

**Jean-Philippe TOUTUT**

Accordons-nous d'abord sur quelques bases de vocabulaire.

Nous appellerons « management » la prise en main, littéralement la manipulation, de situations impliquant nécessairement des hommes et des organisations. Le terme a largement été diffusé par des auteurs américains célèbres tels que Henry MINTZBERG ou surtout Peter DRUCKER, pour lequel le management est l' « activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement ». Cette définition est remarquable de synthèse et d'anticipation, et nous y souscrivons volontiers ; mais il est important de remarquer que son paradigme initial, l'idée d'une fonction qui accorde quelque chose à quelqu'un ou qui vise à obtenir quelque chose de quelqu'un ou d'un groupe, est aujourd'hui fortement questionné par toutes les approches co-constructivistes des systèmes, et singulièrement par ce qu'on appellera « l'idéologie » de la QVT.

La notion de management est par définition liée à l'acte de décision, elle suppose deux choses : d'une part la légitimité de celui qui décide, au nom d'une position de pouvoir qui lui est toujours octroyé par un autre (au sens de Max WEBER) , et d'autre part l'utilisation d'une certaine marge de manœuvre de direction qui lui permet de choisir la façon de procéder (qu'on appellera « style »). Classiquement, le management est l'attribut d'un statut ou d'une fonction, auquel il est lié par une délégation explicite (par exemple dans la fiche de poste, ou par le DUD) ou plus implicite (transversale à la fiche de fonction, issue de l'usage..). Cette position statutaire du management n'est jamais remise en cause par l'idéologie de la QVT, mais ses modalités d'exercice sont profondément questionnées.

Pour nous, la « direction » relève d'une autre dimension, qui est celle du commandement. Elle fait appel à deux formes de capacités, qui émanent du double sens même du terme. La première capacité suggérée est celle de pouvoir fixer à d'autres une orientation à leur action, que celle-ci soit de court terme (opératoire) ou de plus ou moins long terme (objectif, but). La deuxième capacité en jeu dans ce terme est celle qui permet de donner à cette orientation une force particulière, la contrainte, qu'on appellera « autorité » (quelle que soit la forme personnelle ou fonctionnelle de cette autorité).

Classiquement, le commandement est l'attribut d'une place dans l'organigramme, auquel sont liés à la fois des rôles (voir Jean STOETZEL), comme celui de l'obéissance sub-ordonnée du commandé, et à la fois des attentes, comme celles des résultats attendus du commandement.

Dans la pensée véhiculée par les concepts liés à la démarche d'amélioration de la QVT, tout cet ensemble fonctionnel d'organisation du commandement et des rôles est considéré comme une construction psychosociale, c'est-à-dire relative à des représentations et à des rapports de force socioculturels et économiques. L'objet d'une telle construction (cf. Karl WEICK) vise à maintenir l'organisation et le travail dans des rapports stables et immobiles, susceptibles d'améliorations ponctuelles à la marge, mais s'opposant à toute dynamique globale de changement. Le questionnement de cette construction, opéré par la logique de la QVT, aboutit à des possibilités de transformation radicale de l'ensemble systémique.

Par « systémique » ici, nous qualifierons toute approche d'un milieu de travail définie par la description de ses interactions multiples. La nature, le nombre, la dynamique de ces interactions fondent ce que nous convenons d'appeler le degré de complexité (au sens de Edgar MORIN) du système.

Les documents fondateurs de la QVT se réfèrent explicitement à la démarche systémique, et nous la reprenons plus bas. Mais un peu d'explication de texte ne semble pas superflu en ma matière. Nous dirons que la pensée systémique, parfois qualifiée de « circulaire », est celle qui va considérer un objet social, tel qu'un établissement, dans sa globalité, en tant que réseau de fonctionnalités en interdépendance. Si l'ensemble est (ou plus exactement paraît) organisé, c'est par voie de conséquence d'une homogénéité relative des relations de ses composantes. Dans ce sens, la proposition de l'ANACT d'une représentation en « rosace » des domaines couverts par la QVT illustre bien l'ensemble des interactions en jeu dans la démarche.

Par distinction, nous appelons « analytique » toute démarche d'observation qui vise à identifier une chaîne unique de cause à effet. Le processus visant à considérer les situations dans l'établissement et l'établissement lui-même en identifiant ses composantes pour les traiter une à une par l'action la plus appropriée relève ainsi de ce qu'on a pu appeler une pensée « linéaire ». On est proche de la méthode d'analyse philosophique suivie par René DESCARTES, ou de la recherche de la meilleure organisation du travail (du « one best way » selon Frederick TAYLOR). Un management linéaire de la QVT aura tendance à privilégier certains facteurs d'insatisfaction des personnels pour y répondre par des mesures directement corrélées. Cette approche vectorielle apparaîtra en première lecture comme une bonne réponse pour une problématique, et comme une fausse bonne solution pour les approches systémiques.

Sur ces distinctions, pour suivre la pensée éclairée de Jean-Louis LEMOIGNE, si un management de type analytique cherche à comprendre dans le passé les causes et les acteurs responsables de la situation de l'organisation afin de les modifier, un management de type systémique se pose plutôt la question de la bonne description du système et de ses processus interactifs dans l'optique de les orienter vers l'objectif.

Ainsi, selon l'un ou l'autre regard porté sur l'organisation et le travail, changent à la fois pour le manager les intentions stratégiques, les méthodes, les processus de décision, et les actions d'amélioration dans l'organisation. Ce qui contribue à expliquer dans une certaine mesure la « tragédie » de la QVT : beaucoup s'y réfèrent, mais une fracture existe entre managers partisans d'une QVT d'aménagement, susceptible de modélisation analytique –et à terme d'un management de référencement- , et managers tenants d'une QVT de transformation, nécessairement systémique et contextuel, -appelant un management de l'innovation sociale.

