

La "petite philosophie" de la Qualité de Vie au Travail

L'un des pères fondateurs du concept de la QVT, le chercheur anglais Eric TRIST, affirmait en 1951 que la recherche de Qualité de Vie au Travail prenait racine dans une profonde philosophie du travail et de la vie.



Au fil du déploiement de la démarche QVT dans le secteur, nous voyons à l'œuvre de grands principes d'action dont l'envergure et le champ dépassent le seul cadre professionnel. Nous constatons aussi que, lorsque l'un de ces principes philosophiques fait défaut dans un établissement, que ce soit dans la conception et le sens de la démarche ou dans la gestion technique du projet, alors la QVT paraît plus faible dans ses applications pratiques, comme plus éloignée de son sens profond.

On ne se demandera pas ici si la philosophie précède l'action, ou si c'est l'action qui génère

la philosophie, bien qu'un débat entre fondamentalistes et constructivistes en matière de QVT serait sans nul doute passionnant. Notre propos ici est plutôt de décrire les grandes lignes de réflexions et de valeurs qui président à un déploiement harmonieux et efficace de la démarche d'amélioration de la QVT dans les établissements.

Ce que l'on appelle « Qualité de Vie au Travail » est à la fois une notion et une démarche de projet. Comme notion, elle se démarque d'une approcheaylorienne et scientifique du travail pour promouvoir une pratique humaniste et participative ; comme démarche, elle entraîne l'ensemble de l'établissement

dans une réflexion collective et dans une co-construction d'actions visant à améliorer le bien-être des travailleurs et la performance de l'entreprise.

La QVT signe un rapport particulier à l'égard du travail qui, loin d'être vu comme une aliénation du sujet, est considéré comme une opportunité de développement personnel. Le tout est de construire les conditions qui vont permettre de passer d'une situation à l'autre et de remplir toujours mieux sa mission.

Attention : il ne s'agit pas uniquement d'accroître l'intérêt que l'on peut retrouver dans son activité auprès des bénéficiaires, mais aussi de l'enrichissement que l'on peut éprouver

au contact des collègues, de l'organisation institutionnelle et de ses conditions de travail.

La QVT ne peut être en effet que systémique et donc sa définition englobe tous les aspects du travail (à la seule exception du salaire de base réservé à la négociation paritaire).

Par extension, il est ici question de son positionnement dans la société, de son rapport « passif-actif » à l'égard des circonstances de vie, de ses liens avec ses proches et avec tous les autres. Ainsi le projet de changement que porte la QVT peut s'étendre au-delà de la sphère sociotechnique dont elle est issue et à laquelle elle s'adresse.

Nous relevons ici 5 principes forts, 5 piliers de ce que nous avons appelé « la petite philosophie de la démarche QVT » autant par modestie de notre propos que comme un clin d'œil aux théoriciens de la pensée sociale.

Le premier de ces principes peut être formulé ainsi :

1. "NUL NE SAIT À LA PLACE DE L'AUTRE CE QUI EST BON POUR LUI"

Ce premier principe concerne tous les aspects de l'approche de la QVT.

Dès qu'un acteur de la démarche, patron, manager, syndicat, personnel, cadre, croit savoir ce qui est bon pour les autres ou pour le collectif, la QVT dévie de son courant.

J'ai moi-même du mal à savoir ce qui est bon pour moi, bien souvent je me pose la question ; mais je ne saurais accepter que quelqu'un d'autre me le dise à ma place, voire pire, me l'impose en prétextant que c'est bon pour moi.

Par principe, nous dirons que seuls les intéressés savent ce qui est bon pour eux. Il faut donc le leur demander. C'est déjà toute une aventure que de se demander ce qui est important pour soi, de l'ex- primer aux autres, de rechercher avec eux ce qui peut être bon pour tous et de rechercher ensuite de quelle façon l'organisation peut réaliser ces objectifs.

Bien sûr, ce n'est pas chose facile, personne n'a jamais dit que la QVT était chose facile. Mais connaissez-vous quelque chose de grand qui se soit réalisé sans effort ? Bien souvent, ce n'est pas parce que cela semble difficile que nous ne lançons pas ce projet. C'est parce que nous ne lançons pas ce projet que cela semble difficile.

Ainsi, au départ de la démarche, nul ne sait où la QVT va mener le collectif. Mais on sait qu'on va y aller ensemble, dans la clarté des étapes et dans les choix collectifs.

