

QVT : quels prérequis ?

Avant même d'engager une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT), les organisations doivent réunir plusieurs conditions préalables. Le détail en six points.

Lorsqu'on connaît l'intérêt d'une démarche de qualité de vie au travail (QVT) et ce qu'elle apporte de progrès concerté pour le collectif, l'ambiance et la qualité des prestations aux personnes accompagnées, on a plutôt envie de la mettre en œuvre sans trop se poser de questions. Et pourtant ! L'enthousiasme ne doit pas l'emporter sur la raison quand on voit tant d'actions qui n'aboutissent pas aux résultats escomptés, ou qui se perdent dans les sables de réunions interminables et d'effets sans cesse reportés. L'expérience amène à distinguer six conditions internes, dont l'examen préalable semble indispensable à la promotion de la QVT.

1 La légitimité

Ce premier principe peut se formuler ainsi : « *Relevant de la stratégie interne, la démarche ne peut pas se déployer sans l'accord tracé de la gouvernance (conseil d'administration, président, bureau...), ni en désaccord avec les autorités institutionnelles (directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités - Dreets, agences régionales de santé - ARS, conseils départementaux...).* »

Dans bien des situations, un directeur, convaincu du bien-fondé de la démarche, parfois avec le soutien des syndicats et du comité social et économique (CSE), se lance dans la QVT sans s'assurer de l'accord de la gouvernance. Le risque existe d'une dissonance ou d'un malentendu ravageur. Car il ne faut jamais oublier que les administrateurs, associés... sont les « patrons » de la structure, les seuls à définir les axes stratégiques internes et externes, le directeur étant le premier des professionnels en charge de les appliquer.

2 L'adhésion

Ce postulat peut s'exprimer ainsi : « *Relevant de la négociation sociale, les partenaires sociaux, syndicats-instances représentatives du personnel (IRP) et direction, chacun de leur côté, doivent être au minimum en accord avec la démarche.* » Ne jamais perdre de vue que l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 a été le fruit d'une négociation soutenue entre les représentants des dirigeants et les syndicats de salariés. Managers et IRP constituent des « couples infernaux » car ils sont obligés de s'entendre pour porter le processus et le garder constructif. Au départ de l'action, il est donc primordial que chacun soit informé des enjeux et approuve les principes de la QVT, même s'il conserve ses orientations stratégiques.

Il ne s'agit pas ici que les partenaires soient d'accord sur tout dès le départ de l'opération, ni même que les relations sociales aient toujours été ou soient au beau fixe. Un tel schéma est rare, et pour tout dire, pourrait être assez suspect à certains égards. Très souvent les partenaires arrivent au débat avec des idées derrière la tête, en pensant faire évoluer la situation à leur avantage, dans le sens de leurs objectifs. Mais comme dirait le philosophe Yves Clot, « *ce n'est pas grave* » ! Parfois, ce principe reste subordonné et suspendu à une (in)information



Les partenaires sociaux doivent être disposés à échanger.

complémentaire sur la QVT, ce qui paraît tout à fait recevable à ce stade.

3 La communication

Troisième règle : « *Les partenaires sociaux, et dans une moindre mesure les personnels, doivent être capables d'échanger, et au moins sincèrement disposés à le faire.* » Selon l'ANI de 2013, la démarche suppose une élaboration constructive de décisions prises en commun, généralement au sein d'un groupe de projet, et en concertation avec l'ensemble du personnel. La condition *sine qua non* est donc que les partenaires managériaux et sociaux puissent s'accorder pour se parler, qu'ils acceptent de se confronter, mais

aussi de s'écouter, dans la recherche de consensus.

Un comité de pilotage va les y aider, mais une position de principe ouverte est indispensable de part et d'autre. Les rapports interpersonnels doivent être au minimum respectueux, permettant à la communication de s'établir. Il est difficile d'engager une démarche concertée si la structure rencontre de graves difficultés de ce type. Par exemple, si les personnels ont été échaudés par tout un historique au cours duquel leur parole n'a pas été prise en compte, n'a pas eu d'effet, voire s'est retournée contre eux, ils peuvent être réticents à participer à une nouvelle démarche qui sollicite leur avis et leur engagement. Le préambule de l'ANI indique bien que la démarche doit s'effectuer dans des conditions minimales de confiance et être élargie au plus grand nombre.