Pour éclairer cette problématique et distinguer les modalités introduites en management par le corpus de l'« amélioration de la qualité de vie au travail », il faut en situer les contours et principes au cœur de nos pratiques institutionnelles et de nos négociations sociales, mais il convient aussi d'en tracer les limites et les conditions pour éviter le piège d'une modélisation purement idéologique dépourvue de réalisme et de possibilités d'application.

<b>I. La QVT remet en question le management consultatif habituel dans nos établissements.</b>
--

**\* Rappel de quelques fondamentaux dans nos managements**

L'étude de Rensis LIKERT, publié en 1961, relevait 4 « modalités » ou « formes » ou encore « comportements » dans l'exercice du management : les styles autoritaire, paternaliste, consultatif, et participatif. Quasiment au même moment, dans une étude publiée en 1960, Kurt LEWIN, Ronald LIPPITT et Ralph WHITE mettent en évidence de leur côté 3 « styles » de management dans les entreprises observées : les formes autoritaires, participatives, et renonciatives. Le rapprochement des deux études, à l'idéologie différente, trace cependant un vecteur indiscutable, celui qui va de la position d'autoritarisme vertical à la participation égalitaire totale ; le long de ce vecteur, toujours constant, les styles contingents ou émergents se répartissent.

Bien sûr, depuis les années 60, les modèles de management n'ont cessé de se multiplier, les observations rapportant des modalités variées, hybrides, ou prétendument nouvelles (on peut ainsi évoquer des formes de management « déléгатif », « par objectif », « persuasif », « situationnel », ou encore « opérationnel », « stratégique » etc...).

Au milieu de ces styles divers et variés du management, on peut constater une confusion assez générale dans nos institutions entre d'une part les pratiques réelles, mises en œuvre par les cadres et directeurs, et d'autre part la façon dont ces professionnels les qualifient. Les dénominations qui sont données à leur management par les managers eux-mêmes dévoilent -de façon souvent sincère- davantage des intentions que des pratiques techniques correspondantes. Le fait culturel, la bonne pensée du moment, influent évidemment beaucoup dans ces choix apparents (fait également constaté par Jean-Marie MIRAMON).

Ainsi nombre de directeurs ou cadres de direction prétendent être adeptes du « management participatif », parce que c'est toujours mieux que s'avouer « autoritaire » (voire renonciatif !), même si les pratiques expriment tout autre chose. Mais si le style participatif est souvent revendiqué, il se résout souvent en pratique par des formes aménagées de pédagogie dans la présentation et l'énoncé de l'objectif de travail. Les choses ne sont pas assénées comme des ordres purs, ni avec une brutalité excessive. Dans le meilleur des cas, on prendra l'avis du subordonné sur la façon de s'y prendre, ou le détail de la tâche à accomplir. On illustrera ainsi en réalité un type de management qualifiable de « consultatif », tout en prétendant jouer le jeu de la « participation ».

**\* A quoi nous renvoie la QVT aujourd'hui, en matière de style de management ?**

Si l'on s'inspire du préambule de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013, destiné à promouvoir l'amélioration de la « QVT et égalité professionnelle », mais surtout si l'on se penche sur l'esprit de la démarche voulue par les négociateurs, alors la mise en œuvre d'un management réellement participatif apparaît non seulement préconisée mais indispensable à la mise en œuvre réelle de la démarche. Dans la lettre comme dans l'intention, la QVT suppose d'ouvrir à l'ensemble du personnel, salariés et cadres, la prise en responsabilité des améliorations les plus favorables à l'entreprise et aux salariés.

Il ne s'agit certainement pas pour certains, qui seraient les managers décideurs, de proposer à d'autres, qui seraient les salariés bénéficiaires, des actions d'amélioration de leurs conditions et de leurs organisations, pensées par les premiers au profit supposé des seconds. Cette forme de management relève du champ du paternalisme, dont les avatars sont nombreux et persistants. Ainsi le DRH qui, souvent pour des motifs honnêtes, quelquefois pour jouer sur le climat social, décide d'accorder des avantages de confort ou des aménagements ergonomiques en faveur des salariés, prétendant « faire de la QVT », ne pratique ne réalité que du management social –ce qui entre parenthèses est mieux que pas de social du tout-.

Il ne s'agit certainement pas non plus d'un management par lequel le manager tracerait aux salariés un cadre de possibles aménagements, parmi lesquels il demanderait aux salariés de se prononcer, ou selon une autre version d'un management par lequel il demanderait l'avis des salariés sur telle ou telle mesure à caractère social qu'il envisagerait de mettre en place dans le cadre de « la démarche QVT de notre établissement ». Ces formes s'apparentent directement au management consultatif, qui conserve tout son intérêt selon les circonstances et les personnes, mais qui n'est pas l'attitude préconisée dans la démarche QVT.

Par distinction, le management participatif incité par la QVT, dans l'esprit et la lettre, introduit la participation active de tous les salariés, à tous les niveaux de l'entreprise, dans la démarche d'amélioration de leur système de travail. Cette participation réelle s'exprime de bout en bout dans la démarche, mais on peut clairement l'identifier à au moins à trois étapes - clé du processus :

- au moment de la mise en évidence des réalités du système de travail en regard du bien-être des salariés (« qualité de vie, santé, égalité ») et de l'efficacité du travail fourni (« qualité du travail, productivité »), c'est-à-dire dans le cadre du diagnostic QVT,
- au moment de la prise en compte de l'ensemble des réalités du système, lorsqu'il s'agira d'examiner ensemble les pistes d'amélioration ouvertes par le diagnostic, et de déterminer les critères qui serviront à retenir ou écarter les actions du plan QVT,
- au moment de la mise en oeuvre des actions en faveur de la QVT qui auront été décidées collectivement, dans l'implication de tous à les mener à bien dans l'esprit et la forme adoptée.

