

**LA QVT : UNE PROPOSITION POUR
REVOLUTIONNER LE TRAVAIL**
Aspects psychologiques et psychosociologiques mis en jeu.

Introduite par l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013, étendu par arrêté gouvernemental le 15 avril 2014, puis relayé en partie par la Loi Rebsamen du 18 août 2015, rendue obligatoire par l'HAS (dans sa V. 2014-18 du manuel d'accréditation) pour les établissements du secteur sanitaire, reprise par les dispositions du 3^{ème} Plan Santé au Travail 2016-2020, « l'Amélioration de la Qualité de Vie au Travail » émerge et se déploie dans le monde du travail.

La richesse, la polysémie, de ce qu'on a pris l'habitude de nommer « la » QVT, constitue aussi sa principale faiblesse. Du point de vue de l'analyse, on peut lire dans ce mouvement en faveur d'une qualité de vie meilleure dans le travail une forme de revendication sociale, dont la nature peut être semblable à ce qui s'exprime aujourd'hui comme exigence de « bonheur au travail ». On interprètera l'émergence de ces aspirations à un mieux-être au travail comme la formulation d'une nouvelle forme de demande de récompense, non matérielle, en compensation des efforts extrinsèques comme intrinsèques engagés dans le travail. Une telle approche met en évidence les symptômes intéressants en soi d'une évolution des aspirations sociales, à rapporter sans doute aux désarrois d'une société déçue par la postmodernité. Ou plus exactement déçue de ne pas accéder aux bénéfices annoncés par la récupération néo-libéraliste de la nouvelle modernité annoncée. Une telle observation présente un intérêt certain sous l'angle de la description sociologique ou de l'analyse politique.

Cependant il y a selon nous une autre réflexion à mener, plus proche du structuralisme et de la psychosociologie, abordant le

mouvement auquel on assiste aujourd'hui comme le début d'une refondation du travail. Dans cette hypothèse le changement annoncé ne porte plus sur l'un des deux termes du modèle de compensation du travail : les modalités variées de la récompense, mais sur le questionnement de la relation entre les deux termes que constituent le travailleur et son organisation de travail. Ainsi posée, la QVT interpelle directement le sujet dans ses constituants fondamentaux, issus ici du monde du travail.

Il est bon de rappeler à l'occasion de cette réflexion, que la QVT est à la fois :

- un concept de management constructiviste et participatif,
- une démarche méthodologique globale, conçue comme une gestion de projet systémique,
- une redéfinition des rapports sociaux et des négociations entre partenaires sociaux de l'établissement,
- et une proposition de progrès pour la co-organisation et l'innovation sociale.

Pour plus de précisions sur ces différentes notions liées à la QVT, on pourra se reporter à la bibliographie qui commence à se constituer en la matière (TOUTUT JP, 2016, 2017). Pour ce qui nous intéresse ici, nous soulignerons quelques aspects fondamentaux :

- la QVT suppose un nouveau type de management, dans lequel la fonction de direction rompt avec la décision pour investir les conditions de la co-construction des choix, des investissements, et de la responsabilité sociale. L'approche fait rupture avec les rôles et les postures de tous les acteurs de l'entreprise : pas seulement les managers mais aussi les partenaires sociaux, les salariés eux-mêmes, et dans une moindre mesure les partenaires extérieurs.
- la QVT est tout le contraire d'une idéologie, elle est basée sur le pragmatisme et la méthode. Ainsi, la démarche QVT se déroule dans le temps, comme co-construction, sur un mode

projet d'une nature spécifique et précise ;
- la QVT suppose une acceptation de principe à instaurer une communication avec l'autre : pas de QVT pensable à court terme en situation de conflit ouvert. Cependant, pas de QVT créative si les positions des uns et des autres sont trop voisines. Le concept proposé par Yves CLOT (2015) de « coopération conflictuelle » est ici éclairant.

