



# Contexte et enjeux de la qualité de vie au travail

Liée aux conditions de travail et à son organisation, la qualité de vie au travail des professionnels de santé repose notamment sur un encadrement à l'écoute.

## Définition et concept de la qualité de vie au travail : de quoi parle-t-on ?

**Pascale Levelt**  
Ex-directrice scientifique de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), professeure associée en management à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) Lyon, présidente de la commission Études et Recherche du Conseil d'orientation des conditions de travail, déléguée générale du Nouvel Institut

La qualité de vie au travail est une notion qui ne jargonne pas et on peut s'en réjouir – cela signe en particulier qu'elle n'est pas réservée à des experts mais au contraire destinée à un usage profane – comme s'en alarmer – car la simplicité de ces trois mots est trompeuse, réductrice, au risque d'en disqualifier la portée.

Cette notion va s'affirmer progressivement à partir de 2012, à un moment où les modèles de développement des entreprises et des organisations commencent à faire face à de nombreuses limites, sur les plans politique, social, économique ; des limites qui engendrent de fortes tensions – la « crise des suicides » par exemple –, sources de déstabilisation mais aussi d'innovation. La qualité de vie au travail (QVT) fait partie de ces propositions innovantes, qui ouvrent des voies nouvelles – et non des obligations réglementaires et des prescriptions juridiques auxquelles il faudrait se conformer – pour envisager de nouveaux équilibres dans les « modèles sociaux de performance » des entreprises et des organisations.

Le travail de définition qui ouvre ce dossier va donc s'efforcer d'intéresser le ou la lectrice – plus de six ans après l'institutionnalisation du sigle QVT par l'accord national interprofessionnel de 2013 (ANI QVT) – à ces

enjeux de définition, à son inscription dans un moment particulier de l'histoire mouvementée des conditions de travail, à ses différentes dimensions.

### Une idée ancienne et une série de rendez-vous manqués jusqu'à l'ANI QVT

La qualité de vie au travail est une notion ancienne, qui naît dans le sillage des grandes transformations des appareils productifs dans l'industrie, dès les années 1950 ; elle repose sur l'idée que les moyens et l'organisation du travail ne peuvent être pensés efficacement sans les hommes et les collectifs chargés de sa mise en œuvre (école des relations humaines, approche socio-technique). Selon les cultures politiques et sociales, la notion de qualité de vie au travail alimente deux courants féconds mais relativement étanches : pour simplifier, l'approche nord-américaine centrée sur l'homme au travail (autonomie, épanouissement...) et l'approche nord-européenne centrée sur l'étude des collectifs et l'idéal de démocratie sociale (groupes autonomes, concertation...). Ces courants seront pourtant supplantés, en France en particulier, par la voie législative et réglementaire, focalisée sur un enjeu du travail : la préservation de l'intégrité physique des individus au travail, avec une dynamique elle-même fortement

tirée par le développement des approches « risque » et de leur corolaire, la prévention. Pour l'employeur, l'obligation de résultat en matière de santé et sécurité au travail coexiste avec un principe de base : l'organisation du travail reste l'objet de la prérogative privée de l'employeur<sup>1</sup>.

Tant et si bien que, malgré la crise sociale générée en France par les suicides au travail à partir de 2007, il a d'abord été très difficile d'entendre ce que disaient les salariés (des opérateurs aux managers) quand ils faisaient part de formes persistantes de désorganisation des organisations dites innovantes : ordres contradictoires, changements incessants, centrage des questions organisationnelles sur des problèmes interpersonnels. Tout cela sur un fond de chômage particulièrement élevé.

Ainsi, à partir de 2012 environ, la notion de qualité de vie au travail a réémergé dans le sillage des risques psychosociaux, non pour en euphémiser les enjeux mais, au contraire, pour mettre l'accent sur les profondes transformations du travail et le brouillage des repères rendant l'action collective si complexe et appelant un nouveau répertoire de négociation sur le travail<sup>2</sup>.

Les entreprises engagées dans la prévention des risques psychosociaux ont éclairé ces enjeux en réalisant qu'une conception étroite des enjeux du travail – le travail seulement défini comme un coût ou un risque – n'intégrait pas ses dimensions positives en tant que créateur de valeur et facteur de développement des personnes. Autrement dit, plus de prévention des risques psychosociaux ne garantissait pas d'obtenir des organisations du travail permettant de s'engager pour répondre aux exigences de l'activité<sup>3</sup>, pour faire un travail de qualité, pour pouvoir « *prendre son travail à cœur*<sup>4</sup> ». La voie était ouverte pour se saisir à nouveau de la notion de qualité de vie au travail.

