps de leur exercice professionnel. On serait ainsi en droit de penser que l'ensemble de la démarche est exclusivement orienté vers la recherche du bien-être des personnels. « *Encore une mesure pour qu'ils travaillent moins, alors qu'on a de moins en moins de moyens !* » disait cette directrice de Foyer d'Accueil Médicalisé lors d'une conférence de sensibilisation à la QVT. Il est sans doute exact que les 3 termes de QVT peuvent laisser planer une certaine ambiguïté sur l'exclusivité d'une intention sociale. En vérité, s'il s'agissait seulement de favoriser le sort des travailleurs, la QVT constituerait effectivement

une procédure à caractère politique et univoque. Cependant, à comprendre ainsi la QVT, on l'amputerait de plus de la moitié de sa nature, autrement dit on la dénaturerait complètement (notons qu'il peut y avoir aussi un intérêt politique à dénaturer la QVT). En effet, la démarche participative, dans l'intégralité de sa définition, suppose qu'on ne distingue pas entre les dimensions étudiées par les acteurs concernés, ni d'ailleurs parmi les acteurs eux-mêmes.

La question des contraintes économiques de l'établissement fait partie intégrante de la réflexion. Ceci se traduit notamment de deux façons : le Comité de pilotage de la QVT pourra retenir des actions visant à améliorer la productivité et le résultat de l'exercice, aussi bien que des actions visant à améliorer les conditions du travail ; d'autre part aucune mesure QVT ne pourra être retenue si elle impacte négativement un autre aspect de la vie de l'établissement : pas question de privilégier une mesure en faveur des salariés si l'établissement n'est pas en état de pouvoir la financer (ou la compenser), ou pareillement de favoriser une action en réduction de coûts si elle a pour conséquence de créer des surcharges en pénibilité du travail.

La QVT ne se définit pas seulement comme une démarche visant exclusivement l'amélioration de la situation des travailleurs, elle est également, et dans le même temps une démarche visant l'amélioration de l'entreprise dans l'ensemble de ses composantes, organisationnelle et économique.

Jean-Philippe TOUTUT est Consultant et Formateur pour le secteur sanitaire social et médico-social depuis près de 30 ans.

j.toutut@free.fr / www.jp-toutut.com

Il est Docteur en psychologie sociale, Maître en droit, enseignant à l'Université de Toulouse Jean Jaurès et à Sciences Po Toulouse.

Évaluateur ANESM, agréé IPRP, ODPC, il a publié en 2007 « Management éthique en pratique dans les établissements sociaux et médico-sociaux » (éd. Séli Arslan), et en 2010 « Management, organisation et éthique » (éd. L'Harmattan).

Spécialiste de la QVT, il a formé à ce jour plus de 400 cadres, dirigeants et partenaires sociaux à la QVT, et accompagné le 1er accord QVT systémique d'établissement du secteur.

Il dirige le Diplôme Universitaire (D.U.) « QVT » à l'Université de Toulouse Jean Jaurès.

Article de référence : « La QVT dans le secteur social et médico-social », Revue des Conditions de Travail N° 4, ANACT, mai 2016.