



**HAL**  
open science

## La qualité de vie au travail au risque de sa transformation en process

Pascal Ughetto

► **To cite this version:**

Pascal Ughetto. La qualité de vie au travail au risque de sa transformation en process. Sophie Le Garrec (dir.). Les servitudes du bien-être au travail. Impacts sur la santé, Erès, 2021. hal-03151886

**HAL Id: hal-03151886**

**<https://enpc.hal.science/hal-03151886v1>**

Submitted on 25 Feb 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# La qualité de vie au travail au risque de sa transformation en process

Pascal Ughetto<sup>1</sup>

Paru dans : Sophie Le Garrec (dir.), *Les servitudes du bien-être au travail. Impacts sur la santé*, Toulouse, Erès, 2021 (p. 169-188).

La formation et l'institutionnalisation de politiques de qualité de vie au travail dans les entreprises à partir du courant des années 2000 assurent-elles la prise en compte des enjeux de santé au travail, du moins tels que les contributions de cet ouvrage proposent de les aborder ? Consacrent-elles une prise de conscience par les directions d'entreprises des problèmes ressentis par les salariés dans les conditions du travail contemporain et entreprennent-elles leur traitement par des actions visant précisément ce travail ? Ce chapitre n'entend pas se livrer à une évaluation, ni même à un diagnostic de la diffusion et du contenu de ces politiques<sup>2</sup>. Il se situe au point de rencontre entre une perspective en termes d'activité et – en empruntant à la sociologie des organisations – une approche en termes d'acteurs. Il s'agit alors de souligner les choix sémantiques qui, à travers la notion de qualité de vie au travail, ont été privilégiés pour construire la reconnaissance et la prise en charge des enjeux de travail et ont présidé à la construction d'un processus gestionnaire côtoyant ceux qui étaient déjà installés, généralement au sein des politiques de développement des ressources humaines : formation, gestion des compétences, etc. Cette érection de la qualité de vie au travail en « process » – pour utiliser l'expression plus courante dans les milieux managériaux – signe, en apparence, la reconnaissance de ces enjeux, mais n'est pas neutre pour ces derniers. Il peut s'agir d'une victoire en trompe-l'œil.

## Naissance de la qualité de vie au travail

Durant les années 2000 et 2010, les enjeux relatifs au travail ont été gratifiés d'une forme de reconnaissance dans les discours et les pratiques managériales qui, pour insuffisante qu'elle apparaisse à bien des observateurs, n'en a pas moins constitué une rupture vis-à-vis des années précédentes. Des préoccupations se sont développées au sein des entreprises quant à la faculté donnée aux salariés d'exercer ce travail de manière soutenable. Les salariés s'avèrent-ils ou non en capacité d'assumer leur travail et leur emploi sans mettre en péril leur santé, leurs conditions de vie, les rythmes qu'ils assument ? Cette question a été plus frontalement envisagée par les directions d'entreprises, stimulées, en France, par le rôle assez décisif de deux épisodes médiatisés de suicides en contexte professionnel.

### *Des risques psychosociaux à la qualité de vie au travail et à la QVT*

Dans les premiers temps, imposant leur actualité aux directions d'entreprises, aux acteurs syndicaux ou à l'agenda des politiques publiques, ces sujets ont été qualifiés de façon plutôt négative : la montée des

---

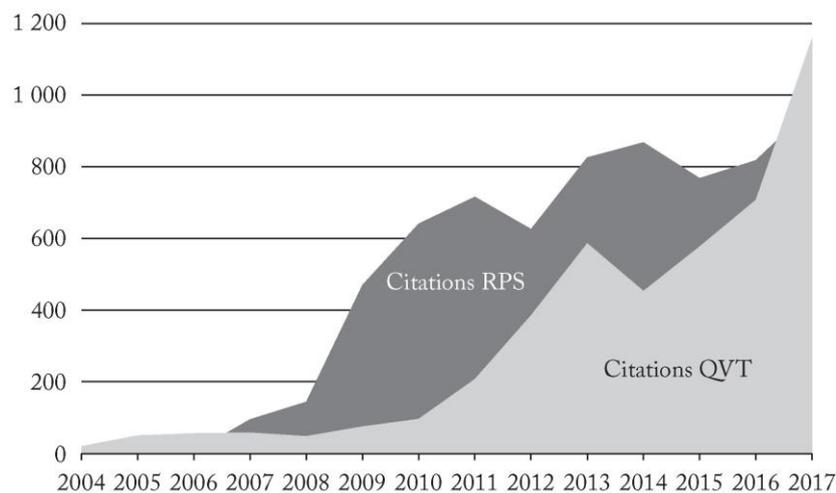
<sup>1</sup> Université Paris-Est, LATTs.