### Exégèse de la définition de la qualité de vie au travail (ANI 2013)

L'accord de 2013, institutionnalisant la notion de qualité de vie au travail, a pu être considéré comme un ovni par de nombreux observateurs. Pourquoi ? parce que

1. L'Anact propose sur son site de nombreuses ressources documentaires détaillant ces enjeux. Les articles scientifiques et la littérature grise des experts de l'agence (notamment Julien Pelletier) composent un ensemble complet sur tous ces enjeux, à la croisée entre la prévention des risques et le changement organisationnel.
2. Le lecteur intéressé par ces enjeux peut mobiliser par exemple les travaux de Christian Thuderoz, professeur émérite en sociologie du travail, directeur de la revue *Négociations*, et de Pierre Éric Tixier, sociologue et professeur à Sciences Po.
3. Ces questions sont particulièrement bien documentées dans les articles scientifiques, les publications dans des revues spécialisées, les interventions dans des colloques, disponibles en ligne, de Philippe Davezies, enseignant-chercheur en médecine du travail et contributeur de nombreuses recherches-actions, notamment dans le monde de la santé.
4. La formule est d'Yves Clot, alors titulaire de la chaire de psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers et auteur d'un ouvrage, *Le Travail à cœur*. Pour en finir avec les risques psychosociaux, paru en 2010 aux Éditions La Découverte.

les partenaires sociaux ont pris acte de la complexité des situations de travail dans les entreprises, amplifiée par les fréquentes réorganisations et restructurations, portées par les dispositifs de rationalisation flexible, exigeant non seulement de s'entendre sur le contenu du travail et les formes de prescription à mettre en place, mais aussi sur la question du pilotage du changement et de l'anticipation de ses effets multiples. Ils n'ont donc pas formalisé un accord renforçant les obligations des employeurs et ouvrant de nouveaux droits aux salariés mais cherché à définir un cadre pour l'action, la concertation et la négociation en privilégiant une approche systémique des problèmes.

Le cadre de la qualité de vie au travail parie sur la mise en visibilité du travail en tant que facteur d'accomplissement et créateur de valeur et, ce faisant, il vise des effets positifs au plan de la performance de l'entreprise et du développement des salariés (capacité d'agir, santé et employabilité). Un postulat central donc : la convergence du bien-être professionnel et de la performance.

Attachons-nous à décortiquer les champs de la définition de la QVT telle que définie par l'ANI de 2013. Pour commencer, un extrait du préambule : « *La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment. De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin, en particulier, d'anticiper les conséquences des mutations économiques.* »

### Le champ des effets

Aux origines du concept, on place plutôt l'accent sur les conséquences individuelles (satisfaction, bien-être psychologique) de l'expérience de travail. Avec l'idée que ces conséquences ont elles-mêmes des effets sur les comportements au travail et l'efficacité productive. Les effets de la qualité de vie au travail sont ainsi déclinés selon quatre dimensions :

- psychologiques (motivation, satisfaction au travail...);
- de santé (bien-être, réduction du stress, préservation de l'intégrité physique...);
- économiques (performance, productivité, innovation...);
- comportementaux (engagement, implication, créativité...).

On retrouve cette perspective dans l'ANI avec une définition de la qualité de vie au travail comme sentiment issu de l'expérience au travail : « *La qualité de vie au travail peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.* »



## Prendre soin des professionnels de santé

### Le champ des déterminants

Les négociateurs de l'ANI ont délimité un champ qui renvoie aux déterminants de la qualité de vie au travail sous la forme d'une liste de dix points :

- la qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise ;
- la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise ;
- la qualité des relations de travail ;
- la qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif ;
- la qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail ;
- la qualité du contenu du travail ;
- la qualité de l'environnement physique ;
- la possibilité de réalisation et de développement personnel ;
- la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle ;
- le respect de l'égalité professionnelle.

### Le champ des leviers

Ici l'accent est mis sur l'action, et va plutôt mettre en valeur les leviers socio-organisationnels, les moyens d'agir permettant d'atteindre la qualité de vie au travail, qu'il s'agisse de l'enrichissement et élargissement des tâches, de la co-conception du travail, de la refonte du système de rémunération et des politiques d'intéressement, du développement de plans de carrière adaptés aux attentes, de la mise en place d'une organisation participative, de la conciliation des temps, etc.