La réalisation de la QVT consiste à mettre en œuvre un « dispositif de projet » caractérisé par :

- *un nouveau « contrat social » entre partenaires, aux termes duquel chacun s'accorde à accepter de communiquer. Des dispositifs adéquats sont proposés ;
- *des « espaces de discussion » sur le travail, qui mettent en scène des échanges collectifs sur le travail, où l'on dévoile au autres comme à soi-même comment on vit et on se vit au cours de son activité professionnelle ;
- *une gestion participative et co-construite des améliorations du travail, qui ne décharge aucune responsabilité de la réalité du travail sur quelqu'un d'autre mais qui renvoie systématiquement à ce que l'on fait pour soi, dans le respect d'un principe de réalité partagé ;
- *des règles républicaines, sociales, et modernes dans le travail, marquées par un souci pointu de l'égalité et de l'équité, de la prise en compte dans le travail des temps sociaux et familiaux et modernité affichée.

La recherche d'amélioration de la QVT constitue une authentique proposition de changement *paradigmatique* du travail et de l'organisation, en ce qu'elle doit être entendue au sens systémique, et menée de façon rigoureuse et participative, Le projet de la QVT –et son pari- est double et dialectique : il s'agit d'améliorer le bien-être et l'efficacité au travail, en transformant collectivement le travail et l'organisation. Cette

perspective s'applique tout autant aux dimensions personnelles et professionnelles, aux rapports entre l'individu et le collectif, aux aspects sociaux et économiques, aux statuts et aux rôles dans l'organigramme, au passé et à l'avenir, aux conditions objectives du travail et à la valeur des ressentis subjectifs... Il s'agit bien, selon les termes officiels, de transformer le travail pour le mettre au service « du développement des salariés et des entreprises », dans un sens global, défini par les intéressés eux-mêmes à l'exclusion de tout référentiel extérieur.

I. LES PRINCIPES ET LES APPRENTISSAGES

Au cours des formations, enseignements et accompagnements que nous faisons de la « Qualité de Vie au Travail », nous distinguons un certain nombre d'apprentissages mis en jeu et en œuvre par la philosophie comme par le dispositif QVT.

1. Un premier apprentissage par le discernement cognitif

La QVT peut être considérée comme une proposition épistémologique, dans le sens où elle interroge d'une façon nouvelle notre façon de comprendre, connaître et vivre notre relation au travail, et par capillarité la construction d'une part structurelle de notre identité.

La subjectivité des acteurs n'est pas considérée comme un obstacle à un examen scientifique de l'objet travail, mais comme une réelle opportunité : la QVT se bâtit sur une expression libérée des ressentis, valorisés en tant que constituant la réalité du travail réel et non prescrit.

Aborder le travail en tant que système suppose également d'examiner l'objet travail selon les relations entre ses éléments (acteurs, postes...) et non selon une ponctuation d'évènements remarquables. L'approche complexe, au sens de E.MORIN, est ici mise en actes dans l'analyse du travail, au profit d'un projet

de transformation de la relation.

Dans le même ordre d'idées, la place de l'histoire du système est minorée face à la considération portée au présent et à la projection des actions à mener pour l'améliorer.

La QVT systémique propose une approche managériale « horizontalisée » et partagée dans la construction des conditions de travail meilleures. Elle se confronte donc directement : tout autant aux modalités plus ou moins « verticalisées » de l'exercice du commandement, qu'aux décisions venues des uns pour les autres. La QVT n'a ainsi rien à voir avec des actions reliées à une forme de politique sociale décidée par la gouvernance ou la direction, qu'elles soient ponctuelles ou permanentes, isolées ou planifiées, issues de bons sentiments ou d'une stratégie de management.

Les nouvelles formes de la rationalité et du partage dans le monde du travail, équivalent peut-être à une recherche du « mieux travailler ensemble », voisin de ce que certains à propos de socialité ont appelé le « mieux vivre ensemble ». C'est pourquoi elle ne prétend pas se développer rapidement, la démarche est étalée dans le temps, les nouveaux modèles conceptuels comportementaux et opérationnels ne s'acquièrent pas sans efforts.

Dans la démarche méthodologique, nous instaurons différents dispositifs permettant ces va-et-vient de la pensée, ces élaborations multiples, cette tolérance au paradoxe, caractéristiques de ce que D.WINNICOTT appelait les « espaces transitionnels », indispensables à l'élaboration des changements profonds.

