

Qualité de vie au travail : de la théorie à la pratique

La qualité de vie au travail dans le secteur vient de faire l'objet d'une stratégie nationale lancée par le ministère. Les employeurs doivent aussi négocier annuellement sur le sujet. Mots d'ordre pour une démarche constructive? Participation des équipes, planification et créativité.

Introduite par l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013, relayée en partie par la loi du 17 août 2015, enfin reprise par le plan Santé au travail 2016-2020, la qualité de vie au travail (QVT) concerne aussi les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS). Sans compter la récente stratégie nationale lancée en décembre dernier par la ministre Marisol Touraine au bénéfice des personnels du champ de la santé et du médico-social [1].

Loin d'être un nouveau gadget ou une mode passagère, la recherche d'amélioration de la QVT constitue une authentique proposition de changement *paradigmatique* pour le management stratégique des ESSMS. Il s'agit de transformer le travail pour le mettre au service du développement des personnels et des structures. La qualité de vie au travail des professionnels nourrissant celle des services rendus aux bénéficiaires et au territoire. Et inversement. À quelles conditions donc passer de l'utopie à la réalité?

1 Cinq conditions préalables

Relevant de logiques différentes, ces dispositions sont indispensables au succès de l'opération. Au point qu'il est vain de démarrer trop vite si ces aspects ne sont pas d'abord consolidés.

● Une inscription dans la stratégie associative ou gestionnaire

L'ANI l'indique bien : la QVT doit être placée « *au cœur des enjeux stratégiques de l'établissement* ». Cela suppose l'accord des gouvernants (association, présidence...), mais aussi leur engagement éclairé. Si la QVT atteint ses objectifs de transformation organisationnelle, le changement ne pourra pas s'appuyer sur un simple assentiment passif du conseil d'administration (CA), et à l'inverse celui-ci ne devra pas être en possibilité de prétexter qu'il ne savait pas. Ce qui ne signifie aucunement que le CA doit s'investir dans la démarche, dont la mise en œuvre et le management relèvent du directeur général ou du directeur d'établissement, avec

son encadrement. Mais si la gouvernance n'est pas favorable au principe, mieux vaut ne pas prendre le risque d'être désavoué ou de décevoir les équipes. Il en va des directions comme des partenaires sociaux. Il est donc urgent que celles-ci (de même les instances représentatives) reçoivent de leurs organisations toutes les informations sur la question.

● Une démarche 100 % participative

Autre principe élémentaire : « *Personne ne sait à la place des autres ce qui est bon pour eux* ». Aucun directeur ou syndicat ne peut prétendre faire le bonheur des salariés, thème subjectif s'il en est. Alors comment faire ? La réponse est simple : leur demander ! Ce sans confondre consultation et participation, ni participation et autogestion. L'expression des professionnels n'est pas comparable aux réclamations émanant du personnel, aux revendications ou aux remontées de propositions, dont la pertinence serait laissée à l'appréciation du management.

La participation signifie que les salariés sont appelés à s'exprimer, mais aussi à partager la recherche de solutions réalistes, et sont associés à leur mise en œuvre.

Ceci requiert une acceptation du changement tant de la part du management dans l'aménagement

Mieux vaut prioriser les actions objectivables qui peuvent faire l'objet d'évaluations argumentées.

de son style que de celle des syndicats dans le questionnement du sens de leur représentation. Il ne s'agit pas de confier les clés de la maison aux personnels, ni de renoncer à la distribution des rôles : le management continue à manager, les décisions sont assumées par la direction, et de leur côté les syndicats restent les seuls interlocuteurs qualifiés, à la fois dans les négociations annuelles, le comanagement général du dispositif QVT et la signature de l'accord final d'entreprise.

