

# LA QVT

une voie pour innover

**Julien Pelletier**

Anact  
j.pelletier@anact.fr

La qualité de vie au travail est une innovation récente dans le paysage des relations socio-professionnelles françaises. Un accord interprofessionnel datant de 2013 en définit les fondements et invite les acteurs sociaux à mener des négociations et des expérimentations sur le terrain afin de mieux articuler les questions du travail, de son organisation et de ses modalités d'exécution avec les besoins de compétitivité de l'entreprise. Cet article se propose un triple objectif : 1) rappeler d'abord le contexte socio-productif dans lequel la QVT prend son essor, 2) revisiter les fondements théoriques et historiques de la QVT et 3) préciser comment la QVT, dans le contexte français, prend appui sur un certain nombre de principes pour se déployer et constituer une véritable innovation sociale. Dès lors, une interrogation parcourt cette contribution : la pratique de la QVT peut-elle constituer une véritable bifurcation et une forme originale pour agencer autrement le travail et son rapport à la performance de l'entreprise ? Sans donner de réponse définitive à cette question, cet article entend préciser les enjeux d'un tel changement.

## — 1. LE CONTEXTE

L'intérêt pour la Qualité de Vie au Travail en France, qu'on perçoit dans l'émergence d'observatoires et d'enquêtes sur le sujet, dans les négociations en cours dans les grandes entreprises, dans l'offre de conseil et dans certains dispositifs législatifs, prend sa source dans un ensemble de facteurs qui présentent autant de risques que d'opportunités. Ces risques ont trait à un « rabatement » de la QVT à une vague notion de bien-être au travail, de « confort », qui serait atteint par l'intermédiaire de dispositifs favorisant l'adéquation entre les attentes individuelles et les programmes RH de « promotion de la santé ». Les opportunités renvoient au développement du potentiel d'efficacité, d'innovation et au renforcement de la prévention primaire dans l'entreprise que porte cette notion. Cette contribution vise non pas à stabiliser une définition de la QVT, encore polymorphe à ce jour, pour des fins comparatives ou de mesures, par exemple, mais plutôt à traiter des manières de mobiliser le concept dans les contextes de changement observés dans les entreprises.

Ce qui caractérise aujourd'hui ce contexte, c'est d'abord la complexité, l'incertitude et l'affaiblissement des accords et des conventions qui permettent de réguler la vie collective dans l'entreprise. Il y a des situations où règne un certain « désordre », malgré ou à cause des efforts de rationalisation flexible en cours actuellement. Dans ce contexte, les phénomènes d'émergences et de transformations inédites deviennent probables (voir M. Bessin et al, 2010). Ces situations peuvent déboucher sur de véritables bifurcations sociales et organisationnelles, des événements imprévisibles, contingents, et ainsi avoir des effets durables et comporter des incidences structurelles. L'accord national interprofessionnel (ANI) de juin 2013 sur la qualité de vie au travail (QVT) semble un de ces événements *a priori* improbables (en effet, pourquoi un accord sur un tel sujet dans la période actuelle ?) qui peut cependant avoir des conséquences importantes sur la manière de négocier et de piloter les transformations dans les entreprises.

### — MOTS-CLÉS

qualité de vie au travail,  
accords, conventions,  
optimisation jointe,  
organisation du travail.

## — 2. UNE BRÈVE HISTOIRE DU CONCEPT

On trouve les fondements du concept de QVT dans les années 50, avec les travaux du *Tavistock Institute* de Londres, mettant à jour les limites du taylorisme (monotonie, déqualification, sentiment d'aliénation, impacts négatifs sur la productivité, etc.). Ces travaux aboutissent à l'idée convaincante de « l'optimisation jointe » : l'efficacité au travail est intimement liée à la qualité des relations au travail et ce lien dépend d'abord de l'organisation du travail et des méthodes de production. L'accent est mis sur l'importance du collectif de travail, son autonomie, sa fonction de soutien aux individus aux plans psychologique et productif<sup>1</sup>. Autrement dit, l'efficacité productive prend sa source dans la capacité de l'entreprise à articuler convenablement les dimensions humaines, sociales et techniques du travail.