<sup>2</sup> En France, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail s'est consacrée récemment à l'analyse des accords négociés sur ce sujet. Voir ANACT, *Un cap à tenir. Analyse de la dynamique de l'accord national interprofessionnel Qualité de vie au travail - égalité professionnelle du 19 juin 2013*, rapport, 21 fév. 2019, 44 p.

méfais du stress au travail, l'emprise des risques psychosociaux. Dans les termes mêmes se logeait la possibilité, saisie par certains acteurs ou commentateurs, de mettre en doute la nécessité de concevoir des politiques destinées à combattre ces phénomènes. Le stress n'est-il pas d'abord l'affaire de l'individu ? Les problèmes personnels, familiaux, privés (par exemple, les tensions dans le couple) ne jouent-ils pas autant ou davantage que les objectifs fixés aux salariés par l'entreprise ou son mode de management ? Potentiellement interprétables comme relevant d'abord du comportement individuel et de problèmes personnels, la manière de les qualifier n'était par conséquent pas sans effet sur le fait de consentir à leur ménager une place dans les actions des entreprises ou des acteurs publics et collectifs. L'institutionnalisation – la reconnaissance du problème comme appelant des réponses de la part d'autorités, privées ou publiques, et l'octroi de moyens pour s'y atteler – s'est cependant déroulée à travers des plans de prévention des risques psychosociaux et des cellules dédiées.

Cette institutionnalisation s'est assortie d'expressions se voulant plus positives et constructives. C'est ainsi qu'il peut désormais être question d'une qualité de vie au travail, des actions à mener pour assurer celle-ci, des politiques publiques et d'entreprises destinées à la promouvoir ou encore de la négociation collective à mener à bien la concernant (figure 1). Le bien-être au travail est également une formulation qui s'est diffusée, plus directement inspirée du vocabulaire international en langue anglaise : *occupational well being*. Ces politiques ont bénéficié d'un ancrage dans la durée grâce à la signature d'accords négociés, à l'attribution de budgets, au recrutement de chargés<sup>3</sup> de prévention des risques psychosociaux ou de responsables de la qualité de vie au travail, à la constitution de cellules ou de services, à la mise en place de dispositifs divers.

Figure 1. Évolution des citations des termes « risques psychosociaux » (RPS) et « qualité de vie au travail » (QVT) de 2004 à 2017



Source : In G. Valléry et S. Leduc, *Les risques psychosociaux*, Paris, PUF, coll. Que Sais-je ?, 2017, p. 4. Traitement des auteurs à partir de la base de données Factiva (pour 2017 : extrapolation à partir des données du 1<sup>er</sup> trimestre).

<sup>3</sup> Du reste, souvent des chargées de prévention. Dans ce chapitre, les termes utilisés désignent généralement autant les femmes que les hommes.

Ce type de vocabulaire s'impose dans la deuxième moitié des années 2000 et s'assortit de plans d'action qui prétendent ne plus s'inscrire dans la réaction à la survenue de situations critiques, mais agir plus en profondeur et en prévention. Cela confirme l'ancrage, dans les programmes gouvernementaux autant que dans les politiques d'entreprises, de ces thèmes et de moyens accordés à des services pour déployer des initiatives. Une marque de cette institutionnalisation se situe dans la rapide réduction de cette expression à un acronyme dont les acteurs concernés sont aujourd'hui familiers : la QVT. Le passage à l'acronyme ne manque généralement pas de s'accompagner d'une poursuite du développement du phénomène concerné sur un registre volontiers plus technique. Il est généralement le signe qu'un milieu professionnel plus ou moins homogène s'est constitué, dont les participants se reconnaissent mutuellement autour de questions et d'une actualité qu'ils partagent, d'une commune attention aux évolutions légales et réglementaires, d'un intérêt commun pour des problèmes identifiés, des modes managériaux, des thèses, des doctrines et des outils influents. Ils partagent également un vocabulaire, volontiers hermétique pour les non-initiés, et un intérêt pour la résolution pratique des questions dont ils ont la charge. Les questions qui s'imposent alors sont celles de l'ingénierie : comment, pratiquement, mettre en place les actions et les outils, comment concevoir les dispositifs, quelles règles de fonctionnement pour ceux-ci ? La QVT n'a pas échappé à cette évolution. Comme la gestion des compétences en son temps<sup>4</sup>, on peut, dès lors, se demander si la qualité de vie au travail n'est pas devenue, selon l'expression consacrée en entreprise, un « process », autrement dit un processus gestionnaire dont l'efficacité recherchée est de faire prendre en compte et exister l'enjeu, mais d'une manière telle que les modalités techniques menacent, à tout instant, de prendre le pas. De même, la transformation d'un sujet en processus gestionnaire réglé comporte inévitablement une part de spécialisation qui, dans les organisations, cloisonne, territorialise, assigne le champ de questions à des acteurs particuliers et en détournent d'autres de lui : la QVT, ce sont les chargés de prévention du deuxième étage ou du bureau 412, un sujet sur lequel le gestionnaire des mobilités ou des « talents » et le manager intermédiaire estiment que cela n'est évidemment pas leur domaine de spécialité ni le champ sur lequel on peut spontanément les attendre. L'installation des programmes de QVT dans les actions de gestion des ressources humaines les a généralement consacrés comme distincts – quasi par nature – d'autres sujets maîtrisés par les directions en charge de ces ressources humaines.