● Une approche systémique interactive

L'efficacité est de rigueur : choisir d'améliorer une relation de fonctionnalité, qui va se répercuter en profondeur sur toute la structure (par exemple la révision des procédures d'information ou l'implication des personnels dans la réflexion budgétaire), plutôt qu'une solution répondant à une situation apparente mais qui aurait des conséquences négatives sur d'autres aspects (ainsi un aménagement social qui endetterait la

Une démarche aux multiples bénéfices

Bien menée, et de bout en bout, par des partenaires sociaux motivés et constants, une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT) transforme la façon dont l'activité est effectuée dans une structure sociale ou médico-sociale, mais aussi l'état d'esprit des professionnels et la qualité des prestations. Son maintien dans le temps est de nature à modifier en profondeur les représentations et les

conditions de chacun au travail, les relations et la compréhension des professionnels entre eux, le sens donné aux missions et aux relations avec les bénéficiaires, les dispositifs et le fonctionnement de l'organisation, et en définitive la pertinence de l'établissement dans son environnement. Comment ? Dans « *l'élargissement des points de vue* » sur le travail que génère la démarche systémique inclusive.

Au-delà d'un simple appel à considérer les vœux du personnel, toute démarche de QVT inaugure une redéfinition des préoccupations institutionnelles. Elle place la structure sur une nouvelle organisation, elle débloque des possibilités nouvelles d'innovation dans tous les domaines, et au passage elle entraîne les partenaires sociaux à réviser leurs positionnements traditionnels.

gestion ou une économie qui entraverait la mission). C'est bien dans la concertation et les interactions (comité de pilotage – Copil, débats sur le travail), et non dans la décision unilatérale que les ciblage et les actions de la QVT seront définis.

● **L'innovation en matière de négociation sociale**

Tout s'organise autour de l'acceptation des partenaires sociaux de mettre en place une nouvelle forme de négociation. C'est-à-dire de passer du rapport de force au rapport de coopération (même s'il s'agit d'une « coopération conflictuelle » selon l'expression du psychologue du travail Yves Clot). Soit de céder sur le terrain de l'appropriation du pouvoir pour construire un autre terrain d'enjeux, celui de la coconstruction démocratique d'une nouvelle réalité organisationnelle, qu'aucun des deux partenaires n'aurait pu imaginer seul. Ce que l'on peut résumer par le célèbre axiome systémique: $1 + 1 = 3$. Condition que l'on peut difficilement rencontrer dans un contexte de tension sociale aiguë ou de stratégie d'instrumentalisation compétitive.

● **Le souci de l'inclusion et de l'égalité**

Deux principes sont indissolubles: d'une part, le pragmatisme et l'économie de moyens, de l'autre, la lutte contre toutes les discriminations. Deux notions liées par celle de l'inclusion, selon laquelle on cherche à intégrer positivement toutes les formes de contraintes et de différences. Concrètement:

a) on inclut comme parties intégrantes de la démarche QVT tous les aspects dynamiques des projets en cours (de type « démarche qualité, « pénibilité » ou « prévention des risques psychosociaux »): Copil conjoint, utilisation des données actuelles satisfaisantes, conjonction des plans d'action...

b) on met en évidence, comme cibles d'action, toutes les formes d'inégalités et d'injustices au travail. Les textes insistent notamment sur l'égalité hommes-femmes, mais plus largement sur l'ensemble des discriminations relatives à tous les salariés dans tous les aspects de la vie au travail.



Les salariés doivent s'exprimer sur la qualité de vie au travail, partager la recherche de solutions réalistes, et être associés à leur mise en œuvre.

2 Une méthodologie rigoureuse de projet

Il faut insister sur la nécessité de suivre une méthodologie stricte dans le déroulement de ce qui doit être abordé comme une véritable démarche de projet global. Tous les acteurs engagés, au premier rang desquels les partenaires sociaux et le Copil, doivent être systématiquement formés. Quatre axes majeurs sont à retenir.

● **Le pilotage de la démarche, pas qu'une simple formalité technique**

Le Copil n'est pas seulement un organe de coordination. Dans toute la durée du processus beaucoup plus que l'aboutissement (il n'y a pas de référentiel à atteindre mais des améliorations continues), le comité s'investira, prendra des décisions, choisira des modalités du faire faire, évaluera... Ses membres interviendront de façon déterminante dans au moins trois phases essentielles: déterminer le « périmètre » institutionnel dans lequel les améliorations seront mises en œuvre, définir et suivre des méthodes diagnostiques, et surtout décider des actions et de l'écriture du plan constituant la colonne vertébrale de l'accord.