Dans les années 60, aux USA, à la suite des travaux de Maslow (1943) et de D. McGregor (1960) sur les « besoins » et les « facteurs de motivation » des salariés, Herzberg (1971) place au cœur de son analyse l'idée d'intégrer ces facteurs dans la situation réelle de travail : enrichissement et élargissement des tâches, importance d'un travail valorisant... Puis, vers les années 70, émerge l'usage du concept QVT, en lien avec l'intérêt pour la santé psychologique au travail avec les recherches sur les phénomènes de stress, puis de *burn out* (épuisement professionnel) et leurs causes organisationnelles (R. A. Karasek, 1979, E. E. Lawler, 1994). Alors que le monde anglo-saxon s'inscrit dans une perspective individuelle intégrant les dimensions organisationnelles du poste de travail et de la santé au travail, les pays scandinaves (les travaux du *National Institute of Working Life* de Suède) attachent plutôt de l'importance au collectif (équipe semi-autonome) et à la participation des salariés non seulement aux décisions touchant son activité, mais aussi à celles des orientations stratégiques de l'entreprise via leurs représentants ou directement (démocratie industrielle). Dans la pratique, la participation des salariés aux décisions peut prendre différentes formes : consultation, concertation, co-détermination dans le cadre d'un compromis social où l'Etat laisse les partenaires sociaux élaborer eux-mêmes les compromis socio-productifs. En France, même si l'expression QVT n'a guère été utilisée durant la même période, on doit noter cependant que les débats ont été similaires : critique du taylorisme, importance du collectif de travail (« unités élémentaires de travail »), ergonomie participative, autonomie au travail, etc.<sup>2</sup> L'expression « QVT », à ses origines, peut ainsi être considérée comme proposant un compromis entre les approches européennes et américaines de l'optimisation jointe (voir, R. H. Guest, 1979).

### L'émergence du concept

La première conférence internationale sur la QVT a lieu à New York en 1972 où est prise la décision de créer le Conseil International de la Qualité de Vie au Travail avec comme mandat la construction d'un corpus théorique favorisant la promotion de la recherche dans le domaine de la santé mentale au travail et de la qualité de vie au travail, les deux étant déjà intimement liés. Créé en 1973, ce conseil propose une définition de la QVT qui agrège quatre aspects : intégrité physique, intégrité psychique, développement du dialogue social et équilibre vie au travail et vie hors travail (L. E. Davis et A. Cherns, 1975). Toujours en 1973, est signé le premier accord collectif d'entreprise sur le sujet à la suite des expérimentations de Tarrytown au sein du groupe GM (R. H. Guest, 1979).

### La plasticité du concept

La définition de 1973 donnera lieu à des déclinaisons innombrables durant les décennies suivantes. Aujourd'hui encore, il n'y a pas de définition stabilisée de la QVT, au sens de norme juridique ou scientifique, en France comme à l'étranger. Les travaux sur le sujet retiennent généralement une approche multidimensionnelle et considèrent que, pour bien l'appréhender, plusieurs critères doivent être analysés. Le choix d'une approche plurielle résulte d'un pragmatisme face à un enjeu complexe et multiforme.

À l'origine du concept, l'accent est placé sur les conséquences individuelles (satisfaction, bien-être psychologique, etc.) 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. D'autres définitions soulignent plutôt l'importance du travail, des conditions de sa réalisation et de l'environnement organisationnel en insistant alors sur les déterminants de la QVT<sup>3</sup>. D'autres encore vont plutôt mettre en valeur les leviers socio-organisationnels et les moyens d'agir sur la QVT (enrichissement et élargissement des tâches, conciliation des temps, ergonomie, work design, etc.). Cette dernière conception est sans doute la mieux portée par J. R. Hackman et G. R. Oldham (1980) qui proposent une méthode robuste et opérationnelle (le *work design*) avec une définition précise des caractéristiques du poste de travail (variété, autonomie, complétude et feed-back intégré à l'activité) favorable à l'optimisation jointe. Lorsqu'on veut évaluer la pertinence de la QVT, on retrouve une même diversité : 1) la notion renvoie surtout au domaine de la santé psychologique avec des indicateurs correspondants liés par exemple aux RPS, 2) la notion renvoie aux caractéristiques de l'emploi, l'accès à la formation, le niveau de rémunération, le statut d'emploi et l'égalité de traitement, etc. (voir J. Leschke et A. Watt, 2008), et 3) la QVT peut être évaluée par la mesure de dimensions organisationnelles (A. Valeyre, 2006).