### *Une reconnaissance de quels enjeux ?*

D'un certain point de vue, pour la qualité de vie au travail, le fait de se voir conférer un cadre gestionnaire – avec des cellules ou des services dédiés, des moyens, des procédures, des échéanciers, des normes – signe un succès quant à sa prise en compte par les directions et assure que des actions et des dispositifs seront mis en place. Considérée ainsi, c'est l'assurance – même relative – que les problèmes en question feront l'objet d'un traitement. Mais de quels problèmes s'agit-il, précisément ? Que traitera-t-on et comment ? D'emblée, un débat s'est développé quant aux termes qui offraient la meilleure valeur conceptuelle, aux processus fondamentalement à l'œuvre et donc aux voies à privilégier pour l'action.

Le débat n'a pas épargné l'expression qualité de vie au travail elle-même. En France, des traditions de recherche, aux racines anciennes, comme l'ergonomie de l'activité, les approches cliniques du travail,

---

<sup>4</sup> Cf. P. Ughetto, « Référentiels de compétences : ce que l'instrument fait à la logique compétence », in B. Prot (dir.), *Les référentiels contre l'activité*, Toulouse, Octarès, 2014, p. 35-49.

la psychodynamique du travail, ont précisément placé des exigences élevées sur la conceptualisation du travail et des enjeux de santé liés au travail. Un point de vue davantage inspiré par la sociologie des organisations peut également soulever des questions quant aux dynamiques d'acteurs et à leurs implications dès lors que l'on institue ces mêmes enjeux dans les termes de la qualité de vie au travail. Sous ces deux angles, le cadre gestionnaire évoqué et peut-être même l'émergence d'un processus ne recouvrent pas nécessairement une bonne nouvelle. Était-ce au fond le sort que l'on pouvait espérer pour un sujet qui renvoie à la faculté des organisations dans leur ensemble, de leurs directions et de divers acteurs en particulier, à intégrer le travail dans leurs catégories de gestion ?

## **Construction d'un problème public, réponse par un processus gestionnaire**

### *Le retour d'un problème public des conditions de travail*

La préoccupation de la qualité de vie au travail s'est formée dans un contexte historique qui avait d'abord vu s'étioler la reconnaissance du travail et des conditions de travail en tant que problème public ou collectif. D'après la sociologie des problèmes publics<sup>5</sup>, les sujets reconnus comme des enjeux collectifs ne s'imposent pas naturellement, avec la force de l'évidence, mais en vertu d'un processus de construction sociale : des termes, des événements, des interprétations en viennent à s'aligner plus ou moins entre eux pour créer un sentiment, répandu auprès d'un nombre croissant d'acteurs, que le problème mérite des politiques publiques, des actions collectives, des dispositifs pour organiser son traitement.

Après avoir connu un fort niveau de reconnaissance à la fin des années 1960 et au début des années 1970, dont témoigne par exemple, en France, la création de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail en 1973, ce thème a subi, par la suite, un net recul dans le champ des préoccupations légitimes. La montée du chômage de masse a imposé le thème de l'emploi avec une force qui évinçait largement celui du travail. À cet égard, un épisode comme le long conflit des infirmières avec le ministère de la Santé, à la fin des années 1980, a constitué l'amorce d'une mise en cause des conditions dans lesquelles des personnels pouvaient se trouver amenés à travailler et une expression de leur sentiment de ne pouvoir rendre aux patients le service attendu<sup>6</sup>. Chez les chercheurs, le diagnostic s'est ensuite imposé d'une montée de l'intensification du travail<sup>7</sup>. Mais ce sont véritablement les vagues médiatisées de suicides, d'abord chez Renault, en 2006-2007, puis chez France Télécom en 2009, qui ont considérablement participé à l'émergence d'une perception du travail comme ayant subi, dans les années et les décennies précédentes, des changements porteurs de formes de dégradation des conditions de travail.

### *La recherche de nouveaux termes pour qualifier l'enjeu des conditions de travail*

La reconstruction des conditions de travail comme un problème public ne s'est pas imposée en réhabilitant les anciens termes, mais sur la base des évolutions qu'avait entre temps connues le travail.

---

<sup>5</sup> Dont l'un des travaux fondateurs a été celui de J. Gusfield, *La culture des problèmes publics*, 1981, trad. fr., Paris, Economica, 2009, 218 p.

<sup>6</sup> M. Loriol, *Le temps de la fatigue*, Paris, Anthropos, 2000, 289 p.

<sup>7</sup> M. Gollac, « L'intensité du travail. Formes et effets », *Revue économique*, vol. 56, n° 2, 2005, p. 195-216.

Il s'agissait notamment de faire prendre en considération des risques industriels (d'exposition à des substances toxiques, notamment) d'une nature plus ou moins nouvelle, mais également des mutations imposées au contenu du travail par des vagues successives de changements. À partir des années 1980, en effet, sous l'effet des stratégies, des technologies, de l'organisation et des dispositifs de gestion, de lents et incessants changements ont touché le contenu du travail, ce qui est attendu des salariés de tous niveaux, les outils avec lesquels ils travaillent, les rythmes, les technologies, les organisations. Il est apparu de plus en plus nettement, à partir du milieu des années 1990, que cela ne se déroulait pas sans faire surgir des tensions, qui ont pu être résumées par le sentiment d'intensification du travail, allant parfois jusqu'à diagnostiquer le développement d'une souffrance au travail<sup>8</sup>. Le problème résidait éventuellement moins dans la montée des exigences adressées au travail, dans l'absolu, que dans le manque de régulation de ces exigences et tensions<sup>9</sup>.