C'est aussi pourquoi les actions issues des plans QVT sont dites « expérimentations » : elles permettent en effet d'imaginer et de mettre en œuvre des évolutions originales, voire risquées, et d'intégrer de nouveaux modes de travail dans le système, dans

un cadre de transition à la fois souple et sécurisé, où l'on peut jouer à la fois sur les valeurs fondatrices de la QVT que sur des échéances et des modalités d'évaluation fixes.

2. Un deuxième apprentissage par les étayages multiples

En poursuivant avec les références et les concepts de René KAES, nous pourrions dire que la QVT fournit des étayages multiples pour la construction de l'appareil psychique, si tant est que cet appareil psychique se nourrit partiellement des effets des situations sociales (qu'il contribue d'ailleurs partiellement à créer).

Ces repères sont proposés à l'investissement psychique à différents niveaux de formalisation :

*un contexte règlementaire, institutionnel et politique, très fourni ;

*un contexte social en exigence constante, venant tout autant des bénéficiaires des services et productions que des professionnels en charge de les produire ;

*le respect des mouvances et des espaces d'incertitude en matière de projet méthodologique : les cadres de référence posent les bases d'une réflexion précise, des formes de « passages obligés » et d'autres libres d'appréciation singulière. La QVT échappe (pour le moment...) au piège d'un référentiel de certification, qui écraserait la possibilité du sujet de trouver-crée ses propres objets de transition.

« La » QVT que nous défendons, d'élaboration constante, se construit dans l'esprit des sujets dont elle supporte l'étayage dans le monde du travail, comme un perpétuel « faux-objet » : juridiquement et socialement insaisissable, elle se glisse et se forme entre obligations, incitations et autorisations, et ne s'identifie en définitive que par l'évolution des états des sujets

et de leurs systèmes de travail.

3. Un troisième apprentissage par le considérable champ méthodologique et politique

La démarche QVT se déroule sur le terrain en mode projet. En première lecture, elle se déroule de façon classique selon un déroulé de trois ou quatre phases chronologiques, d'une répartition à peu près claire des rôles, avec des systèmes de suivi et d'évaluation suffisamment rigoureux.

L'approfondissement du modèle, et sa mise en œuvre sur le terrain, auprès des organisations de travail, mettent à jour des particularités qu'on ne retrouve dans aucune autre gestion de projet.

La démarche QVT est très pragmatique, tournée vers l'action. A l'observation, tous les dispositifs et les outils techniques employés ne visent qu'un seul but : favoriser l'émergence de réalisations partagées, d'idées nouvelles, de choix audacieux en matière d'organisation du travail. La QVT est par essence un outil au service de l'innovation sociale. L'esprit et la méthode visent à transformer les représentations et les comportements au travail, mais le plan d'action vient à l'appui de la démarche d'esprit pour concrétiser dans le système les modifications et améliorations décidées par les acteurs pour eux-mêmes. La QVT confirme que l'innovation est toujours issue de la rencontre d'univers jusque-là étrangers. Au sein de l'organisation de travail, ces univers sont souvent constitués de postures, souvent complices dans l'immobilisme des relations et de la pensée. L'ANI 2013 en appelle à générer des solutions inattendues pour améliorer les situations sociales, y compris (article 18) la possibilité, sous conditions, d'expérimentations dérogatoires au droit commun.

Ce qui caractérise peut-être le mieux l'originalité de la méthodologie de la QVT, c'est la mise en débat systématique, la recherche de problématisation, le travail de l'écoute pour qu'émerge les consensus. La rigueur technique dans l'ingénierie du projet et dans son déroulement est indispensable pour obtenir des effets concluants. Toute la QVT repose sur des dispositifs opérants, de nature à réguler les confrontations, à mettre l'accent sur la réalisation d'actions concrètes, à favoriser l'implication de tous, à « horizontaliser » l'examen des situations et les prises de décision collectives.