#### USA : Qualité de l'emploi, stress et qualité de vie au travail

Durant les années 60 et 70 le ministère du Travail finançait des enquêtes régulières pour caractériser la qualité de l'emploi (le *Quality Employment Survey* dit *QES*) et ses évolutions. En 1977, NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health) ajoutait un module à cette enquête afin d'accéder à des données sur le stress. Ces enquêtes offraient des informations utiles pour les politiques publiques et la recherche. Par exemple, c'est sur la base de ces sources que Karasek a développé le fameux « JQC » (*Job Content Questionnaire*) qui a acquis une renommée internationale. Mais, durant les années 80-90, et malgré les évolutions importantes du travail, le ministère n'a pas reproduit d'enquête nationale de ce type. Afin de remédier à ce manque, NIOSH, en 2002, concluait un accord avec la Fondation nationale des sciences, pour ajouter un module « qualité de vie au travail » à leur enquête nationale sur « l'évolution générale de la société ». NIOSH a proposé d'intégrer plusieurs questions (76) sur l'organisation du travail, la charge de travail, les heures de travail, l'autonomie, la satisfaction au travail, etc.

Enfin, la plupart des définitions inscrivent la QVT dans le cadre d'un dialogue social soutenu (changement concerté pour la France, développement organisationnel pour l'Amérique du nord et démocratie industrielle pour les pays Scandinaves).

#### La qualité de vie au travail revisitée

La notion présente donc une forte plasticité. Lorsqu'une définition est partagée, c'est au sein d'une même institution (syndicats salariés, agence publique, organisme de recherche) et en fonction d'une finalité particulière. Trois tendances générales se dégagent<sup>6</sup> (qui n'empêchent pas les combinaisons) selon le point de vue adopté. Celle des employeurs, qui met en avant les finalités d'efficacité et de productivité avec leurs pendants comme la motivation, l'*empowerment*, le *lean* et le *TQM* qui mobilise ainsi les notions d'autonomie, d'initiative et de participation des collectifs de travail. Est-il nécessaire de préciser que c'est dans une perspective spécifique où l'autonomie et l'initiative individuelle et collective sont en quelque sorte encapsulées dans la prescription de la direction et sa conception de l'efficacité (ex : amélioration continue) ? On retrouve aussi le point de vue des acteurs publics à partir duquel le concept de qualité de l'emploi est mobilisé avec l'objectif d'une meilleure régulation du marché du travail et d'une réduction des inégalités avec des politiques orientées vers des populations

spécifiques (jeunes, chômeurs de longue durée, femmes, handicapés, etc.). Enfin, du point de vue des représentants salariés, la notion intègre les conditions de travail, le contenu du travail, l'équilibre vie au travail et vie hors travail, la sécurité d'emploi, etc. Ces points de vue ne sont pas totalement exclusifs : il est en effet difficile d'affirmer que les phénomènes liés à la qualité de l'emploi n'ont pas de liens avec les conditions de travail et la qualité de vie au travail... et que cette dernière n'entretient pas de rapports avec la qualité de l'engagement dans le travail et l'efficacité productive. D'ailleurs, beaucoup de phénomènes récurrents renvoient à une convergence relative de ces points de vue : usure professionnelle, employabilité, attractivité de l'emploi, mobilité professionnelle, accès à la formation, compétences, etc. Sans être opposés, ces points de vue ne sont cependant pas facilement réconciliables – comme l'ont montré les débats en France sur la « flexicurité » et sur les RPS lors de la première décennie des années 2000.