Au minimum, cela génèrera du débat, de la réflexion, de la communication ; et comme l'aventure est lancée collectivement, il ne peut pas y avoir de déception à l'égard des uns ou des autres puisque tout le monde est concerné et acteur de la situation.

Ce principe philosophique qui pose que « personne ne sait à la place des autres ce qui est bon pour eux » a un corollaire technique immédiat : aucune mesure prise par une instance seule ne peut être qualifiée de « QVT », même si elle semble améliorer les conditions de travail ou la qualité de la prestation fournie.

... Point n'est besoin d'espérer pour entreprendre, ni de réussir pour persévérer ...

Un deuxième principe peut être formulé ainsi :

2. "NUL BESOIN DE CROIRE POUR AVANCER"

Bien souvent, les croyances semblent nous faire avancer alors qu'elles ne font que nous limiter.

Ce sont des croyances qui créent les préjugés inconscients, qui nourrissent des motivations séparatistes ou intégristes, qui nous font avoir de nous-mêmes une vision superficielle ou déformée. D'autres leviers que la croyance sont sans doute bien plus efficaces à commencer par la rigueur de l'esprit et la qualité de l'éthique, dimensions que l'on trouve aussi bien sur le plan professionnel que dans la vie quotidienne.

Ce deuxième principe est un principe d'action. Nous ne sommes pas loin de l'esprit de la devise de Guillaume 1^{er} d'Orange-Nassau : « Point n'est besoin d'espérer pour entreprendre, ni de réussir pour persévérer ». Très pragmatique, la QVT ne sollicite pas une adhésion complète au début de la démarche, elle requiert seulement de la rigueur dans la méthodologie suivie et

propose de se baser sur les résultats pour se forger son appréciation. Ce qui importe avant tout est de mettre en place les bons dispositifs, selon la bonne chronologie.

C'est pourquoi nous incitons toujours à être très formel, très précis, dans la mise en œuvre concrète. Si les dispositifs sont bien en place, bien cadrés, bien tenus, alors les résultats arriveront d'eux-mêmes ;

« le changement ne se décrète pas, il se partage ».

et c'est parce que les dispositifs de la QVT porteront leurs fruits que l'on pourra dire (ou non) que l'on y croie. A l'inverse de la devise citée plus haut, c'est parce que nous réussirons que nous persévérerons.

Nous nous trouvons ici dans un cas de figure similaire à celui des dispositifs thérapeutiques : leur principal mérite est de tenir et de fournir un cadre à l'élaboration autonome du sens.

On peut dire aussi, selon une jolie formule que les constructivistes ne dénieront pas, que l'émergence fait stratégie, et non pas l'inverse à ceci près, peut-être, que la mise en place des bonnes conditions de l'émergence relève d'une forme de stratégie.

Notre troisième principe peut être formulé ainsi :

3. "PERSONNE NE PEUT OBLIGER QUELQU'UN A CHANGER S'IL NE LE SOUHAITE PAS"

Ce troisième principe met en exergue tout le pouvoir propre à la volonté des salariés et la liberté de leur auto-détermination face aux changements inévitables. La leçon est d'une simplicité lumineuse, absolument toujours vérifiée sur le terrain, et pourtant si souvent méconnue dans un grand nombre de pratiques en entreprise. C'est parce qu'on inculque trop souvent au cadre dirigeant l'idée qu'il sait mieux que les autres ce qu'il faut faire pour que « l'établissement avance » ; tout comme on inculque trop souvent au délégué syndical l'idée que sa mission est de mobiliser les troupes pour que l'établissement change dans la « bonne direction ».

Ce principe nous évoque singulièrement le travail de Michel CROZIER, précurseur de la sociologie des organisations. Dès 1971, le sociologue aimait à rappeler que « le changement ne se décrète pas, il se partage ». Lorsqu'on voit les façons désastreuses dont certains changements sont menés dans les organisations, décidés par le haut et imposés à la base, tout ceci dans

la plus grande ignorance des effets d'un tel management, on a du mal ensuite à comprendre pourquoi les instigateurs de telles opérations s'étonnent des résistances rencontrées.

Dans tout changement, concernant soi-même comme les autres, la première question à se poser est : quel intérêt les acteurs vont-ils trouver à ce changement ? Car c'est seulement quand l'intérêt est manifeste que le sujet ou le collectif va mettre en œuvre toutes ses ressources pour engager et réussir le changement.