Ce sont tous les intéressés, par le COPIL, par les groupes d'expression, qui font valoir leurs souhaits, se confrontent aux limites de la réalité collective, et s'engagent dans la réalisation des innovations favorables au système global. Le rôle du management de la QVT sera d'organiser cette implication. Nous revisitons ainsi un aspect fondamental de la définition du management, relatif à l'instance qui en tient lieu ; au début du siècle dernier, Peter DRUCKER inventait le management dans tous ses états, sans envisager pourtant que son autorité puisse se concentrer non plus sur des contenus de décision à formaliser mais sur des dispositifs à mettre en place et à faire vivre, et sur des apports de moyens à engager pour favoriser la traduction concrète des orientations qui en émergent.

## II. La QVT inaugure une forme particulière de management partagé des pouvoirs sociaux

L'un des nouveaux paradigmes ainsi introduits par la QVT s'illustre par une forme singulière de partage du pouvoir social, celui de faire avancer l'établissement dans un sens à la fois favorable à la réalisation des salariés dans leur travail et à l'optimisation de la performance du collectif institutionnel.

Nous relevons ici 4 aspects significatifs de ce processus :

### 1- manager une pensée collective et positivée du travail :

La QVT introduit clairement un nouveau partage des responsabilités du management avec les autres parties prenantes des actions d'amélioration, que constituent les organisations syndicales et les personnels. L'utilisation des informations, la construction des actions correctives ou novatrices, ne sont plus le fait du niveau managérial mais le fait d'un travail collectif. La QVT bouscule l'ordre vertical des prises de décisions, et soutient l'idée que les mesures les plus adéquates ne peuvent être pensées que par les acteurs du système et en fonction de l'existant.

Cette logique participative s'adosse à l'idée d'une « intelligence collective » à mobiliser au profit conjoint des salariés et de l'entreprise (« Mobiliser l'intelligence de l'entreprise » disait déjà en 1982 Hervé SERIEYX). Ici, la démarche va au-delà de la stimulation de la ressource humaine dans une vocation motivationnelle ou de l'idée d'une contribution créative à la qualité de la production. La QVT propose d'aller bien plus loin que les « cercles de qualité » des années 80, les groupes de progrès ou de résolution de problèmes, ou encore les « boîtes à idées » qui ont connu leur heure de gloire ; dans ces dernières démarches, les « bonnes » suggestions d'amélioration de la production étaient transmises à la direction pour examen et sélection éventuelle. Ici dans la QVT le management participatif joue le jeu d'une transformation collective du travail et des organisations, dans le cadre d'une définition élargie de la qualité, et dans la prise en compte de l'intégralité des ressources et des contraintes du système.

La QVT est liée à l'implication collective, c'est une démarche articulée indissolublement à l'engagement des salariés, dont le manager a la charge, par l'information, l'explicitation, la communication, le soutien... Bien entendu, tous les salariés, tous les cadres, ne suivront pas tous, ni tous au même rythme, la démarche. Comme toujours devant les situations de changement potentiel profond, s'expriment des sceptiques, des pessimistes, qui restent en réalité attachés à des formes anciennes, insatisfaisantes mais connues, de l'exercice du travail. Parmi eux, beaucoup ont bâti leur vision du monde et du travail sur une notion de pénibilité incontournable, bien ancrée dans notre culture, celle du fameux « tripallium » (instrument de torture à l'origine étymologique du terme travail). Pour ces derniers, il n'est pas faux de penser que la QVT représente une menace de déstabilisation, ou dans le meilleur des cas « un oxymore plaisant » comme le me disait récemment le responsable d'une grande structure du secteur public.

Dans cette réflexion, la pensée de Yves CLOT (2010, 2014) a apporté un souffle nouveau, venant soutenir la dimension constructive et épanouissante du travail bien fait pour la personnalité, et la

ressource psychosociale (autre approche des RPS !) qu'il constitue pour l'image de soi.

Les managers sont invités par la QVT à percevoir et à soutenir l'intérêt et la puissance de la démarche collective, l'opportunité d'un mouvement de fond sur l'organisation, le sens, le bénéfice social, la productivité, et la qualité du travail. En favorisant l'expression de chacun, l'implication de tous, dans la description du bon travail souhaité, au sein d'un contexte partagé, le manager de la QVT peut voir émerger peu à peu une forme de pensée collective originale du système, une définition singulière de l'établissement et du travail, la création d'une culture propre aux personnels et à l'organisation, dans le sens du bien-être professionnel et de la qualité du travail produit.

## **2- un management global, systémique, mais pas confusionnel :**

Les améliorations recherchées sous la dénomination de QVT concernent des champs très importants du fonctionnement institutionnel, et s'appliquent à des unités de temps et d'espace étendus.