4 La santé

Le principe ? « *Les personnels ne doivent pas se trouver dans une trop prégnante souffrance au travail (pas de risques psychosociaux - RPS - majeurs, de deuils en cours...), ni les structures fonctionnelles dans un trop grand délitement (pas de carence de manager ou sous injonction administrative...).* » Le terme de santé qualifie tant la santé physique mentale et sociale des salariés, que celle de l'organisation. Le premier sens concerne l'état physique, psychosocial des employés, et leur vécu au travail lorsque la démarche s'engage. Le principe de santé de la structure a trait à l'état de son fonctionnement et son degré de stabilité. Une des conditions préalables réside ainsi dans le fait qu'un état individuel et institutionnel trop dégradé ne vienne pas obérer le sens et l'efficacité du processus.

Deux aspects à garder à l'esprit

- Toutes les conditions énumérées ne sont jamais totalement remplies dans une organisation de travail par définition toujours mouvante, mais il suffit qu'elles le soient suffisamment, de façon à ne pas entraver la dynamique de la QVT.
- Si l'une de ces conditions paraît trop peu remplie, ou si un doute subsiste, il est beaucoup plus prudent de consolider d'abord les fondamentaux institutionnels nécessaires, afin qu'ensuite la démarche soit rapide et efficace. Par exemple, une démarche de prévention des RPS, ou bien encore de médiation sociale, peut être appropriée, afin de préparer le terrain.

À savoir, « l'organisation doit pouvoir faire circuler suffisamment l'information, les points de blocage individuels ou structurels ne doivent pas être importants ». La QVT a pour objectif de faire avancer l'ensemble du système, ce qui suppose un changement de posture de tous les acteurs de l'entreprise. On va ainsi bien sûr :
 ● de ceux qui disposent de priorités, qu'ils sont prêts à défendre et tous les moyens, notamment le blocage insidieux du processus s'il peut les menacer ;
 ● de ceux qui ne disposent pas d'avantages matériels particuliers, mais qui ont établi leurs propres organisations de travail d'une façon qui leur convient, et qui parfois à juste titre, une sorte de stabilisation psychosociale. Dans l'organisation complexe postulat, alors même que l'un des objectifs premiers de la QVT est justement de modifier l'organisation pour l'améliorer. L'ANI du

de la production. Il ne s'agit pas toujours de ceux d'encadrement ou de responsabilité technique, mais de postes déterminants aux droits de régulation, de contrôle, de communication, de validation de clientèle... Dans un certain nombre de cas, des comportements humains peuvent paralyser la gestion de projet. La vigilance ici est telle que la condition de fluidité est l'une des conditions majeures de réussite de la démarche, et l'un des points essentiels à valider (ou à corriger).

La stabilité

6 Cette règle peut s'exprimer ainsi : « La structure ne doit pas alors rencontrer des changements stratégiques majeurs (fusion, suppression ou absorption de services, restructuration...) ». Il peut être surprenant de voir posée comme prérequis ce postulat, alors même que l'un des objectifs premiers de la QVT est justement de modifier l'organisation pour l'améliorer. L'ANI du 19 juin 2013 précise même, dès le début, que la QVT est indiquée « d'autant plus quand les organisations se transforment ».

Qu'entend-on par transformation organisationnelle ? Lors d'une association gestionnaire affrondie des situations vitales pour son avenir, elle est confrontée aux prises avec les circonstances de sa relation à son environnement que dispose à étudier les améliorations internes. Ces circonstances peuvent provenir de son développement (fusion-acquisition, diversification de services, plan d'embauces, démantèlement dans des locaux plus importants...) ou au contraire de sa contraction (absorption, abandon de services, réduction d'effectif, plan de sauvegarde...). Il n'en va de même dans les cas de carence de postes clés ou encore d'injonction administrative. Le cas est différent s'il s'agit de transformations qui ne mettent pas en jeu les structures vitales ou qui n'engagent pas les fondamen-

- La QVT, une démarche pour le secteur social, médico-social et sanitaire, Jean-Philippe Toutut, Séil Arslan, 2021
- Investir la qualité de vie au travail, Jean-Edouard Grévy, Philippe Emont, Ricardo Perez Nuckel, ESF éd. Les Guides Direction[s], 2018

ALLER PLUS LOIN

Jean-Philippe Toutut, consultant formateur en QVT et directeur du DU « QVT » à l'université de Toulouse 2

ABONNÉS DIRECTION[S]

Profitez de vos avantages

- L'accès illimité à tous les articles en archives avec recherche facilitée par mot clé ou thème
- La version digitale de votre revue, consultable à tout moment
- Les offres d'emploi et cadres du secteur dédiées aux directeurs
- Les formations, agenda... et autres services

Notre service clients est à votre disposition au 01 40 92 36 36 pour vous renseigner

- 1 Rendez-vous sur la page d'accueil du site
- 2 Cliquez sur « Créer son compte » en haut à droite
- 3 Saisissez vos identifiants : n° d'abonné et code postal
- 4 Voilà, c'est terminé !