La ligne méthodologique est celle de la recherche du consensus créatif, de la co-construction, et de la cohérence systémique ; pas celle de la verticalité du pouvoir, de la délégation d'autorité, de l'exactitude analytique, et de la loi de la majorité. La démocratie respecte et alimente l'existence de rapports de pouvoir, elle permet d'éviter ou de différer l'affrontement, mais elle n'apporte aucune solution créative ni aucun dépassement des antagonismes par le haut. Elle porte en elle le germe de cette usurpation de l'autorité que dénonçait Pierre BOURDIEU, en lui donnant toutes les apparences d'une loi sociale évoluée. D'un point de vue politique, la QVT propose une alternative conceptuelle et méthodologique à la démocratie, une avancée significative dans les processus collaboratifs, plus efficace et plus en phase avec les exigences de responsabilisation, d'engagement, de prise en compte, des salariés d'aujourd'hui.

II. QUELQUES DIMENSIONS PSYCHOLOGIQUES ET PSYCHOSOCIALES A L'ŒUVRE DANS LA QVT

Nous relevons au moins 3 dimensions psychologiques et psychosociales à l'œuvre. La richesse de la QVT tient à son caractère novateur, systémique, et profondément révolutionnaire, tout au moins lorsqu'on s'inspire de la lettre et

de l'esprit de son texte fondateur : l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013.

1. La mutation des rôles dans l'entreprise

Engager une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail n'est jamais sans risque. L'un des plus significatifs est certainement lié à la modification inéluctable que la QVT entraîne sur les rôles de chacun dans le système de travail. Les managers semblent être les plus visiblement concernés. De chargé des décisions, leur fonction devient responsable des conditions de la co-construction des décisions. Certes, les fonctions anciennes sont préservées –et leur statut légitimé- en amont et en aval de la QVT. Il n'en reste pas moins que le pouvoir réel se transforme, de pouvoir de faire en pouvoir de faire faire, et que fatalement mécaniquement le rapport au pouvoir est amené à changer.

Ce serait cependant une erreur de penser que la mutation vers la participation créative ne concerne que les managers. De leur côté les institutions représentatives du personnel sont appelées elles aussi à remettre en question les définitions antérieures de leur rôle, et justifier autrement leur existence et leur légitimité. La QVT secoue les partenaires sociaux au lieu même du contre-pouvoir, en les amenant à ne plus chercher à établir des rapports de force mais des rapports de co-élaboration. Il s'agit d'une véritable mutation des rapports de pouvoir, vers la recherche de solutions nouvelles concertées.

Les salariés ne sont pas non plus éloignés de la mutation de leurs représentations du travail. Le mouvement de la QVT leur demande de quitter des postures traditionnelles de plainte, et de gagner en positions de responsabilité. Le chemin passe par la valorisation phénoménologique des constats actuels versus l'attribution causale externe, la recherche de solutions

réalisables versus la fantasmagorie de l'idéal impossible, la prise de responsabilité dans la réalisation des améliorations versus le défaussement à l'égard de la hiérarchie ou des IRP. Il s'agit de rendre aux travailleurs le travail, et par là même de les rendre responsable de fabriquer, dans la réalité systémique, le travail et les organisations les plus proches de leurs aspirations. L'enjeu consistait dans les années 70-80 de Michel CROZIER à construire le passage d'agent à acteur dans le système, il est aujourd'hui avec la QVT à soutenir le passage d'acteur à auteur du système.

Les gouvernants, employeurs et/ou propriétaires du système de travail, ne peuvent pas être tenus éloignés de ce vaste mouvement systémique. D'une part, cette évolution interne questionne la définition profonde des objectifs stratégiques de la structure, et d'autre part, la QVT vient interroger le sens même de la structure et l'origine des définitions stratégiques. En tant que mouvement global, même s'il est introduit par le projet stratégique, il peut être de nature à progressivement prendre sa place.

2. La revendication de la subjectivité, et le travail.. de l'identité

L'une des originalités fondatrices de la QVT consiste à placer le travail, et non plus le salarié, le bénéficiaire ou la production, au cœur de la réflexion et des préoccupations. On sait avec Yves CLOT que la qualité du travail fourni, dans des conditions définies par les travailleurs eux-mêmes, est le gage d'une meilleure santé au travail, d'un meilleur bien-être et d'une meilleure productivité. C'est pour reprendre l'une de ses expressions « le chaînon manquant entre la santé et la production ». L'amélioration de cette qualité, en QVT, est définie et mise en œuvre par les salariés eux-mêmes, responsabilisés dans la définition des voies de progrès, dans la

