DOSSIER Les champs de la qualité de vie au travail

CONDUIRE UNE DÉMARCHE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : UN ANI POUR INNOVER

Conduire une démarche qualité de vie au travail : un ANI pour innover Publié le 17/03/14 par ANACT

<http://www.anact.fr/web/dossiers/performance-durable/qvt?p_thingIdToShow=35617764>

Le sujet « qualité de vie au travail » (QVT) s'est imposé dans le débat social et suscite aujourd'hui de nombreuses attentes. Mais de quoi parle-t-on au juste ? La banalité du terme peut laisser croire à l'évidence du sujet pour tous, à l'existence d'un consensus sur son sens. Plusieurs approches sont pourtant possibles. Tour d'horizon de l'existant.

Les définitions de la qualité de vie au travail (QVT) se limitent généralement à esquisser un « champ », c’est-à-dire un ensemble d’éléments supposés relever de la qualité de vie au travail. Le plus souvent, ces définitions sont des « listes » où l'on peut retrouver des éléments de natures très diverses.

On peut cependant dégager des champs différents selon que l’accent est mis sur les effets, les déterminants, les moyens ou la démarche.

**1. 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 QVT sont ainsi déclinés selon quatre dimensions :

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

2. Le champ des facteurs

D’autres définitions soulignent plutôt l’importance du travail, des conditions de sa réalisation et de l’environnement organisationnel. L’accent ici est placé sur des déterminants de la qualité de vie au travail tels que :

* environnement (matériel, outils…)
* opportunités de développement personnel et professionnel
* contenu du travail, autonomie, auto-organisation
* soutien managérial et soutien des collectifs
* qualité du dialogue social
* sécurité d’emploi
* équilibre vie privée/vie professionnelle, etc.

Sur ce registre, les négociateurs de l’accord national interprofessionnel (ANI) ont délimité un champ qui renvoie à une liste de 10 points :

1. La qualité de l’engagement de tous à tous les niveaux de l’entreprise
2. La qualité de l’information partagée au sein de l’entreprise
3. La qualité des relations de travail
4. La qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif
5. La qualité des modalités de mise en œuvre de l’organisation du travail
6. La qualité du contenu du travail
7. La qualité de l’environnement physique
8. La possibilité de réalisation et de développement personnel
9. La possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle
10. Le respect de l’égalité professionnelle entre hommes et femmes

**3. Le champ des leviers**

D’autres définitions, en quelque sorte plus précises ou plus tournées vers l’action, vont plutôt mettre en valeur les leviers socio-organisationnels. L’accent est alors mis sur les moyens d’agir permettant d’atteindre la qualité de vie au travail :

* Enrichissement et élargissement des tâches
* Coconception du travail
* Refonte du système de rémunération
* Politiques d’intéressement
* Développement de plan de carrière
* Organisation participative
* Conciliation des temps, etc.

Cette conception de la qualité de vie au travail comme leviers est évoquée 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. »

4. Le champ des démarches

La plupart des définitions inscrivent la QVT dans une démarche de type participatif. On peut cependant distinguer trois grands types de démarche :

Changement concerté (France)

Développement organisationnel (Amérique du nord)

Démocratie industrielle (pays scandinaves)

Là encore, l’ANI intègre cette donnée sous la forme d’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. »

Quelle définition faut-il choisir ? Peut-on les utiliser toutes ? Le critère d’opérationnalité apparaît utile pour décider de cette question et c'est la démarche en elle-même qui aidera à définir le champ de la QVT pour l’entreprise. L'accord interprofessionnel signé par les partenaires sociaux au niveau national en juin 2013 dessine un cadre pour l'action et propose des éléments de définition et des indicateurs. Mais il appartient à chaque entreprise de s’approprier ces éléments pour les adapter à son contexte.