Il en va de même de tous les changements imposés ou inéluctables, dès qu'on peut le prévoir avec un peu d'anticipation. La technique est toujours la même : servir l'intérêt personnel pour faciliter le changement. Rajoutons que cette approche est raccord avec l'aspect participatif indispensable en QVT : le partage du changement est un impératif majeur.

Ce partage du changement peut passer par la forme appréciable de dispositifs de transition. Si l'on peut bénéficier de temps de parenthèses, de pauses dans le rythme du changement, on en tire un grand profit : celui de pouvoir « souffler »

un peu dans la bousculade intérieure, celui de pouvoir se confronter à l'allure des autres, de partager avec eux le sens du nouveau qui s'élabore ainsi plus facilement à plusieurs, celui de pouvoir jouer en phase de transition avec des significations *passées et futures de façon à* apprivoiser le réel et en être moins affecté.

Donald WINICOTT a magnifiquement décrit ces « espaces de transition », espaces « paradoxaux » en ce qu'ils permettent de faire cohabiter sans risque un passé qui ne se maintiendra pas et un futur qui n'est pas encore certain.

Ces espaces potentiels sont autant de dispositifs à générer dans le déroulement de la démarche QVT afin qu'ils permettent le travail créatif et ré-creatif qui aboutira aux actions de transformation de l'entreprise et du rapport au travail.

Ce principe est aisément transposable au-delà du travail, lorsque nous sommes confrontés à un changement d'importance dans notre vie quotidienne : nous ne l'acceptons, nous n'y adhérons vraiment que lorsqu'on parvient à y trouver un intérêt ou un sens

pour soi. Et ce changement s'effectuera d'autant mieux que nous amènerons dans nos existences des temps de pause, d'assimilation, de récréation, qui tiendront à distance tous les aspects d'imposition ou de contraintes qui auraient généré automatiquement des phénomènes de résistance.

Un quatrième principe peut être formulé ainsi :

4. "TOUTE RENCONTRE OPEREE DANS UN CONTEXTE FAVORABLE PRODUIT DES EFFETS CREATIFS DAVANTAGE QUE DESTRUCTIFS OU CUMULATIFS"

Il s'agit presque ici d'une loi de physique générale et pourtant, le principe s'applique autant dans la recherche d'amélioration de la qualité de vie au travail que dans les communications de la vie quotidienne.

Ce quatrième principe est symbolisé par l'équation « $1 + 1 = 3$ » proposée dans un certain nombre d'approches systémiques. Il est important de l'approfondir car il peut suggérer des possibilités étendues.

D'un point de vue psychologique, chaque communication humaine est soutenue par une

... nous n'y adhérons vraiment que lorsqu'on parvient à y trouver un intérêt ou un sens pour soi ...

intentionnalité, un objectif sous-jacent et la plupart du temps, cette intentionnalité empêche la rencontre dans la mesure où elle vient parasiter l'écoute véritable au profit du gain attendu de cet échange.

L'approche systémique de la communication, appliquée dans les dispositifs de la QVT, cherche à tempérer cette intentionnalité, à différer le rapport de gain au profit d'une

forme différente de rapport à l'autre que l'on appellera volontiers « co-constructive ». De même, il ne s'agit pas ou plus seulement d'additionner les forces en présence, symbolisées par une équation $1 + 1 = 2$. Cette démarche juxtapose, augmente le qualitatif mais ne propose rien de neuf. Elle n'utilise pas les dynamiques propres à chacun pour créer un souffle ou des idées nouvelles.

A ce niveau, l'image de l'étincelle créée par le choc entre deux roches de silex et de pyrite peut être parlante.

Un modèle de la communication, tant professionnelle que personnelle, peut être développé à partir de cette image ; on peut la rapporter au nouveau dialogue social que l'on re-

cherche en QVT, tout comme à la richesse de la vraie rencontre de l'autre.

Pour que ce choc entre les partenaires soit positif, deux conditions doivent exister : d'abord les pierres (les forces en présence) doivent être de même poids, chacune considérant l'autre comme ayant un poids identique

et en deuxième lieu, les forces doivent se rencontrer dans une mesure suffisamment acceptable pour que chacun soit touché mais aucun détruit.

La créativité, le « 3 », se produit lorsque les deux pierres confrontées produisent ensemble une troisième réalité, celle de l'étincelle, qui va permettre de créer la lumière et le feu.

On est loin ici du rapport de force, comme du rapport de domination ; mais chacun jouant son jeu, et acceptant la rencontre et le dialogue, on avance vers la co-construction et la nouveauté.