En France, dans le courant des années 2000, des épisodes comme ceux des suicides sur le lieu de travail ont, comme cela a été rappelé plus haut, rendu ces tensions publiques et ont forcé les entreprises, les acteurs du dialogue social et les pouvoirs publics à se saisir de la question. Une difficulté a été de qualifier ces tensions, l'expression de stress au travail se révélant parlante, mais peu précise et les risques psychosociaux tentant de faire mieux : ils évitent de donner le sentiment d'un phénomène de nature entièrement individuelle, liée à la psychologie des personnes et pointent l'intersection avec des dimensions plus collectives, mais celles-ci demeurent faiblement qualifiées.

Ces efforts de vocabulaire font partie du processus de reconnaissance du problème et de recherche des formes d'action à déployer pour s'atteler à sa prise en charge.

### *Les réponses instituées*

Des réponses institutionnelles se sont dès lors déployées, à différents niveaux : celui des entreprises ou administrations, à travers la mise en place d'observatoires du travail, de plans d'action et de prévention des risques psychosociaux ; celui du dialogue social et de la signature d'accords collectifs à l'échelle interprofessionnelle, des branches ou des entreprises ; celui des pouvoirs publics nationaux, sous la forme, par exemple, des plans santé travail à partir de 2005.

Avec l'expression de qualité de vie au travail, la difficulté semble persister à atteindre une réelle exactitude dans la qualification des tensions et conditions de travail qu'il s'agit de réguler. La vie au travail constitue une enveloppe bien large pour aider à désigner les cibles précises de l'action à engager. Le vague de la notion se montre propice à une politique brassant large et peu sélective dans ses orientations. Sans exagérer la portée des choix de vocabulaire, on peut prétendre malgré tout que l'adhésion à cette formule trahit, pour le moins, une attirance très modérée pour une réflexion conceptuelle et interroge quant au centre de gravité des politiques concernées. Les acteurs institutionnels contribuent, du reste, à étendre cette définition plutôt qu'à la restreindre. En témoigne, chez les négociateurs sociaux français, l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 relatif à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnelle. Ce dernier thème étend encore plus le spectre et ajoute de l'hétérogénéité au sujet. La qualité de vie au travail y est définie comme « [résultant] de la

---

<sup>8</sup> C. Dejourn, *Souffrance en France*, Paris, Le Seuil, éd. Points, 1998, 220 p.

<sup>9</sup> P. Ughetto, *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Lyon, Editions de l'ANACT, 157 p.

conjonction de différents éléments (...) et de la perception qu'en ont les salariés<sup>10</sup> », dont la longue liste comprend : la qualité de l'engagement, celles de l'information, des relations sociales, des relations de travail, des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, de l'environnement physique, ou encore la possibilité de réalisation et de développement personnel, celle de concilier vie professionnelle et vie personnelle. Enfin, elle inclut également le respect de l'égalité professionnelle.

Or, dans le cadre français en particulier, le débat sur l'analyse qu'il convenait de proposer des tensions du travail avait précisément vu la référence au stress être critiquée pour son incapacité à nommer les principaux enjeux, liés à l'organisation du travail, invitant à lui préférer, au contraire, une analyse se référant aux caractéristiques de l'activité de travail : il ne s'agit pas tant d'aider les individus à se corriger de leur propension à développer du stress dans un environnement de travail réputé, parce que contraint par les données économiques, ne pas pouvoir limiter les attentes qu'il leur adresse. Il convient plutôt de poser la question des situations de travail et de la manière dont l'activité de travail est façonnée par une organisation qui, souvent, permet mal aux salariés de répondre aux attentes en accord avec leur sens du métier.

### *Une qualité de vie au travail sans travail ?*

De ce point de vue, l'expression de qualité de vie au travail exprime le défaut de ne pas inviter à adopter une focale précise sur le travail en train de se dérouler et les tensions ressenties pour s'acquitter des tâches. C'est exactement la préoccupation qu'exprime le psychologue du travail Yves Clot lorsqu'il pose la question de l'expression pertinente : qualité de vie au travail ou qualité du travail<sup>11</sup> ? La seconde expression renvoie à des enjeux spécifiques à la théorie de cet auteur, en particulier la centralité qu'elle accorde au travail empêché. Elle n'en illustre pas moins un argument plus largement partagé selon lequel le problème est moins « la vie au travail » (dérivant aisément vers le traitement en surface de ce qui complique la vie des salariés et les empêche d'être tout à la performance exigée) que l'activité de travail et son organisation. Quelles formes de l'organisation et du management permettent de tenir ensemble les enjeux de performance et ceux de l'activité de travail et du développement professionnel<sup>12</sup> ?