L'annexe de l'article 13 de l'ANI de 2013 énumère une liste indicative et impressionnante des très nombreux domaines concernés par la QVT. A l'analyse, on s'aperçoit qu'il n'y a guère d'aspects dans le fonctionnement organisationnel qui ne soient pas couverts par la réflexion - hormis la question de la fixation des salaires que depuis l'origine du concept les négociateurs et partenaires sociaux ont voulu maintenir « hors champ » de la QVT et objet d'une négociation spécifique. Si la recherche d'améliorations concerne des larges pans du système, elle s'étend aussi largement dans le temps. -

L'ANI conçoit explicitement des démarches basées sur un « diagnostic partagé » puis la mise en œuvre d' « actions expérimentales » dont la durée maximale est fixée à 3 années. Il ne s'agit donc aucunement d'opérations ponctuelles, du genre de celles que les décideurs modernes aiment appeler « one shot ». La philosophie de la démarche ne s'accorde pas d'une récupération sémantique de la QVT, instrumentalisée au profit d'un aspect partiel, ou ponctuel, sous-tendu par un objectif managérial secondaire, qu'il recherche le bien des salariés, la recherche de motivation supplémentaire, l'achat de la paix sociale, ou le développement de la productivité. « Je n'ai pas besoin de la QVT » me disait récemment une directrice d'ESAT, « je réponds aux besoins des salariés avant même qu'ils l'expriment, et je tâche d'être au top de leurs conditions de travail ». Pas plus que le manager ne peut déléguer sa responsabilité dans la QVT, il ne peut s'approprier personnellement la démarche, même avec les meilleures intentions du monde.

Un aspect complémentaire de cette vision globale, est qu'elle ne défend pas pour autant un mélange des genres, ni une confusion des rôles. Le manager reste un manager, le représentant syndical reste un représentant syndical ; même si l'un et l'autre tâchent de faire bouger leurs propres lignes de pensée et d'action, l'entreprise a besoin d'avoir toujours deux visions distinctes pour créer un troisième échelon de compréhension, d'innovation et d'action. Il revient donc au manager le difficile exercice de passer constamment du global à l'individuel, de l'intérêt collectif au respect de l'intérêt de chacun, et de n'oublier rien ni personne de ce qui peut être amélioré dans les conditions du travail. Dans la pratique, on n'aura jamais aussi bien compris avec la QVT que le management relève davantage de l'art que de la science, de la psychosociologie (au sens de Kurt LEWIN) que la gestion.

La démarche QVT considère que les différents organes institutionnels, les fonctionnements, des personnels et des structures, sont en interactions. Conformément à l'approche systémique, tout élément est signifié par les autres (les constructivistes diraient peut-être « avec » les autres), chacun

est considéré comme partie prenante du tout. Cette conception signifie deux choses pour le manager de la QVT :

\*d'une part dans l'étendue des aspects pris en compte dans la démarche, sont englobés également les aspects « dynamiques » de l'établissement, tels que : les circulations d'informations, les modalités d'exercice du management, les formes d'expression du personnel et le sort qui lui est réservé ;

\*d'autre part, dans le choix des mises en œuvre, aucune action n'est susceptible d'être adoptée si elle n'est pas compatible avec l'ensemble des autres composantes du système : la méthode permet ainsi de se prémunir des « fausses bonnes solutions » qui s'avèreraient à l'épreuve de la réalité impossibles à mettre en œuvre ou à maintenir dans le temps (par exemple faute des moyens appropriés, ou par effet négatif sur un autre aspect de l'établissement).

### **3- manager l'approche intégrative de la QVT :**

La démarche QVT a vocation à être « intégrative », c'est-à-dire à admettre en son sein et dans sa logique l'ensemble des réalités et des dispositifs organisationnels considérés comme valables par le collectif (représenté par le COPIL). Cette validation est le fait de la prise en compte des contraintes réglementaires, économiques, techniques, incontournables de la vie d'un établissement, placées au même niveau d'importance et d'exigence que les besoins de bien-être et de sens au travail. Le principe de réalité est respecté, autant que l'exigence psychosociale, ce qui n'empêche pas de réfléchir sur les meilleures façons de répondre à l'un et à l'autre.

Techniquement, cette dimension intégrative s'exprime à deux niveaux importants de l'institution : le partage des données, et la cohérence des dispositifs.

1\*Le management va devoir considérer que l'ensemble des informations utiles à la réflexion QVT devra être apporté au COPIL, pour lui permettre d'envisager en toute connaissance de causes l'existant et les perspectives. Il faudra aussi que d'éventuelles recherches complémentaires puissent se faire, par exemple pour mener à bien un diagnostic QVT aussi exact que possible. On mesure ici aussi l'évolution que le manager doit donner à sa pratique professionnelle.

A la transparence admise dans la procédure QVT répondent trois formes d'engagement moral, que garantit la vigilance technique et collective : un premier engagement consiste à considérer l'ensemble des informations dévoilées, sans en privilégier certaines en occultant les autres (par exemple une vraie menace sociale vs une vraie difficulté économique) ; un deuxième engagement porte sur la discrétion professionnelle, dans la mesure où les membres du COPIL devront avoir passé (dans l'accord de méthode) une charte de fonctionnement aux termes de laquelle ils ne devront pas faire usage à l'extérieur de la démarche d'informations ponctuelles obtenues dans les échanges QVT ; enfin, troisième engagement, les membres du COPIL s'appuient sur les informations QVT dans un seul objectif d'améliorer le devenir institutionnel collectif, il ne s'agit surtout pas de s'embourber dans un regard critique sur le passé mais d'adopter systématiquement une perspective constructive.