En France, l'expression QVT a eu moins de succès qu'ailleurs (jusqu'à tout récemment, après la signature de l'accord national interprofessionnel en juin 2013 et sur lequel nous reviendrons plus loin). En effet, il a été plutôt considéré que la QVT se limitait aux périphériques du travail et aux facteurs d'ambiance et de confort au détriment de la prise en compte des conditions de travail<sup>7</sup>, de la prévention primaire, ou plus récemment, celle de qualité du travail. D'ailleurs, une des critiques que l'on peut apporter à certaines approches de la QVT — telle que formulées parfois en Amérique du Nord — renvoie à l'idée que les besoins psycho-sociaux de l'homme au travail sont plus ou moins « fixes » ou naturels. Cette naturalisation occulte le fait que le travail est un espace de production de normes où même les « besoins » peuvent être redéfinis : règles de métier, règles du collectif de travail, conception du client, valeur attachée au produit ou à la vie hors travail, etc. De plus, une conception étroite de la QVT attribue plus ou moins explicitement des critères de jugement spécifiques et irréductibles aux acteurs : aux salariés les critères sociaux et à la direction le monopole des critères économiques. Tout se passe comme si l'efficacité et l'efficacité n'étaient pas un enjeu commun (ce qui ne signifie pas une même manière de concevoir l'enjeu) et comme si le bien-être n'était pas une source de bien-être. Le social, le technique et l'économique sont liés dans l'activité et « la qualité de vie au travail » renvoie aussi à la qualité du travail et au « travail bien fait » du point de vue des salariés.<sup>8</sup>

La forte plasticité de la notion, et son caractère multidimensionnel, peut être propice à une certaine confusion. Celle-ci peut être accentuée par l'éventail large et disparate de l'offre de conseil sur le sujet aujourd'hui. De plus, toute négociation d'entreprise portée par la QVT peut potentiellement buter sur les différences d'approches entre les acteurs sociaux, si l'on veut établir des accords d'entreprise ou de branche et évaluer leurs effets. Dans la suite de cet article, nous accordons un statut générique à la notion : la QVT est une philosophie, un programme d'actions, une manière d'aborder le changement dans l'entreprise plutôt qu'un champ précis et elle porte une conception du travail et de l'entreprise comme espace dynamique de production (et de conflits) de normes ayant trait à l'efficacité ou à ce qui autorise la construction de la « santé ».

### — 3. L'ANI QVT : ANACHRONISME OU BIFURCATION ?

#### **Les innovations technico-organisationnelles**

*Grosso modo*, en France, comme dans les pays scandinaves et anglo-saxons, il est possible d'attribuer un cheminement assez semblable sur un demi-siècle à la QVT : d'abord une critique marquée du taylorisme, la montée en puissance de l'approche sociotechnique et la diffusion de la QVT comme antidote et solutions aux anciens modèles d'organisation. Enfin, un retrait relatif de ces dernières

problématiques et leur remplacement progressif, dans l'agenda des acteurs du champ des conditions de travail, par les questions de santé mentale et de prévention avec une attention forte autour des « nouveaux risques » multicausaux et à effets différés (RPS, TMS, CRM). L'usage récent du terme QVT, par sa fréquence et par les enjeux qu'il porte, en France tant chez les partenaires sociaux<sup>9</sup> que chez les experts<sup>10</sup> et les acteurs publics<sup>11</sup> pourrait ainsi apparaître comme un anachronisme. Mais le contexte socio-productif a profondément changé : à la rationalité taylorienne s'est substituée une rationalisation plus flexible, portée par de nombreuses innovations technico-organisationnelles. De la sorte, ce nouveau contexte nous invite à renouveler l'usage de la notion de QVT et à l'utiliser d'une autre façon.