Le débat théorique s'est ainsi trouvé amené à dégager des modèles alternatifs de représentation des processus à l'œuvre et des enjeux d'action, avec un point de vue soulignant l'importance de l'activité et de son organisation pour mieux établir le contraste avec les cadres de pensée et outils de diagnostic et d'action les plus répandus dans les entreprises et dans les débats académiques au plan international, notamment ceux venus de l'épidémiologie. Dans cette dernière, des modèles couramment utilisés sont ceux de Karasek – qui apprécie les exigences psychologiques qui pèsent sur les salariés en comparaison de leur latitude décisionnelle et du soutien dont ils disposent – et de Siegrist – attentif au déséquilibre possible entre effort consenti et récompenses obtenues. Ces modèles inspirent des questionnaires qui permettent le diagnostic, mais ne portent pas complètement les dimensions de travail. Un effort d'intégration des modèles s'est cependant manifesté lorsqu'un collègue d'évaluation des risques

---

<sup>10</sup> In : article 2 de l'accord national interprofessionnel relatif à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnelle.

<sup>11</sup> Cf. Y. Clot, *Le travail à cœur*, Paris, La Découverte, 2010, 190 p.

<sup>12</sup> Voir F. Ginsbourger, *Ce qui tue le travail*, Paris, Michalon, 2010, 186 p.

psychosociaux<sup>13</sup> a mis au point son propre questionnaire qui intègre, en outre, des questions relatives à la confrontation des personnes à des situations de travail, voire aux dilemmes relatifs à la qualité du travail. L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail a également proposé un modèle articulant contraintes, ressources et régulation partant d'une conception du travail comme lieu de tensions entre exigences.

Ces contributions ont, certes, irrigué les politiques de prévention des risques psychosociaux. On en trouve aujourd'hui les traces dans les politiques de qualité de vie au travail, qui mobilisent souvent les critères du collègue à titre de repère pour catégoriser les phénomènes, inventorier et ordonner les domaines d'action à entreprendre. Elles cohabitent toutefois avec des actions et des représentations qui n'identifient pas l'activité et son organisation comme pouvant ou devant devenir les pierres de touche des actions menées. En tant que ressource professionnelle ou repère, pour les responsables QVT, ces critères n'induisent pas spontanément chez eux une problématisation en termes de qualité du travail et un intérêt pour les enjeux d'organisation du travail. De fait, l'Agence pour l'amélioration des conditions de travail conclut que l'accord national interprofessionnel et son inventaire interminable et non hiérarchisé des sujets a moins contribué à imposer le sujet du travail et de son organisation qu'à diffuser une perception diluée ou brouillée des grands enjeux et des principales lignes autour desquelles organiser ces politiques<sup>14</sup>. Le travail ne s'est pas systématiquement imposé comme l'enjeu central de la QVT.

### **L'activité de travail : plus juxtaposée qu'intégrée aux enjeux de performance**

Au goût des chercheurs qui soulignent l'importance de raisonner en termes de travail, les politiques de qualité de vie au travail privilégient ainsi de façon décevante une identification peu exigeante des enjeux. D'un point de vue de sociologie des organisations, une telle option traduit le compromis qui s'est souvent dégagé au sein de la pluralité des acteurs susceptibles d'aider ou de contrarier ce mouvement pour, en définitive, autoriser la QVT à se construire comme un sujet légitime. Pour les acteurs qui, parmi eux, ont hérité du rôle de promouvoir la QVT, cette dernière leur permet, consciemment ou non, d'éviter de concevoir que leurs actions pourraient au fond aller jusqu'à concerner l'organisation du travail, un territoire sur lequel, du reste, ils constateraient vite les limites de leur pouvoir. À certains égards, le déploiement d'un *process* qualité de vie au travail ne doit parfois son existence qu'à l'interdiction qui est implicitement adressée à ce processus gestionnaire d'interroger des choix plus cruciaux de stratégies de production et d'organisation du travail.

### *L'essor de la QVT dans un contexte dominé par les rationalisations*

Les chercheurs ont, certes, insisté pour que le sujet traité soit bien celui du travail et non d'une vague qualité de vie au travail. Mais bien souvent, c'est précisément dans la mesure où elle restait

---

<sup>13</sup> Présidé par Michel Gollac, le collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail a été institué sur la recommandation du rapport rendu au ministre du Travail par Philippe Nasse et Patrick Légeron afin de faire naître un instrument de suivi statistique suffisamment consensuel du phénomène des risques psychosociaux. Voir son rapport *Mesurer les facteurs de risque au travail pour les mesurer*, avril 2011.

<sup>14</sup> ANACT, *Un cap à tenir*, rapport cité.

suffisamment vague que la QVT est au contraire parvenue à s'imposer dans beaucoup d'entreprises, ou en tout cas de grands groupes. Car, de fait, pour les individus ou les services en charge de la QVT, le travail est un objet risqué : loin de pouvoir être investi ou même invoqué par eux, le travail relève d'un territoire qui est celui d'autres acteurs de l'organisation, par exemple, celui de la programmation de la production et des directions opérationnelles (les puissantes directions « métiers », encore appelées le *business*). Celles-ci se voient confier des objectifs en matière de réalisation de plans de charge : elles sont attendues sur les niveaux de production qu'elles se doivent d'atteindre, sous contrainte d'effectifs à contenir ou à réduire et, plus généralement, d'économies à réaliser sur les moyens. Pour elles, le travail recouvre concrètement l'organisation des moyens humains et matériels dont elles disposent et à partir desquels elles fixent la charge de travail et répartissent et organisent ce travail. Il est donc du domaine d'acteurs – les directions opérationnelles – qui se laisseront d'autant moins inviter à le négocier avec les responsables en charge de la QVT qu'eux-mêmes subissent très largement son dimensionnement par les directions investies du pouvoir ultime de l'attribution des moyens, notamment les directions administratives et financières.