réalisation effective des actions, et dans les indicateurs et modalité de leurs évaluations. Ici, le résultat productif reste subordonné à l'amélioration du sort des salariés, le système de travail n'existe que pour répondre aux besoins des hommes. La QVT vient placer au centre de nos préoccupations le travail, les travailleurs, et l'organisation du travail. Plus de bénéficiaire/client-roi, plus de marge/productivité en objectif, plus non plus le salarié avant tout le reste. Mais bien plutôt : quelles avancées donner au système de travail pour qu'il produise à la fois du bien-être et de la santé pour les travailleurs, de la qualité nouvelle pour les productions et ceux qui en bénéficient, de la performance et de la compétitivité pour les résultats.

Bien sûr, le travail de l'amélioration de la qualité de sa vie au travail a un impact sur la qualité de sa vie tout court, le travail étant un des constituants de l'identité. On comprend que la démarche de QVT a des prolongements sur toutes les personnes qui s'y plongent, sur leurs dynamiques intimes, leurs systèmes de représentations de soi et du monde, leurs fonctionnements relationnels, leurs diverses expressions de créativité et de responsabilisation.

Par exemple, en matière de nouvelle conciliation des temps –ou d'éclatement des systèmes anciens de cloisonnement- entre vie privée et vie professionnelle, ou d'estompement des frontières entre espaces de travail traditionnels et espaces de vie familiale ou de loisir, ou encore lorsque les pouvoirs jusque-là verticaux s'horizontalisent et se partagent dans une quête du meilleur état de vivre au travail.

Dans cette démarche, la QVT au travers de son Accord National fondateur (ANI 18 juin 2013, préambule) pose comme objectif de « faire du bon travail ensemble dans une bonne ambiance ». Ici, la subjectivité, au lieu d'être considérée comme un obstacle

à l'organisation rationnelle, en est au contraire le socle et la richesse. Elle est bien sûr reprise dans des termes rigoureux qui vont la faire passer du statut d'irréaliste individualisme inconciliable à celui de ressource première de la co-élaboration collective. A travers la posture du sujet appelé à travailler sur le travail, c'est le travail même du sujet qui est appelé, lorsque plus personne n'est censé le faire à sa place. Personne ne sait à la place des autres ce qui est bon pour eux. La fabrication du sens apparaît lorsqu'on cesse d'attendre passivement du travail qu'il nous donne son sens, et qu'on se met en position active de le construire ; et de ce fait nous découvrons ce que nous voulons qu'il nous procure. On se rappellera ici la phrase du psychologue constructiviste Karl WEICK : « je ne sais vraiment ce que je pense que quand je vois ce que je fais ». Par la QVT, la parole et l'entreprise ne sont pas seulement « libérées », mais orientées vers un nouveau contrat social liant découverte et progression du sujet et développement du système de travail dans lequel il évolue.

3. La mise en jeu de nouvelles interdépendances

D'une part, la démarche QVT propose un partage et une appréhension « horizontales » de l'amélioration du travail dans son espace. Dès lors, si chacun s'approprie le système, en se considérant comme partie prenante de sa constitution et de son organisation, alors ce qui se passe ne peut plus être attribué causalement au système. Tant que nous parlons en termes de projection, alors tout est possible dans le fantasme ; dès que nous abordons les réalités que nous créons, l'objet de nos fantasmes doit alors se déplacer. Le lieu du travail devient par ce mouvement d'appropriation un lieu que nous dominons par nos choix, nos volontés, et nos évaluations. Ce ne peut plus être « la faute du système », comme s'il nous était étranger. Une seconde observation liée à la démarche QVT nous amène à

penser, dans le système en dynamique, le travail autrement que comme un objet spécifique, extérieur au sujet ou à nous-mêmes. La QVT demande à ce que l'on se mette en jeu dans l'approche du travail et des organisations. Dès que nous engageons la démarche, notre participation à l'objet que nous désignons entre ne scène. On pourrait dire de la sorte que l'objet QVT est la relation au travail, à l'organisation, et non plus une sélection analytique (une « extraction » dirait Karl WEICK) d'un aspect isolé qui porterait seul la responsabilité de nous apporter satisfaction ou souffrances. en systémicien ici, signe que ce ne peut plus être « la faute du travail », comme s'il était étranger à toute interaction.