Ainsi, selon la dernière enquête Conditions de travail de la Dares (2014), l'intensification du travail s'est approfondie entre 2005 et 2013. Phénomène qui semble corrélé aux changements organisationnels qui sont plus fréquents que pour la période précédente. Cette refonte des organisations et des processus de production se fait via la création et la recomposition des chaînes de valeur, la modernisation technologique (ERP, GED, intranet, digitalisation, etc.), les innovations organisationnelles (flux tendu, ISO, Lean, etc.), la transformation des structures (réduction des strates hiérarchiques, organisations matricielles, fusions entre *back* et *front office*, centres de services partagés, appel à la sous-traitance, etc.), et l'outillage gestionnaire et managérial (*reporting*, pilotage par les objectifs, approche client, etc.). Mais les effets de ces innovations ne sont pas systématiquement négatifs : par exemple, les salariés signalent des possibilités de coopération plus importantes avec leurs collègues ou leur hiérarchie. Ce phénomène peut atténuer les effets de l'intensification. De même, des travaux de recherche (N. Greenan, 2010) indiquent que les entreprises qui innovent le plus, c'est-à-dire celles qui adoptent, abandonnent, recyclent leur équipement technico-organisationnel à un rythme plus rapide que les autres ou de manière plus intense, sont aussi celles qui sont les plus pérennes. Ce sont aussi ces entreprises qui décentralisent le plus les processus de décisions vers les opérateurs et qui réduisent les lignes hiérarchiques. Ce qui laisse penser que l'innovation porteuse d'autonomie et/ou de responsabilisation est propice à l'apprentissage organisationnel.

Il apparaît ainsi que la relation entre innovations organisationnelles, performance et intensification du travail est complexe et pas nécessairement univoque. En particulier, si l'on fait entrer des facteurs comme la participation des salariés et la qualité du dialogue social dans cette relation (P.-A. Lapointe, 2006). Les entreprises qui se caractérisent à la fois par une forte prégnance des innovations organisationnelles et par la participation sont celles qui enregistrent les meilleures performances économiques et sociales avec une diminution des problèmes de santé. La productivité et la qualité y sont supérieures, mais aussi la qualification et l'autonomie. C'est dire qu'il n'y a pas ici de déterminisme : le changement organisationnel *peut* être porteur d'une meilleure qualité du travail *et* gage de performance pour l'entreprise. Le principe premier de la QVT, l'optimisation jointe, n'est donc pas invalidé par le nouveau contexte, et l'intérêt actuel pour la QVT n'apparaît donc pas comme un anachronisme.

### **Une conception renouvelée**

C'est ce contexte empirique qui a constitué l'arrière-fond des processus de concertation et de négociation sur la Qualité de Vie au Travail ayant mené à l'accord du 19 juin 2013. On retrouve dans l'ANI de juin 2013 la plasticité de la notion QVT avec la présence de plusieurs définitions que ce soit sous forme de liste<sup>12</sup>, de rapports de causalité<sup>13</sup>, ou renvoyant à un sentiment perçu<sup>14</sup>. Ce n'est donc pas à ce niveau que se révèle l'originalité de l'accord mais sur d'autres registres.

D'abord, notons une évidence ayant trait à la source de légitimité : l'initiative récente, dans l'usage et la diffusion de la notion de QVT, est le fait des partenaires sociaux et non du monde académique. La conception de la QVT portée par l'ANI vise à frayer un nouveau compromis socio-productif — pour répondre, entre autres, aux questions lancinantes de l'égalité professionnelle, des RPS et des réorganisations incessantes — dans les entreprises avec le travail (et non seulement le marché) comme source de motricité de l'action stratégique et managériale dans les entreprises. L'ANI est ainsi une façon de réinvestir la question du travail et de ses transformations dans un contexte où les enjeux de l'emploi pourraient la faire oublier.

On le voit, l'ambition est forte, puisqu'il s'agit d'articuler différentes finalités (amélioration de la performance et des conditions de travail), à différents niveaux de l'entreprise (stratégique et fonctionnement quotidien), et d'inscrire cette articulation dans la dynamique du changement interne (transformations des organisations) et externe (mutations économiques). Il y a là une rupture nette par rapport à une conception de la QVT limitée au confort ou à l'environnement de travail qu'on retrouve encore parfois ici et là et par rapport à la conception traditionnelle de la prévention des risques (une décennie d'investissements sur les RPS est passée par là).