De fait, les services consacrés à la QVT se sont développés et ont dû construire leur crédibilité, dans le courant des années 2000, dans un contexte où la rationalisation économique, voire financière, s'est sévèrement imposée dans tout type de structures : entreprises privées et publiques, administrations publiques centrales et déconcentrées, hôpitaux, etc. S'y déploient de façon persistante des enjeux de maîtrise budgétaire, de réduction des effectifs alloués aux différentes entités opérationnelles ou fonctionnelles, de recherche d'une performance essentiellement comprise comme productivité du travail. Dans les entreprises aussi bien que dans la sphère publique, la performance est largement perçue comme l'exploitation du gisement de productivité à identifier, lui-même assimilé à des temps improductifs à déceler et éliminer. Des rationalisations du travail se succèdent – l'une des plus importantes, sur cette période, étant le *lean management* – sur la base de ces représentations du travail et de la performance.

La QVT édifie alors péniblement son crédit, donnant souvent l'impression qu'elle consiste en une série d'actions qui ne sont autorisées qu'à cohabiter, de façon suffisamment séparée, avec des programmes plus décisifs de rationalisation. Elle y ajoute une dimension sociale, plus ou moins intégrée aux enjeux et actions économiques. Dans un hôpital, par exemple, si elle n'est pas intégrée à la direction de la qualité et des soins, une cellule QVT n'aura d'autre ressource que de proposer à celle-ci des actions lui signifiant qu'elle n'entend nullement empiéter sur la prérogative de cette direction de fixer à ses personnels les méthodes de travail et la répartition des tâches. Si l'hôpital est soumis à un programme de déploiement du *lean*, elle pourra difficilement mettre en concurrence la représentation du travail dont elle pourrait éventuellement être porteuse avec celle qui inspire les outils tels qu'un cabinet de conseil qui accompagnerait ce déploiement les proposerait. Si le *lean* tel qu'il est compris dans cet hôpital consiste à fixer des standards de travail pour espérer augmenter la productivité, une QVT qui ambitionnerait de conforter les marges de manœuvre et les écarts au prescrit dont le travail a besoin aurait peu d'espace pour s'imposer.

Nombre d'actions en matière de QVT présentent ainsi la propriété avantageuse de ne pas se montrer trop agressives envers le territoire et les prérogatives de directions plus fortes : aider les salariés à pratiquer un sport, introduire des temps et des espaces de sieste après le déjeuner, favoriser des formes de communication non violente, concevoir des espaces de travail plus végétalisés, etc. Des initiatives peuvent également être conduites en privilégiant une conduite de projet qui n'affecte pas trop

dangereusement le pouvoir des directions métiers. Par exemple, la signature d'une charte incitant à promouvoir le droit des salariés à la déconnexion des outils numériques peut se faire en répertoriant une série de bonnes pratiques sans mettre en discussion la charge de travail. Le travail est contourné plus qu'affronté, tirant ainsi l'enseignement de la faiblesse du pouvoir relatif des acteurs de ce champ contre d'autres, davantage « propriétaires », au contraire, du travail comme enjeu.

Il convient toutefois de nuancer, car les actions développées par les départements de QVT s'étendent dans bien des cas également à des diagnostics à plus grande portée, sur les conditions de travail, la pénibilité des postes, l'évaluation de la charge mentale et la recherche de solutions pour l'atténuer. La diététique, la naturopathie et le massage ne l'emportent pas systématiquement sur une intervention ergonomique pour réduire les facteurs de troubles musculosquelettiques. En pratique, les actions de QVT peuvent recouvrir des mises en œuvre diverses, aux effets sur le travail très contrastés. Les formes de rationalisation et les choix d'organisation du travail se montrent, eux-mêmes, plus divers que l'interprétation qui peut en être donnée. De nombreuses applications du *lean* voient celui-ci comme des méthodes visant à améliorer les standards et les temps alloués et recherchent la mise en conformité des personnels. Mais d'autres opèrent surtout sur les problèmes de travail, compris comme ayant pour autre face des enjeux de qualité du service rendu, et mobilisent les personnels à partir de leur activité. Les unes et les autres n'offrent certainement pas aux actions de QVT le même contexte d'articulation aux actions portant plus spécifiquement sur l'organisation du travail. Les exemples sont cependant rares d'expériences dans lesquelles la qualité du travail est érigée en axe de politique simultanée de santé au travail et d'efficacité productive<sup>15</sup>.

### *Une QVT invitée à ne pas interroger le modèle de performance et le modèle du travail*

En définitive, l'absence fréquente d'ancrage des actions de QVT dans l'activité de travail entretient des liens avec des rapports de force entre acteurs au sein desquels les services de QVT envisagent peu d'affronter les logiques d'organisation relatives à la performance économique, les modèles de représentation du travail à partir de la performance financière et les acteurs impliqués dans ces logiques et modèles.