On peut dire que cette étincelle figurait à l'état virtuel dans chacune des deux pierres mais jamais elle ne se serait manifestée sans la rencontre avec l'autre.

On peut aussi souligner que chacune des deux pierres prise isolément n'aurait pu imaginer la possibilité d'une étincelle. « Mais ça fait vingt ans qu'on fait comme ça ! »

En effet, on peut avoir répété pendant 20 ans les mêmes relations (ou les mêmes erreurs) sans avoir avancé d'un pouce et, tout d'un coup, le dispositif contenu et maîtrisé de la rencontre va permettre de produire une étincelle : simplement en rencontrant l'autre d'une façon plus authentique, en renonçant au rapport d'intérêt au profit d'une construction de réalité nouvelle.

Là encore, le modèle n'est pas sans rapport avec le dispositif thérapeutique ou éducatif en ce qu'il permet, par le cadre maintenu, que des choses nouvelles se déclarent, s'expérimentent en sécurité et que de nouvelles réalités se construisent.

Lors de la démarche d'amélioration de la QVT, de tels dispositifs sont mis en place dès les premiers accords direction-syndicats, puis lors de la constitution et de l'animation des « comités de pilotage spéciaux », des « espaces de discussion sur le travail » et dans la façon particulière de mettre en œuvre les mesures du « plan d'action » qui découle du diagnostic QVT.

**... en renonçant
au rapport d'intérêt
au profit d'une
construction
de réalité nouvelle.**

L'objectif futur est que ce qui est expérimental devienne réalité, que cette réalité devienne pérenne et que cette réalité transforme peu à peu les états d'esprit autant que les pratiques organisationnelles.

Notre cinquième principe peut se formuler ainsi :

5. "LES RELATIONS ENTRE LA VIE PERSONNELLE ET LA VIE AU TRAVAIL SONT INFLUENCÉES PAR LE SENS QUE LE SUJET DONNE À SA VIE ET PAR LA PLACE QU'IL DONNE AU TRAVAIL ET A L'HORS-TRAVAIL DANS CETTE VIE"

Dit autrement, il n'y a pas de différence centrale pour le sujet entre ses domaines de vie professionnel et personnel. Au-delà de rechercher l'équilibre entre les deux « vies », il s'agit d'enrichir l'une par l'autre.

Ce cinquième principe est une lecture personnelle des travaux des sociologues toulousains de l'école de J.CURIE, A.BAUBION et V.HAJJAR (1990), tout autant que de la lecture attentive de l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013. Il signifie que dans l'approche sociologique de la vie au travail, nous devons résolument prendre en compte

les autres sphères d'activité qui constituent l'individu. Et non pas les considérer comme des obstacles à contourner ou de simples paramètres à considérer, mais comme des forces constituantes à intégrer dans nos réflexions et nos travaux.

On croyait bien définir ces sphères en distinguant formellement les domaines de vie « au travail / hors travail », ou bien encore « vie professionnelle / vie personnelle ». Il est indéniable que l'équilibre entre ces deux domaines de vie est l'une des cibles de la QVT, depuis le début de son existence dans les années 50, et jusqu'à nos jours.

Mais il convient de prendre en compte, aujourd'hui, deux nouvelles considérations opérantes : d'une part, les domaines de vie tendent aujourd'hui à ne plus être deux mais trois : il y a la vie au travail, la vie personnelle et affective et la vie sociale et de loisirs ; d'autre part, ces trois sphères d'activité sont plus étroitement connectées entre elles qu'on ne le pensait. Il est ainsi impossible de mobiliser l'une sans provoquer de retentissement dans les deux autres ;

on dit que les domaines de vie se signifient les uns les autres, dans le cadre de circulation d'informations et de ressources,

dans leur périphérie ou dans leur centre. Il est commun de dire que le travail met en jeu le sujet dans son intégralité, cela l'est moins de préciser que ce sujet est triple et constamment inter signifié.

L'OMS a perçu très tôt cet aspect global dans lequel la QVT devait se situer, en définissant dès 1994 la QVT comme relative à " la perception qu'a un individu au travail de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. »

L'objectif de relier vie personnelle et vie professionnelle, qui constitue déjà un grand progrès en soi, pourrait aujourd'hui s'étendre au domaine de la vie sociale. On admettrait ainsi, par exemple, l'intégration réciproque du travail, de la vie familiale et de la vie associative.

De nouvelles formes de travail sont en perspective avec la QVT : au-delà des progrès du télétravail, travail fait à la maison, à quand la réunion du club de sport sur les lieux de travail, avec la famille pas loin, tout comme le travail amené à la maison des associations et des loisirs et effectué en collaboration avec le conjoint ?