2\*Sur un autre vecteur, la démarche QVT va devoir assimiler les projets récemment développés ou en cours, afin de ne reproduire ni les investigations déjà menées de façon satisfaisante, ni ré-envisager des actions déjà admises et inscrites dans des plans d'aménagement du travail ou de l'organisation. Il en va ainsi par exemple des actions menées en réduction ou prévention des risques psycho-sociaux, ou encore des recommandations d'actions liées à l'évaluation externe. Les bénéficiaires de ces dispositions sont repris dans la démarche QVT, sans répétition ni superposition. Dans le cours de la démarche QVT, comme par exemple dans un questionnaire de situation de la QVT, on évitera de s'attacher aux domaines déjà traités par ailleurs, tout en intégrant les conclusions obtenues pour

les relier aux autres considérations systémiques. On est assez proche ici de ce que recommandaient Robert BLAKE et Jane MOUTON en 1969 sous leur dénomination de « management intégrateur » (il s'agissait pour les auteurs de l'époque d'intégrer les dimensions du travail des opérateurs tandis que la QVT propose d'aller au-delà en intégrant également d'une part les dimensions fonctionnelles de l'organisation, d'autre part les gestions de projets déjà en cours dans le système).

Il est ici très important de souligner que la réalisation d'une démarche QVT ne doit jamais être conçue ou ressentie par le management comme un dispositif supplémentaire aux actions déjà menées par le management, ce qui alourdirait encore la surcharge d'activité de l'établissement. La dimension intégrative de la QVT est celle d'un cadre global où les effets de sens émanent des rapprochements de données et d'intentions, elle doit favoriser des économies d'échelle en temps de réunions, comités de pilotage, multiplication des plans d'actions, et créer des vecteurs communs à différents dispositifs. La démarche QVT se veut unificatrice et économique. Caractéristique à cet égard est la possibilité ouverte par l'ANI QVT de concentrer en une seule négociation annuelle l'ensemble des 6 ou 8 NAO jusque-là obligatoires (disposition reprise par la Loi Rebsamen du 18 août 2015).

#### **4- manager l'approche créative et socialement innovante de la QVT :**

Il est permis de penser que les négociateurs de l'ANI et les penseurs de la QVT ont voulu doter les établissements d'un cadre conceptuel, réglementaire et méthodologique, de nature à permettre la plus grande innovation sociale possible. Les limites fixées par les textes sont à la fois contraignantes : démarche participative, négociation sociale permanente... et très larges : définitions spécifiques des dimensions de la QVT, choix des outils etc.. Cette bipolarité entre contraintes et libertés est clairement voulue : elle autorise et même incite à la plus grande contextualisation, au « sur-mesure » institutionnel en la matière, sans permettre pour autant de partir dans tous les sens et d'empiéter par exemple sur le champ des prérogatives managériales ou syndicales, qui demeurent.

Cette liberté de mener la QVT à la mesure de l'établissement favorise à la fois la prudence et l'adaptation, et la possibilité de s'engager dans des initiatives un peu plus aventureuses que l'habitude institutionnelle. Ainsi, l'ANI incite explicitement, à de nombreuses reprises, les entreprises à se lancer dans des « expérimentations » à caractère social et/ou organisationnel, à explorer des voies jusque-là non tentées. On peut penser par exemple à des horaires très largement adaptés, ou encore à des formes de « travail éclaté » appuyé par des nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'innovation sociale incitée par l'ANI QVT est centrée sur les dispositifs de travail, les meilleures organisations, les meilleures conditions d'exercice professionnel. Mais il n'est pas interdit à la réflexion de déborder aussi sur les modalités des prises en charge, les dimensions propres à l'accompagnement et aux soins, tout autant qu'aux modalités de l'hébergement, de la restauration ou des services.

Ce que le manager aura à gérer ici au sein du COPIL, c'est le dépassement collectif des usages, voire des routines, à la fois dans les phases de l'imagination créative, de la construction réaliste, de la mise en œuvre sécurisée, et de l'évaluation corrective.

Pour le management en responsabilité, la démarche QVT est adossée indissolublement à une forme avancée de la négociation sociale. C'est certainement l'aspect le plus difficile à tolérer pour les instances nationales aux commandes des institutions politico-sociales. La philosophie de la QVT suppose que les partenaires sociaux inventent de nouvelles modalités de dialogue social. L'entreprise n'est plus le terrain d'un affrontement entre intérêts contradictoires, maintenus en équilibre « quasi-stationnaire » pour reprendre le terme de Kurt LEWIN parmi des rapports de forces utilisant la loi à leur profit. L'entreprise est considérée comme le lieu d'une fabrication de stratégie collective d'organisation de production, au service du développement de profits humains et économiques. Le travail est défini par les travailleurs, dans le but de créer les conditions socio-économiques du bien-être par le bien-faire et le bien-gagner. Il s'agit ici d'une alliance objective établie entre les divers acteurs du système, pour faire converger les réflexions, les inventions, et l'organisation du travail vers des objectifs communs.

Cette définition idéologique de la QVT, que l'on retrouve à de nombreux endroits de l'ANI (cf. préambule, article 1<sup>er</sup> ou encore article 13), s'oppose évidemment directement à une conception de la lutte irréductible des classes. Elle ne suppose pas forcément la confiance, ni même la sincérité des échanges et du dialogue, elle se base sur un intérêt objectif de chacune des parties à faire avancer ses stratégies à partir d'une invention commune des règles du travail, prenant en compte nécessairement les besoins et réalités des autres pour faire reconnaître les siens. L'établissement de ces nouvelles règles rompt avec l'habitude sociale du rapport de force, issue du mouvement syndical de l'entre-deux-guerres. Elle a incontestablement du mal à être acceptée par les managers qui considèrent que leur rôle consiste à défendre les intérêts économiques de l'entreprise, et pour lesquels les salariés représentent un coût et non une ressource, comme par les syndicats qui puisent leur raison d'être dans la défense des intérêts des salariés, et pour lesquels les dirigeants représentent l'exploitation et non l'entrepreneuriat.

L'observation montre toujours que c'est lorsque des structures sociales (comme mentales) acceptent le défi de remettre en question leurs positionnements et leurs certitudes, que se créent alors des fenêtres de créativité insoupçonnées jusqu'alors. Le manager est ici le premier artisan de ce questionnement, qu'il mettra d'autant plus facilement en œuvre dans l'établissement qu'il l'aura manifesté envers ses propres attitudes.