#### **Les mots ont un sens**

*Les occurrences dans l'ANI de juin 2013 donnent une indication claire de l'équilibre recherché par les partenaires sociaux. Ainsi, si le terme « travail » est au centre avec, de très loin, le plus grand nombre d'occurrences (149), la répartition des occurrences des autres termes-clés est un reflet de la volonté d'optimisation jointe. On retrouve ainsi : Santé/prévention/conditions de travail : 16, — Performance/économique/compétitivité/stratégie : 16 — Management : 13 — Organisation du travail : 13 — Expérimentation : 13 — Code du travail : 9*

L'ANI propose aussi de renforcer un registre spécifique des pratiques en entreprise, celui du *dialogue professionnel*. Les multiples éléments de méthode proposés par l'ANI ayant trait à la formation des managers et des IRP aux questions du travail, à la création d'espaces de discussion sur le travail, à l'usage d'indicateurs sur le fonctionnement de l'entreprise, au diagnostic partagé et à l'appui sur des expérimentations renvoient bien à ce registre particulier que les signataires de l'ANI proposent d'outiller. L'hypothèse est que les accords et les conventions entre les acteurs sur le travail, ses enjeux et les choix d'organisation seront plus faciles à créer en renforçant les échanges entre les acteurs. La QVT entend ainsi faire un contrepoids aux excès de la rationalisation flexible qui ont contribué, parallèlement à l'affaiblissement des logiques de métiers, à éloigner les outils de gestion et le management (et aussi les représentants du personnel parfois) des réalités du travail concret.

Enfin, sur le registre du *dialogue social*, l'ANI suggère de renforcer la cohérence des négociations avec la proposition d'un accord unique qui permettrait de regrouper plusieurs thématiques dans le cadre d'un seul accord, plutôt qu'une série de NAO. Cette possibilité est reprise dans la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle puis dans la loi relative au dialogue social et l'emploi de juillet 2015.<sup>15</sup>

#### **Une démarche d'apprentissage**

Si l'ANI de 2013 oscille entre deux conceptions de la QVT : l'une en termes de champ et l'autre en termes d'approche, l'option qui doit être privilégiée est la seconde. *La Qualité de Vie au Travail est une démarche* qui vise à articuler les enjeux économiques, techniques et sociaux dans l'entreprise. Chaque entreprise ayant à construire pour elle-même — et par tâtonnements successifs, comme

nous y invite l'accent mis sur l'*expérimentation* — cette articulation en fonction de ce qui fait sens pour les acteurs. C'est précisément parce que les conceptions en termes de champ cloisonnent ce qui est indissolublement lié dans l'activité de travail que la conception en termes de démarche apparaît supérieure en ce qu'elle permet de lier différents niveaux et différents « objets » et de les inscrire dans une dynamique d'ensemble. L'accent fort mis sur l'expérimentation, plutôt que sur une norme réglementaire, sur une application mécanique d'un accord ou d'une loi, ou sur l'adaptation du poste de travail à un inventaire des besoins psychosociaux, constitue un pari sur les capacités d'apprentissage des acteurs de terrain. Dans cette perspective, la QVT apparaît moins comme une résultante que comme une stratégie concertée de conception et de pilotage des transformations de l'organisation du travail.

Dans ce contexte, la conception du changement à l'œuvre dans la QVT ne peut être celle d'un exercice de planification, ou même d'anticipation, mais celle d'un espace d'expérimentation où le développement des capacités d'action est l'objectif premier. La QVT demeure un processus d'apprentissage et de maturation qui suppose une connaissance fine et partagée de l'organisation et de son environnement, une attention particulière aux événements et aux pratiques émergentes des « usagers » de l'organisation. L'expérimentation, c'est-à-dire l'évaluation des transformations par les acteurs eux-mêmes, étant à considérer comme source de savoirs pratiques pour l'action, plutôt qu'une source de connaissances, servant à établir des recommandations, pour l'expert.<sup>16</sup>