Cette conception de la qualité de vie au travail comme leviers est explicite dans l'ANI : « La qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mises en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. Elle est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée. »

### Le champ des démarches

Enfin, la plupart des définitions inscrivent la qualité de vie au travail dans une démarche de type participative. L'ANI énonce un principe général : « La définition de la QVT, sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés au cœur du développement du dialogue social. »

Dans une organisation, cette capacité a d'abord une dimension collective – ce caractère collectif est d'ailleurs explicite dans la définition des partenaires sociaux puisqu'on parle « des salariés » et de « leur capacité » – et peut prendre différentes formes, telles que le participatif (groupe de résolution de problèmes, groupe d'expression, débats sur le travail...), le partenariat social (concertation, dialogue social...), le soutien managérial (management du travail...), le soutien (par) des collectifs (solidarité métier, équipe, échanges sur les

pratiques...). Des combinaisons de ces démarches sont possibles, en fonction de la culture de l'entreprise, des atouts et des enjeux de son modèle social, de l'ambition des directions, du management, des représentants du personnel et des élus syndicaux.

### La qualité de vie au travail, des conditions et des questions de méthode

L'exégèse de la qualité de vie au travail permet d'en situer le potentiel d'innovation. En effet, la qualité de vie au travail répond à la fois aux besoins des salariés – pouvoir exister dans son travail par une expression active, par le « pouvoir d'agir » – et aux besoins des entreprises – soutenir et développer la capacité des salariés à s'organiser pour coopérer, prendre des décisions, déployer un travail de qualité, créateur de valeur et facteur d'accomplissement. *In fine*, il s'agit de redonner de la cohérence aux décisions touchant à l'organisation, de faire confiance aux opérationnels et de les accompagner pour les faire monter en puissance, en constatant, en situation, les problèmes pratiques qu'ils affrontent, les équipements qui leur seraient utiles dans leur travail.

Tout ceci ne va pas sans conditions<sup>5</sup>, en particulier du côté des directions des ressources humaines, appelées à recouvrir des compétences organisationnelles, développer une connaissance fine des « populations au travail », concevoir des dispositifs outillés pour soutenir le développement des parcours, favoriser la négociation de plans d'action ou d'accords conventionnels... Les directions elles aussi doivent se départir de leur prérogative sur l'organisation du travail, pour introduire effectivement l'autonomie qu'elles appellent de leurs vœux, pour favoriser la subsidiarité et, ce faisant, renforcer la pertinence de leurs décisions organisationnelles. Les organisations syndicales sont *challengées* elles aussi, à la fois par de nouveaux registres de mobilisation et de discussion sur le travail, combinant registre participatif et registre représentatif en prise avec la « réalité » du travail, garante d'un renouvellement possible du répertoire revendicatif.

Ces conditions ne sauraient suffire sans méthode et l'ANI insiste sur tous ces points : formation des managers, action collective, diagnostic préalable, conception d'indicateurs, espaces de discussion sur le travail, etc. Pas de qualité de vie au travail sans acteurs outillés pour alimenter des projets à même de porter l'innovation socio-organisationnelle.

Derrière cette notion de qualité de vie au travail un paradigme nouveau se profile, qui mise sur la mobilisation des ressources de l'activité pour faire face aux exigences productives et à la santé au travail.

5. Dans des champs disciplinaires différents mais complémentaires, les travaux et les écrits de Pascal Ughetto, sociologue au Laboratoire techniques, territoires et sociétés (LATTs) de l'université Paris Marne-la-Vallée, et de Mathieu Detchessahar, professeur à l'Institut d'économie et de management de l'université de Nantes, décrivent dans des contextes organisationnels variés ces enjeux et les réponses qu'ils appellent.

### En forme de conclusion, la définition de la qualité de vie au travail, le retour aux fondamentaux du management et les enjeux propres au monde de la santé

Le piège de la gadgétisation est omniprésent avec ces trois mots tout simples voire ce sigle passe-partout : QVT. Pourtant, l'analyse de cette définition de la qualité de vie au travail le prouve<sup>6</sup> : c'est une invitation argumentée à revenir aux fondamentaux du management, une approche qui, au-delà de l'exposition à des risques, explore les ressorts du développement de l'individu au travail. Ce concept dépasse (et de loin) la question traditionnelle des conditions de travail, chères aux syndicats, ou de l'environnement de travail, cher aux start-up<sup>7</sup>.