Un troisième registre de réflexion concerne l'interaction spécifique qui marque en QVT les relations de travail entre opérateurs dans le système. La démarche qui consiste à « rendre le travail et l'organisation aux travailleurs » oblige à rencontrer l'autre dans un degré de réalité et de prise en compte particulier. La nouvelle altérité générée par la QVT fait du collègue de travail, du supérieur hiérarchique ou du subordonné, un interlocuteur essentiel avec lequel créer une troisième réalité, impossible à définir seul. Situer l'autre dans une position de partenariat objectivé dans le projet de la transformation du système, éloigne la tentation de le rendre unique responsable du système co-construit. Dès lors, ce ne peut plus être « la faute de l'autre », ou en tout cas pas seulement et jamais indépendamment de nous qui en sommes l'interlocuteur.

Notre conclusion sera pour souligner les nombreuses voies de recherche que cette approche encore récente génère.

Pour en tracer aussi quelques limites, ou quelques aspects. Ainsi il n'est pas illégitime de se demander ce que devient le respect des singularités dans l'orthodoxie systémique ? qu'advient-il en

QVT des positions et stratégies purement individuelles, voire individualistes, des sujets qui souhaitent voir fonctionner le système d'après leurs seuls désirs ?

D'autre part, est-il tenable, en théorie comme en application de terrain, de s'appuyer sur des principes et des dispositifs qui nouent et confrontent les aspects cliniques et sociaux ? ne joue-t-on pas sur des registres et des modèles différents et parfois incompatibles ?

Autres questions : comment la volonté d'oeuvrer « plus près des réalités » se conjugue-t-elle avec le souci de son environnement ? ne peut-on pas concevoir des dispositifs plus ou moins adaptés de la QVT ? et comment faire participer et impliquer l'environnement immédiat à la démarche QVT ?

Rappelons pour terminer que la QVT nous offre d'autant plus de terrains d'observations que son apparition et son expansion sont encore très récentes, et que nous ne disposons pas encore du recul nécessaire pour en tirer des observations de nature statistiques ou longitudinales. Nous constatons en tout cas dans notre quotidien qu'au-delà des apprentissages, la QVT est porteuse d'une véritable panoplie d'effets de transformation : sur les représentations du travail, les comportements relationnels, l'implication nominale dans le travail, la qualité retrouvée porteuse d'une meilleure santé au travail... Avec l'idée constante que la QVT relève d'un aspect processuel continu : la QVT n'est jamais atteinte, le changement est la seule constante.

TOUTUT Jean-Philippe

j.toutut@gmail.com

Bibliographie des ouvrages cités :

- AUTISSIER David, et BENSEBAA Faouzi, « Karl E.WEICK et les sciences de gestion », 2006, Economica
- BOURDIEU Pierre, « Les structures sociales de l'économie », éd.2014, Poche
- CLOT Yves, 2015, « Le travail à cœur », 2015, La découverte
- CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, « L'acteur et le système », éd. 2014, Poche
- KAES René, et MISSENERD André, « Crise, rupture et dépassement », éd. 2013, Dunod
- KORZYBSKI Alfred, et KOHN Didier, « Une carte n'est pas le territoire », éd. 2015, L'éclat
- MORIN Edgar, « Introduction à la pensée complexe », éd. 2014, Poche
- TOUTUT Jean-Philippe, « La QVT qu'est-ce que c'est, qu'est-ce ça n'est pas », 2016, in Cahiers de l'ACTIF N°484 ; « La QVT de la théorie à la pratique », 2017, in Directions, N°150
- TOUTUT Jean-Philippe, et MIRAMON Jean-Marie, « Manager l'éthique », 2018, Séli Arslan
- WINNICOTT Donald W., « Jeu et réalité », éd. 2015, Folio

Jean-Philippe TOUTUT est docteur en psychologie (mention psychosociologie), enseignant à l'Université de Toulouse Jean Jaurès où il a la responsabilité du DU « Qualité de Vie au Travail », et directeur d'un Cabinet conseil en QVT.