### III. **Le management de la QVT suppose la réunion de conditions particulières**

Nous relevons particulièrement, en tant que psychosociologue, les transformations fondamentales que la démarche QVT systémique peut entraîner dans les représentations du travail, la définition et la répartition des rôles, et les « étayages multiples » pour parler comme René KAES qui fondent la stabilité et la régulation organisationnelle. La QVT, entendue dans l'intégralité de son ambition et de sa complexité, ouvre la voie d'une mutation (prudente, progressive et concertée, mais mutation quand même) du système de travail. On y voit la proposition et le projet d'inviter les organisations de travail à passer, selon la terminologie systémique d'un Paul WATZLAWICK par exemple, d'un niveau 1 de changement, caractérisé par des évolutions circonscrites et des réformes de contenus, à un niveau 2 de changement, marqué par une évolution globale et des révolutions dans les règles du fonctionnement.

Dans notre observation du management des institutions en marche vers la QVT, après avoir formé à la QVT aujourd'hui plusieurs centaines de décideurs et près de 150 établissements du secteur, il nous semble pouvoir relever une série de conditions nécessaires à la mise en œuvre positive de la démarche QVT systémique. C'est dire aussi en contre-point que, selon notre relative appréciation, il n'est pas conseillé à tous les établissements de s'engager dans cette démarche globale sans s'être d'abord assuré de l'existence de certains fondamentaux, que nous classifions en 7 conditions, réparties en deux types : des conditions humaines liées au degré de maturité et à la qualité des personnes en présence (compréhension, volonté, courage, constance) , et des conditions objectives liées aux circonstances et au contexte de la structure (apaisement social, clarté de la gouvernance, environnement externe non menaçant à court terme).

#### **1- le succès de la démarche QVT suppose la présence de 4 conditions humaines :**

**\*une bonne compréhension partagée de la QVT** recherchée est indispensable à la réussite du projet. Cela signifie que les principales parties prenantes internes arrivent à s'accorder explicitement, voire par écrit dans le cadre d'un accord préalable de méthode, sur la définition qu'ils souhaitent donner à la QVT pour leur établissement. Les rédacteurs des textes ont en effet été assez subtils pour proposer des cadres de définition précis tout en laissant aux acteurs des établissements le soin de donner leurs propres couleurs aux choses. Le premier travail peut-être du manager de projet, et des membres de l'équipe engagée dans le projet sera donc, sémantiquement, symboliquement, de trouver, par la négociation et l'échange sur le fond, une unité de termes pour décrire et personnaliser leur approche de la démarche et de la QVT, en référence bien sûr aux textes et au cadre réglementaire. Il est tout-à-fait envisageable qu'à ce stade, ou avant ce stade, un passage par une formation initiale à la QVT soit nécessaire, pour éviter tout malentendu de départ ou confusion sur l'esprit et l'intention de la démarche.

**\* la volonté** est une qualité essentielle au management de la QVT, qui sera constamment sollicitée dans le déroulé de la démarche. En effet les obstacles sont sérieux, et de toute nature. Si, face aux inévitables résistances au changement, les managers montrent des hésitations ou des faiblesses dans la conviction et l'énergie, alors la QVT n'atteindra pas son objectif. Mieux : la QVT ne peut se mettre en place toute seule, la démarche doit être volontaire, appuyée, impliquée. Comme en matière de

gestion de l'information, les choses ne se font pas toutes seules, les déclarations d'intention ne suffisent pas, il faut apporter des preuves et des forces concrètes, adaptées, vérifiables, susceptibles d'emporter l'adhésion des personnels et de soutenir le processus évolutif. Sur ce point, la volonté d'engagement des managers est selon nous une condition « sine qua non » du projet d'amélioration de la QVT.

\* **le courage** à manifester par le manager dans le processus de la QVT est nécessaire, car il faut en permanence franchir des difficultés techniques et résoudre des problématiques humaines. Courage aussi dans l'engagement et l'implication, lorsqu'il faut par exemple partager une information que l'on aurait bien aimé garder confidentielle parce qu'elle dévoile nos intentions ou nos limites. Il s'agit aussi du courage d'assumer les décisions prises par le collectif de pilotage, qui est amené à se prononcer par exemple sur les frontières du périmètre de la QVT, ou sur le maintien ou l'abandon de mesures proposées par le personnel. On pourrait aussi parler du courage de la rencontre authentique avec les partenaires sociaux, lorsque par exemple le manager doit concéder du champ dans ses prérogatives classiques (cf. modification de l'organisation des équipes), ou lorsqu'au contraire il est amené à demander plus d'ouverture d'esprit aux syndicats dans la prise en compte des impératifs de gestion. Courage enfin de se lancer ou de soutenir une démarche qui peut paraître bien obscure, bien nébuleuse, tant qu'on ne s'est pas suffisamment (in)formé. Bien entendu, le courage des managers ne peut être évoqué s'ils ne disposent pas du soutien total et sans ambiguïté de l'ensemble des organes de direction de l'établissement.