Au centre de la qualité de vie au travail résident des leviers essentiels : la latitude donnée aux salariés pour s'exprimer et agir sur leur travail. Leurs expériences se structurent autour de modes d'organisation destinés à développer l'autonomie, la capacité à prendre des décisions, le dialogue entre les salariés et avec leur hiérarchie. Tout cela nourrit de nouveaux modèles orga-

6. Cf. l'exposé très didactique d'Hervé Lanouzière dans l'article « La qualité de vie au travail, un coup pour rien ou un tournant décisif? », publié dans la Semaine sociale Lamy du 16 septembre 2013.

7. Pour reprendre une formule de Martin Richer, dans son blog très intéressant : Management & RSE.

nisationnels, plus matures, fondés sur la confiance, la capacité à débattre des conditions d'exercice du travail, à expérimenter des compromis inédits pour articuler engagement au travail, santé et performance.

Dans le monde de la santé, après des années de rationalisation par tous les leviers disponibles (tarification, outils de gestion et systèmes d'information, process qualité, etc.) et concomitamment aux années de revendications sur les moyens et sur les effectifs, la qualité de vie au travail a aussi impulsé des inflexions : par exemple, la Haute Autorité de santé<sup>8</sup> a fait évoluer le cadre de référence de la certification pour progresser dans l'articulation entre la qualité des soins et la qualité de vie au travail. Elle s'appuie notamment sur des travaux en sciences humaines et sociales jusqu'alors considérés marginalement et qui envisagent l'organisation comme un dispositif sociotechnique au service des exigences de l'activité ; hôpitaux magnétiques, communautés stratégiques, autant de modèles organisationnels dont les fondements épousent les champs de la qualité de vie au travail déclinés plus haut. 🍷

8. « Qualité de vie au travail et qualité des soins », revue de littérature de la Haute Autorité de santé, janvier 2016. [https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2016-02/revue\\_de\\_litterature\\_qualite\\_de\\_vie\\_au\\_travail.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2016-02/revue_de_litterature_qualite_de_vie_au_travail.pdf)

## Au risque des signaux faibles : pour une éthique managériale du sentir

Deux séquences survenues lors de formations que j'ai animées sur le sujet de la maltraitance et de la bientraitance montrent la proximité, la résonance, des enjeux concernant le respect des personnes que l'on soigne et celui des personnes avec qui l'on exerce les missions. Ces enjeux sont nombreux, mais c'est sur l'un d'entre eux que j'axerai ma réflexion : la capacité du management à créer et entretenir une culture de l'alerte et de la prise en compte des signaux faibles qui, dans les lieux où soigner et accompagner les personnes vulnérables est la mission première, semblent plus inaudibles encore qu'ailleurs.

### Deux exemples d'alerte non faite

La première situation surgit à l'occasion d'une formation réalisée auprès d'une douzaine de professionnels travaillant au sein d'un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad), pendant deux journées. Lors de la seconde après-midi, alors que nous devons collectivement réfléchir à des améliorations pour l'avenir issues des difficultés préalablement évoquées, une professionnelle de l'équipe de nuit pose, avec une

grande émotion, un récit manifestement difficile pour elle de faits dont elle nous dit : « Il y a quelque chose qui doit s'arrêter en tout cas, parce que je n'en peux plus. » Elle explique que depuis plusieurs années, sa collègue de l'équipe de nuit souffre d'une addiction à l'alcool et arrive régulièrement dans l'établissement en état d'ébriété. Elle dit également avoir couvert, pendant toutes ces années, l'ensemble des dysfonctionnements occasionnés par cette situation, ne révélant à personne le problème d'alcool de sa collègue de peur de lui nuire. Cependant, afin que les personnes âgées accueillies ne subissent pas de torts de la part de sa collègue, elle dit avoir régulièrement assumé une charge de travail bien supérieure à celle qui lui était assignée, s'occupant d'abord, nous dit-elle, de mettre sa collègue sous la douche puis dans la salle de repos pour qu'elle puisse y dormir, avant de faire seule des tâches normalement attribuées à deux personnes. À la fin de ce récit poignant, qui frappe toute l'assemblée par la grande sincérité et la vive souffrance qui s'en dégage, je demande à la professionnelle pourquoi à son avis le problème n'a jamais été mis à jour. Elle me répond que « c'est déjà

**Alice Casagrande**  
Directrice formation, innovation et vie associative, Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne privés non lucratifs (Fehap)