<b>Deux conceptions de la QVT</b>		
	<b>Conception classique</b>	<b>Conception renouvelée</b>
<b>Optimisation « jointe »</b>	Alternative au taylorisme	Pilotage en dynamique d'innovations constantes
<b>Théorie</b>	Théorie des besoins Naturalisation des besoins	Théorie des usages Le travail est un espace de (re)normalisation
<b>Enjeux et Critères de choix</b>	Enjeux et types de critères attribués à des acteurs particuliers	Enjeux partagés mais conflits potentiels de critères
<b>Conception du changement</b>	Accompagnement du changement	Articulation des trajectoires marchande, organisationnelle et professionnelle
<b>Méthode</b>	Planification Analyse des besoins Participatif	Expérimentation Analyse du travail Dialogue professionnel
<b>Source de légitimité</b>	L'expert externe Le monde académique	Les collectifs dans l'entreprise Les partenaires sociaux
<b>Visée</b>	Le bon modèle d'organisation	Développer les capacités d'apprentissage



## CONCLUSION

L'initiative récente des partenaires sociaux adaptée au nouveau contexte, relayée par l'État et soutenue par l'offre de conseil, traduit donc un glissement significatif de la conception classique de la QVT. La démarche QVT apparaît aujourd'hui relativement bien équipée avec un ANI, une loi récente et des repères méthodologiques<sup>17</sup> sur lesquels peuvent s'appuyer les acteurs des entreprises, des branches et des territoires. Elle se présente donc comme une approche sécurisée, sans être fondamentalement d'essence juridique et procédurale. Au plan de la promotion de la santé, c'est un vecteur de prévention primaire. Pour le dialogue social, c'est une voie de simplification. Au plan de l'organisation du travail, c'est l'innovation qui peut être au rendez-vous. Et au total, c'est une démarche de performance économique et sociale... ce qui ouvre un chemin qui vaut pour le long cours. Et l'accent mis sur les expérimentations ne signifie pas que l'approche n'a qu'un caractère transitoire mais traduit plutôt l'importance de l'apprentissage et de l'optimisation constante sur la durée. Enfin, l'importance de ces innovations ne peut être sous-estimée. Si la QVT en venait à « tenir » l'ensemble de ces promesses, nul doute que le paysage social des relations professionnelles à la française en serait transformé de façon conséquente. La QVT est-elle alors un de ces « événements improbables » à même d'offrir des bifurcations inédites comme nous le laissons entendre au tout début de cet article ? Seul le futur nous le dira, mais il se peut que les choses soient bien engagées pour un certain nombre d'entreprises et de salariés.