\* **la constance** est indispensable, car l'amélioration de la QVT ne peut se déployer et s'évaluer que dans le temps. Même si le système QVT (comme on pourrait le dire du « système qualité ») ne met pas longtemps à se mettre en place, la démarche passe nécessairement par un diagnostic, suivi d'une analyse et de décisions concrètes. Cette approche diagnostic et contextuelle, inhérente à la définition systémique de la QVT, suppose de se donner le temps d'une poursuite soutenue au long cours de la démarche. La durée est une condition de la réalisation du projet, dont les limites « expérimentales » sont fixées à 3 ans. Le manager doit pouvoir tenir la distance avec constance, sans modifier la trajectoire engagée, afin notamment de mener des évaluations fiables sur les actions entreprises pour l'amélioration du travail, et d'opérer le cas échéant les corrections nécessaires. Comme toute démarche de fond, la QVT impose une implication réelle et une mise en perspective, que le manager aura à assurer de façon permanente.

## **2- Le succès de la démarche QVT suppose 3 conditions de circonstance :**

\*- **la clarté de la gouvernance à l'égard de la démarche QVT** est la toute première des conditions du système. Les administrateurs, le bureau, et surtout le Président, doivent être impliqués très en amont dans la décision d'engager le projet.

Cela suppose évidemment que la gouvernance soit bien informée et éclairée sur l'idée, le contenu et la méthode, et que les enjeux et risques soient bien connus et partagés par tous. Le directeur ou le cadre délégué qui manage le processus doit pouvoir s'appuyer sur une position associative claire, qui lui donnera toute sa crédibilité, en particulier en phase de diagnostic initial et lorsque les effets de la démarche QVT commenceront à se faire sentir. Il peut revenir au management convaincu de l'intérêt de la QVT le rôle d'informer, voire de former, le Conseil ou la Présidence. Des nouveaux dispositifs de

formation peuvent autoriser la formation des administrateurs, peut-être faut-il en saisir l'opportunité sur ce thème. Mais de toutes façons, comme pour toute action à vocation stratégique, le management ne pourra pas engager une telle démarche sans s'être assuré du soutien de la gouvernance.

\*- **la relative paix sociale** est une deuxième condition difficilement contournable. L'ensemble de la pensée sociale liée à la QVT est basée sur le dialogue et le partage constructif des points de vue. Elle est donc subordonnée à la possibilité d'une rencontre authentique, au minimum d'une base de communication authentique entre partenaires sociaux. Difficile d'imaginer mettre en place une démarche dont la théorie repose sur la collaboration, au sein d'un système qui serait caractérisé par le conflit social. Pas de QVT en situation de pic de crise.

Ceci ne veut pas dire que la QVT ne doit se développer que dans le cadre d'un accord total entre dirigeants et syndicats, managers et personnels. On pourrait même craindre dans ce cas que la collusion soit autant un obstacle à la coopération que la confrontation. A l'inverse, il peut être riche que les partenaires sociaux se sentent, au départ de la démarche, dans leurs rôles de faire valoir pour les uns des points de vue spécifiques relatifs aux impératifs de gestion et pour les autres des éclairages particuliers sur des conditions objectives de travail. Une « sortie de crise » n'est pas non plus un moment défavorable. Mais il doit y avoir un état de dialogue possible entre les partenaires institutionnels de l'entreprise, une base de communication potentielle. Le climat doit être suffisamment favorable pour permettre que l'évocation de l'amélioration de la qualité de vie au travail ne déclenche pas immédiatement des réflexes de contraction défensive d'un côté ou de revendication agressive de l'autre.

Ajoutons ici que la QVT ne peut pas servir des objectifs de rapprochement entre parties en conflit ou des intentions de neutralisation du climat social lorsqu'il existe des différends sociaux aigus. Le manager doit pouvoir inscrire la démarche dans une unité de travail où les relations sociales fonctionnent de manière normalisée, où les partenaires sociaux sont en situation de communication simple et ouverte.

\*- **un environnement externe non menaçant** à court terme est enfin la troisième condition ouvrant la possibilité d'une démarche QVT dans l'établissement. Si le climat interne doit apporter un minimum de garanties de fonctionnalité sans trahison, le climat externe de son côté doit fournir également un minimum de garanties de relative stabilité.

Si des évolutions stratégiques de l'établissement ou de la structure gestionnaire (tels que des regroupements, des fusions etc..) sont en cours ou prévus à court terme, de même que si des changements globaux importants (tels que la mutation du système d'information ou des restrictions budgétaires importantes) sont déjà programmés, il peut être préférable de différer quelque peu la QVT, en attendant que soient apaisées les tensions et inquiétudes inhérentes à ce genre de bouleversement.

A contrario, il nous est apparu de nos expériences de terrain qu'il pouvait être extrêmement intéressant pour le manager d'inclure la réflexion sur la QVT en phase initiale et programmatique d'un changement stratégique ou systémique. La thématique QVT est ainsi replacée au centre des préoccupations, et elle peut même servir de terreau pour faciliter le changement. En effet, le moment de la déstabilisation des représentations du travail et de son rôle dans l'établissement fournit une opportunité d'expression et de réceptivité qui est plus aigüe mais plus riche que les états habituels de la réflexion.

Ainsi il s'avère qu'un premier temps d'analyse du fonctionnement du système est indispensable pour assurer les meilleures conditions d'introduction de la QVT dans l'établissement. Le manager responsable du projet a tout intérêt à vérifier très en amont que le minimum de conditions préalables sont remplies, afin d'éviter des risques d'embrasement, d'instrumentalisation, d'enlisement, ou d'échec. Les 7 conditions préalables au succès de l'entreprise décrites ici constituent une contribution à cette réflexion, que chaque manager doit bien sûr resituer dans le contexte de son établissement, des personnes qui y travaillent, et de son environnement institutionnel.