La qualité de vie au travail s'est fait reconnaître au sein des organisations grâce à des dynamiques qui l'ont vue se constituer en domaine d'intervention spécialisé, dont le champ d'expertise a permis d'en faire précisément un domaine de savoirs et d'outils parmi les multiples autres que mobilisent les grands groupes. Dans bien des cas, cette spécialisation vaut garantie que les titulaires des fonctions correspondantes porteront des projets appelés à mobiliser d'autres acteurs, généralement plus puissants, mais dans le respect du périmètre contrôlé par ces derniers. Il est ainsi admis que la QVT n'interroge pas les modèles de représentation de la performance et la conception associée de la contribution du travail.

---

<sup>15</sup> Les expériences conduites chez Renault par le CRTD, au sein du Conservatoire national des Arts et métiers, ou celles d'organisations responsabilisantes chez Michelin, sont les exemples les plus fréquemment cités. Voir, par exemple, J.-Y. Bonnefond, « Intervention et développement organisationnel en clinique de l'activité », *Activités*, vol. 14, n° 2, oct. 2017 (en ligne).

## Un rôle plus intégratif de la qualité de vie au travail au sein de la gestion des ressources humaines ?

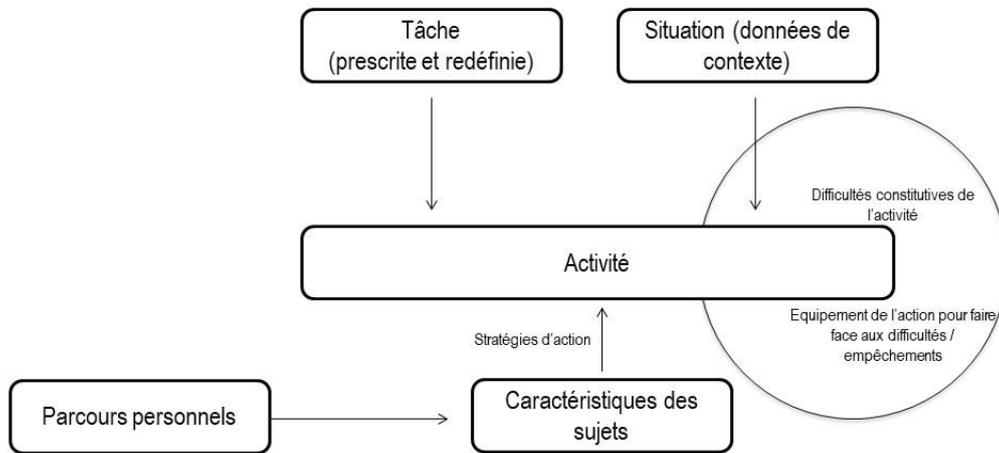
Les ambitions limitées de la qualité de vie au travail – champ admettant de cohabiter avec les autres plutôt que de les interroger et de prétendre faire du travail un intégrateur des problématiques partielles de chacun des domaines d’expertise spécialisés – paraissent ainsi constituer sa condition d’existence. Au fond, il ne semble guère possible d’envisager une approche qui serait plus ouvertement centrée sur le travail et son organisation sans un aval, et même un soutien puissant et constant, des directions générales pour imposer cet arbitrage à l’ensemble des directions aussi bien fonctionnelles qu’opérationnelles. Raisonner en termes de travail revient à forcer chacune de ces directions à ne pas faire valoir ses préoccupations en cherchant à obtenir de la direction générale des arbitrages en sa faveur éventuellement au détriment de l’influence des autres, et, au contraire, à intégrer et fondre sa contribution dans l’ensemble.

Sans raisonner à l’échelle de l’entreprise, mais dans les seules limites du domaine contrôlé par les directions de ressources humaines, la QVT manque aussi l’occasion de réaliser une intégration des sujets autour du travail. On constate qu’elle a, au fond, été développée en un champ spécifique, voire un nouveau processus gestionnaire, à côté des autres *process*. Si les professionnels des ressources humaines – aidés en cela par une recherche académique en sciences de gestion qui invite volontiers à construire les problèmes comme spécialisés plutôt qu’intégrés – voient facilement la qualité de vie au travail relever de ressorts nettement distincts, par exemple, de la gestion des compétences, n’y a-t-il pas matière, au contraire, à y voir une spécialisation artificielle ? C’est la proposition que l’on serait tenté de faire en se plaçant dans le cadre d’une épistémologie du travail, lui-même considéré comme une activité : à partir d’une telle approche, distinguer nettement la compétence de la qualité de vie au travail revient à dissocier les faces d’une dynamique commune. Le schéma donné ci-dessous (figure 2) emprunte le cœur du modèle présenté à l’ergonomie de l’activité. Le travail s’exerce dans le cadre d’une tâche prescrite. Mais cette tâche n’est exécutable que dans la mesure où l’opérateur ou le sujet en passe par une redéfinition de cette tâche. Compte tenu de son histoire personnelle, de ses caractéristiques (physiologiques ou autres), et par ailleurs des éléments de contexte qui façonnent la situation, il déploie une activité pour se rapprocher de la réalisation de cette tâche. Au-delà, les théories de l’action située et de la cognition distribuée ont fortement souligné que l’action ne parvenait pas à s’accomplir par le simple effet d’une volonté d’exécuter ou de la mise en œuvre d’un programme. L’action emprunte fortement aux appuis que l’environnement – matériel et humain – fournit et que les agents identifient plus ou moins facilement comme des prises et des leviers de leur efficacité. La sociologie de l’activité insiste, dès lors, particulièrement sur l’importance de l’équipement de l’action dans la faculté d’exercer son travail. Cela permet de revisiter la problématique de la compétence et de la dimension à la fois individuelle – propre à un sujet – et collective – étayée par l’environnement matériel et humain – de l’exercice de la compétence<sup>16</sup>.