● **La réalisation du diagnostic partagé à mener attentivement**

Le passage par un diagnostic est consubstantiel à la démarche. Outils généralement employés? Réunions, questionnaires, analyses documentaires... Sans entrer dans la technicité ou l'opportunité de chacune, deux conseils à suivre.

a) Chacun de ces outils, pour être parlant, utile et exprimer la

réalité du terrain, doit faire l'objet d'une attention technique sérieuse. Les effets inductifs ou manipulatoires, les artefacts, sont potentiellement trop nombreux pour ne pas se garantir d'un avis expert, même ponctuel.

b) Le diagnostic doit être mené au plus près du terrain. Il est totalement exclu d'appliquer un outil standard, comme un questionnaire, s'il n'est pas relié à l'objet à analyser et adapté précisément aux mesures de l'établissement. Cela suppose donc un travail de recréation concerté au sein du Copil.

L'appropriation du diagnostic par ses membres commence donc par l'outillage. Car les préconisations devront refléter la situation des personnes et de l'organisation.

● **Un plan d'action innovant**

C'est l'aboutissement de la démarche d'investigation et de planification, et le début de la réalisation des améliorations socio-organisationnelles. Il demande le plus grand soin de la part du Copil, qui y consacre plusieurs réunions. Les principes à observer: énoncé des actions suggérées par le personnel ou émanant du Copil, puis sélection selon des critères fixés par le Copil en matière d'efficience (rapport des actions aux effets déployés), de faisabilité (réalisme, coût, accessibilité) et d'urgence (gravité des situations, liens avec des souffrances au travail ou des dysqualités sérieuses).

La plus grande créativité est de rigueur, jusqu'à accepter, sur les domaines du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de

travail (CHSCT), des « dispositions dérogatoires ». La profondeur de la transformation culturelle du modèle organisationnel dépend de l'audace manifestée par les partenaires au profit de tous.

Autre préconisation? Ne retenir que les actions qui peuvent faire l'objet d'évaluations argumentées, et autant que possible objectives. Les actions sont détaillées dans leur contenu et leur mise en œuvre, les pilotes étant les professionnels qui ont manifesté le souhait de s'impliquer, ou sollicités par le Copil. Dont les membres soutiennent les actions, et apportent tous les moyens techniques requis, mais en s'en tenant à un rôle de coordination, suivi, évaluation, laissant aux personnels les plus grandes latitudes et autonomie possible. Ce plan d'action, programmé dans le temps de l'accord QVT, limité par les textes à trois ans d'expérimentations, constitue le socle fondamental de l'accord à signer par les partenaires sociaux.

● **Les évaluations et le suivi, des temps incontournables**

Pour que la démarche porte ses fruits, les actions du plan doivent être étroitement suivies, aidées s'il le faut, le cas échéant ajustées. Le pilote de chacune est en première ligne, mais le Copil reste l'organe de référence. Le suivi du plan peut être effectué, par exemple, sous forme de réunions trimestrielles du Copil, faisant suite à celles des salariés, portant sur les actions en cours ou achevées. Quel que soit le modèle adopté, le Copil doit être conscient que la réalité de l'amélioration de la QVT sur le terrain repose sur celles objectives du travail, de sa qualité, et de l'organisation, assorties d'évolutions favorables du sentiment de bien-être au travail des salariés.

Jean-Philippe Toutut,
docteur en psychosociologie,
consultant et formateur

[1] Lire Direction[s] n° 149, p. 8

EN SAVOIR PLUS

- Analyser les données sociales, kit de l'Anact pour aider les employeurs dans leur démarche de QVT, à télécharger sur www.anact.fr
- Management d'équipes et qualité de vie au travail, Les Cahiers de l'actif n° 484-487, sept.-déc. 2016