- 
- <sup>1</sup> On peut trouver une traduction de l'article séminal de E. L. Trist et K. W. Bamforth (1951) dans J-F. Chanlat et F. Séguin (1987).
  - <sup>2</sup> Il y a évidemment de fortes spécificités françaises au sein de ce mouvement général, comme par exemple l'accent mis sur l'activité de travail et l'analyse du travail, les jeux de pouvoirs, la régulation, etc. Ce n'est pas le lieu ici pour en traiter.
  - <sup>3</sup> Par exemple, l'Anact propose en 2007 une définition de ce type : les relations sociales et de travail, le contenu du travail, l'environnement physique de travail, l'organisation du travail, la réalisation et le développement professionnel, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.
  - <sup>4</sup> La loi de 1970 (OSH Act) mentionne explicitement les « facteurs psychologiques ».
  - <sup>5</sup> Le GSS (General Social Survey) est une énorme enquête d'opinion (les attitudes et les caractéristiques socio-professionnelles essentiellement) menée périodiquement.
  - <sup>6</sup> On peut lire avec profit sur un objet très proche : M. Guergoat-Larivière et O. Marchand, (2012).
  - <sup>7</sup> L'Anact reprendra, de manière large et souple, le terme au début des années 2000 en organisant tous les ans « Une semaine de la qualité de vie au travail ».
  - <sup>8</sup> « Loin d'être une catastrophe pour la santé, l'efficacité contribue à se sentir bien. Si l'on ne se sent pas efficace, si l'on ne juge pas que ce que l'on fait est nécessaire et juste, les effets sur la santé peuvent être ravageurs. De fait, s'attaquer aux problèmes de santé au travail, c'est s'attaquer aux problèmes d'efficacité au travail. » Y. Clot (2015, p. 12).
  - <sup>9</sup> Accord National Interprofessionnel QVT-EP de juin 2013.
  - <sup>10</sup> Voir par exemple l'ANVIE, Cahier n°5 - La qualité de vie au travail, un enjeu de performance économique et sociale.
  - <sup>11</sup> Loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle puis loi relative au dialogue social et à l'emploi de juillet 2015.
  - <sup>12</sup> « Qualité de l'engagement à tous les niveaux de l'entreprise, Qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise, Qualité des relations sociales et de travail, Qualité du contenu du travail, Qualité de l'environnement physique, Qualité de l'organisation du travail, Possibilité de réalisation et de développement personnel, Possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle ».
  - <sup>13</sup> « Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte ».
  - <sup>14</sup> « Elle 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. »
  - <sup>15</sup> La création d'une base de données unique sur les informations économiques et sociales ainsi que la possibilité de « fusionner » des instances participent aussi de cette recherche de cohérence au niveau du dialogue social. De plus, le Plan Santé au Travail 2015-2019 réaffirme l'ambition de l'ANI et reprend à son compte ses finalités liées à la prévention primaire.
  - <sup>16</sup> La posture de l'expert externe ici est donc à réinterroger : une des causes du déclin relatif du mouvement de la qualité de vie au travail, selon plusieurs chercheurs, est attribuable à la dépendance des acteurs de l'entreprise face à l'expert (voir, A. Bar Haim, 2002).
  - <sup>17</sup> Voir, par exemple, le dossier de l'Anact sur le sujet : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)
-



## Bibliographie

- Bessin, M. et al. (dir), (2010),** *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, La Découverte.
- Bar Haim, A., (2002),** *Participation Programs in Work Organizations : Past, Present, and Scenarios for the Future*, Westport, CT : Quorum Books.
- Chanlat, J.-F. et Séguin, F. (coordination) (1987),** *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique. Les composantes de l'organisation, tome 1 et 2*, Éditions Gaëtan Morin.
- Clot, Y., (2015),** « Le travail, premier vecteur de qualité de vie au travail », in *Les cahiers n°5 de l'Anvie*.
- Dares, (2014),** *Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés*, in *Analyses*, juillet, n° 049.
- Davis, L. E. et Chermis, A., (1975),** *The Quality of Working Life*, Free Press.
- Greenan, N., coordinatrice, (2010),** « Informatisation et changements organisationnels dans les entreprises », in *Réseaux*, n°162.
- Guergoat-Larivière, M. et Marchand, O., (2012),** « Définition et mesure de la qualité de l'emploi », in *Économie et statistiques*, n° 454.
- Guest, R. H., (1979),** « Quality of Work Life - Learning from Tarrytown », in *Harvard Business Review*, july.
- Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1980),** *Work Redesign*. Reading, Mass : Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1971),** *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise Moderne d'Édition.
- Karasek, R. A., (1979)** « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain : Implications for Job Redesign », in *Administrative Science Quarterly*.
- Lapointe, P.-A.,** « Innovation sociales, participation et partenariat en milieu de travail » in *Intervenir en entreprise : pratiques actuelles* (sous la direction de Julien Pelletier), Anact.
- Lawler, E. E. III, (1994),** *Motivation in Work Organizations*, Jossey-Bass, 1994.
- Leschke, J. et Watt, A. (2008),** « Job Quality in Europe », in *European Trade Union Institute Research Department*, Juillet.
- Maslow, A.H., (1943),** « A Theory of Human Motivation », in *Psychological Review*, 50, p. 370-396.
- McGregor, D., (1960),** *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill Editions.
- Trist, E. L. et Bamforth, K. W., (1951),** « Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-getting », in *Human Relations*, n° 4.
- Valeyre, A., (2006),** *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'union européenne*, Centre d'Études pour l'Emploi, Document de travail, n°73.