## **Conclusions.**

Du fait de l'universalité du concept et malgré l'accord de tous sur ses grands principes, la mise en œuvre intégrale de la QVT n'est pas de tout repos. Pèsent sur ce terrain comme sur d'autres des considérations d'ordre politique et des rapports de force liés à la politique sociale contractuelle. Il y a aussi, de façon notable pour les managers, des aspects techniques à prendre en compte, et des prudences à montrer face à l'étendue des champs concernés par la QVT, à la nature globale de la démarche systémique, et aux importantes conséquences possibles en matière d'organisation du travail et de rapports hiérarchiques internes.

En pratique sur le terrain des premières applications de la QVT dans le secteur sanitaire et médico-social, on assiste à des formes très disparates et très riches d'interprétation et de mises en œuvre de la démarche. L'exemple fourni par l'accord QVT du Foyer/SAVS de l'APAJH 974, le premier dans notre secteur, constitue à ce titre un modèle de suivi systémique rigoureux du concept, du cadre règlementaire, et de la méthodologie de la QVT. Il ne peut cependant jamais être copié dans les termes et les contenus, car il correspond à une situation unique dont il respecte la spécificité du diagnostic et des opportunités d'actions retenues. Le management développé dans ce cadre répond bien au principe d'adaptation inhérent au concept, irréductible à toute forme de normalisation ou de référencement que certains pourraient être tentés d'imaginer.

Dans une large mesure, il n'y a pas de modèle managérial idéal de la QVT, même si certaines approches (autoritaire, linéaire, traditionnelle...) semblent peu compatibles avec le concept et sa mise en application. La richesse des textes réside dans la liberté donnée à chaque structure de trouver sa définition, sa méthode et son rythme pour développer les conditions et la qualité du travail. Le management a donc une responsabilité majeure, celle de bien intégrer en amont toutes les données de la proposition, assimiler toute la complexité de la démarche et de ses enjeux, avant d'être en mesure de dessiner et de créer le projet propre de l'établissement ou de l'association concernée.

Bien sûr, la diversité contextuelle appelée par la QVT l'expose aussi au risque d'une dispersion ou d'un affaiblissement des principes fondateurs de la démarche. Un certain management peut être tenté de l'instrumentaliser au profit d'autres enjeux que l'amélioration de la qualité de vie au travail, en privilégiant par exemple la dimension consultative, la stratégie de la compensation, ou l'aménagement ergonomique ou social ponctuel.

Le plus vraisemblable est qu'on observera dans les prochains mois et les prochaines années au sein des établissements du secteur des déclinaisons multiples et variées de la QVT, depuis la forme semi-systémique à la lisière du « confort » jusqu'à la transformation organisationnelle complète. Dans ces processus, le management sera toujours en première ligne, parce que, sous couvert de l'engagement gouvernant, c'est lui qui sera à l'initiative du lancement concerté, de l'organisation du pilotage, de la coordination et de l'intégration des projets en cours, de la mise en évidence de l'existant systémique, et de l'adoption collective des initiatives et expérimentations. C'est peu de dire que sa responsabilité est grande dans le succès de l'opération, ce qui devrait être un argument majeur dans les directions générales pour développer leur soutien par la formation et l'accompagnement spécialisé.

**Jean-Philippe TOUTUT**, Juillet 2016 pour les « Cahiers de l'ACTIF »

**Jean-Philippe TOUTUT est Consultant et Formateur pour le secteur sanitaire social et médico-social. Il est docteur en psychologie sociale, enseignant à l'Université de Toulouse Jean Jaurès et à Sciences Po Toulouse.**

**Il a publié en 2007 « Management éthique en pratique dans les établissements sociaux et médico-sociaux » (éd. Séli Arslan), en 2010 « Management, organisation et éthique » (éd. L'Harmattan). Spécialisé en matière de RPS et de démarche QVT, il a formé à ce jour plus de 400 cadres, dirigeants et partenaires sociaux à la QVT, et accompagné le 1<sup>er</sup> accord QVT systémique du secteur.**

**Il dirige le Diplôme Universitaire « QVT » à l'Université de Toulouse JJ.**

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

#### Bibliographie des auteurs cités

- BLAKE R., MOUTON J., « les 2 dimensions de l'organisation », éd. d'organisation, 1969  
CLOT Y., « Le travail à cœur », éd. La Découverte, 2015  
DESCARTES R., « Règles pour la direction de l'esprit », éd. Poche, 2002  
DRUCKER P., « Les 5 questions fondamentales du management », éd. Diatino, 2016  
KAES R., « Crise, rupture et dépassement », 2<sup>e</sup> éd., Dunod, 2013  
LEMOIGNE J.-L., « La modélisation des systèmes complexes », Dunod, 1999  
LEWIN K., « Psychologie dynamique », PUF, 1975  
LEWIN K., LIPPITT R., WHITE R., « Autocracy and democracy », Harper & Brothers, New-York 1960  
LIKERT R., « Some applications of behavioural research », Likert & Hayes, 1957  
MINTZBERG H., « Le manager au quotidien », Eyrolles, 2006  
MIRAMON J.-M., « Manager le changement dans les ESSMS », EHESP, 2009  
MORIN E., « Introduction à la pensée complexe », éd. Poche, 2014  
SERIEYX H., « Mobiliser l'intelligence de l'entreprise », éd. EME, 1982  
STOETZEL J., 1953 « La psychologie sociale », Flammarion, 1993  
TAYLOR F., « Comment réconcilier patrons et travailleurs », Alternatives, 2013  
TOUTUT J.-P., « Management éthique en pratique dans les établissements », éd. Séli Arslan, 2007  
TOUTUT J.-P., « Management, organisation, éthique », L'Harmattan, 2010  
WATZLAWICK P., « La réalité de la réalité », Points, 2014  
WEBER M., « Concepts fondamentaux de sociologie », Gallimard, 2016  
WEICK K., « Le sens de l'action », Vuibert, 2003
- .....