... De nouvelles formes de travail sont en perspective avec la QVT...

Au-delà de parler d'« équilibre », un nouvel objectif de la QVT préfigure l'harmonisation des domaines de vie entre eux, se renforçant par inter significations, selon des organisations que, bien entendu, seuls les intéressés eux-mêmes pourront définir. La fin de l'article 1 de l'ANI 2013 stipule bien, dans une formulation aussi originale qu'ouverte, que « la promotion de la QVT suppose (...) que chacun trouve sa place au travail et que le travail garde sa place parmi les autres activités humaines ».

Si l'on garde à l'esprit ces cinq principes philosophiques de la QVT, on peut aussi en retirer une forme de préconisation générale pour notre vie quotidienne, une sorte de sagesse dans nos modes de communication.

La longue et progressive mise en tension du secteur, que nous connaissons depuis une vingtaine d'années avec l'arrivée de nouveaux publics et de nouvelles contraintes, est aujourd'hui accentuée par la crise sanitaire et les désorganisations qui l'accompagnent. Mais en même temps, c'est lorsque les organisations se transforment, ou doivent se transformer par nécessité, que la dimension « qualité de vie au travail » peut prendre tout son sens.

Il s'agit bien clairement de viser un meilleur bien-être pour

les salariés, par l'aménagement concerté de leurs conditions de travail ; il s'agit tout autant de se donner les moyens institutionnels de garantir, voire développer, l'excellence des pratiques et la pérennité des structures.

Parmi d'autres, le sociologue Bruno Latour nous exhorte à « ne pas perdre les bénéfices de la crise » que nous traversons. Il veut souligner par-là que l'ébranlement de nos certitudes et de nos habitudes, la fragilisation de toutes nos institutions et de nos organisations placent devant nous une grande opportunité : celle de questionner plus librement nos modes de pensée, nos méthodes d'organisation, les systèmes que nous avons créés et d'utiliser peut-être de nouvelles ressources psychosociales pour construire des organisations plus respirantes, plus créatives, plus collectives et plus efficaces.

Quand le mouvement d'amélioration générale est soutenu et construit de l'intérieur, l'institution défend d'autant mieux sa raison d'être et sa mission en réponse aux besoins sociaux.

Jean-Philippe TOUTUT ■

Docteur en psychologie sociale,
Directeur d'un cabinet
de conseil et formation,
Enseignant à l'Université
de Toulouse Jean Jaurès

Sous l'impulsion de textes réglementaires et de la dynamique d'amélioration continue de la qualité, de nombreux établissements des secteurs social, médico-social et sanitaire se sont engagés et s'engagent chaque jour dans une démarche de développement de la qualité de vie au travail. Cette approche regroupe des actions pour améliorer les conditions de travail des professionnels et la performance globale des établissements. La démarche se veut précise mais ouverte dans les applications, inscrite dans la culture et la réalité de chaque structure. L'auteur présente la démarche de la qualité de vie au travail (QVT) en tenant compte de la diversité des établissements sociaux et sanitaires, ainsi que des missions des équipes, conduites à privilégier le spécifique au standardisé. Il dresse l'historique de la démarche et fournit des repères sur les notions couvertes par ce champ. Sont également posés ses principes philosophiques, ainsi que son cadre juridique et réglementaire. Une méthodologie concrète et des outils pratiques de mise en œuvre de la QVT sont ensuite proposés, avec de nombreux exemples d'accompagnement d'établissements où l'approche a été déployée. Enfin sont décrits de nouveaux objectifs et de nouvelles exigences des personnels ayant émergé avec la crise sanitaire, qui a également mis en évidence de nouvelles modalités du travail en équipe. L'approche récente de la QVT peut avoir des effets de transformation sur le sens du travail, l'implication de chacun, la cohérence du lien entre l'épanouissement de soi-même au travail et l'expansion efficiente d'une structure. L'obtention de résultats ne met pas fin au processus et ce principe d'évolution continue de la QVT rejaille sur le dynamisme des établissements, le bien-être des professionnels comme des personnes soignées et accompagnées. Ce livre est destiné à l'ensemble des acteurs concernés par la démarche de la QVT, aussi bien les équipes encadrantes qui décident de la mettre en œuvre que les professionnels des secteurs social, médico-social et sanitaire, appelés à y participer directement et à évaluer régulièrement les bénéfices des actions menées. ■