Figure 2. **Modèle du travail et intégration des enjeux de santé au travail et de compétence**

---

<sup>16</sup> Voir P. Ughetto, *Les nouvelles sociologies du travail. Introduction à la sociologie de l’activité*, Louvain La Neuve, De Boeck, 2018, 151 p.



Le travail apparaît dès lors comme constitué de situations d'action d'abord caractérisées par les difficultés qu'elles opposent aux individus et aux collectifs. L'enjeu du travail est précisément la maîtrise, la domestication, de ces difficultés. Les parcours personnels des salariés – qui les ont plus ou moins dotés de ressources pour l'action utiles et actualisables dans les situations présentes – et l'environnement organisé fourni par l'entreprise comptent pour l'efficacité des personnes et leur faculté de s'acquitter de leur travail sereinement. Par environnement organisé, il faut entendre, notamment, des collègues expérimentés ou non, avec lesquels il est plus ou moins aisé de communiquer ; une hiérarchie qui éclaircit les attentes adressées aux travailleurs ou qui ajoute des complications ; des technologies qui fonctionnent de façon fluide ou qui font défaut, ou encore se révèlent d'une utilisation lourde ; des règles d'organisation et notamment une prescription claires ou embrouillées.

Dans cette perspective, le travail apparaît bien comme intégrant les sujets par-delà toute spécialisation et toute expertise particulière. Le travail est dominé par les situations, qui ne représentent pas un simple décor d'arrière-plan, mais exercent un rôle décisif. Le travail est, par ailleurs, largement caractérisé par les difficultés que les salariés ont à affronter. Dans le cadre d'un poste ou d'une fonction donné, les difficultés en situation sont en mesure de mettre des individus à la peine ou en échec alors que d'autres paraissent s'en sortir avec aisance. La qualité éprouvée des situations de travail et le risque, pour certains, de connaître des dynamiques de perte de confiance dans leurs capacités professionnelles et leur légitimité, se jouent, mais ne sont ici qu'artificiellement dissociables de la compétence. Qualité du travail, santé au travail, exercice et développement de la compétence entretiennent ainsi des liens tels que la séparation entre la gestion des compétences et la QVT n'a guère de sens.

Le *process* de gestion des compétences n'est généralement pas construit, dans les entreprises, à partir d'un modèle du travail, par exemple celui qui vient d'être exposé, mais de considérations techniques issues des contraintes de la pédagogie : les professionnels du développement des compétences partent habituellement d'un repère qui est la distinction entre des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être et

font de l'information sur chacune de ces rubriques la finalité des outils qu'ils élaborent, tels les référentiels de compétences. Dans le cadre d'une telle pratique de la gestion des compétences, les sujets que l'on traite ne présentent spontanément pas de tendance à l'imbrication avec ceux de la qualité de vie au travail. Tout au contraire, le modèle du travail présenté incite à considérer la qualité de vie au travail et la gestion des compétences comme deux entrées dans un sujet plus fondamental, plus pluridisciplinaire, plus intégrateur : celui du travail et de son organisation.

Concluons en soulignant le paradoxe que ce chapitre s'est proposé de faire apparaître : la prise en compte du travail, au sens où divers courants théoriques représentés dans cet ouvrage s'attachent à le définir, est à ce point compliquée pour les entreprises et leurs directions que, lorsque celles-ci se sont estimées tenues d'exprimer leur conscience d'actions à mener pour le rendre soutenable dans les conditions contemporaines de recherche de la performance, elles n'ont permis de le faire que sous la forme d'une qualité de vie au travail bien peu offensive, relativement à ce que serait, par exemple, une recherche de la qualité du travail. Mais dans les rapports de pouvoir internes aux grandes organisations, cela fut la condition pour autoriser son existence. Le dépassement de cette situation pour une approche qui relèverait davantage de la promotion de la qualité du travail exigerait un fort engagement des directions générales pour forcer durablement les directions opérationnelles et fonctionnelles concernées à raisonner à partir de l'activité de travail et intervenir sur l'organisation du travail. Il nécessiterait aussi des directions de ressources humaines disposées à s'affranchir des cadres de pensée et des outils qui l'invitent jusqu'à maintenant à créer des *process* spécialisés plutôt qu'à investir l'enjeu du travail.