



## Le paradigme de la Qualité de Vie au Travail

Matthieu Poirot

Psychologue social et Docteur en gestion

Dirigeant de Midori Consulting

Commençons par retracer le concept de Qualité de Vie au Travail (QVT). Ce concept a été initié durant les années 60 à 70 aux Etats-Unis (notamment par Davis et Taylor, 1972)<sup>1</sup> et en Angleterre (notamment par Trist, Chermis et Wild). Ce mouvement visait à améliorer les conditions concrètes de travail afin d'augmenter la productivité. Hackman et Suttle (1977)<sup>2</sup> définissaient la Qualité de Vie au Travail comme le degré avec lequel les salariés ont la possibilité de satisfaire d'importants besoins personnels dans leur vécu du travail. La définition anglo-saxonne la plus récente est celle de Serey (2006)<sup>3</sup> qui décrit la Qualité de Vie au Travail comme *l'opportunité d'exercer ces talents et capacités pour faire face aux défis du travail*. Ce courant s'appuie sur 2 écoles fondatrices :

1) La première école concerne l'expérience princeps d'Elton Mayo à la *Western Electric Company*.<sup>4</sup> Conçue d'abord comme une intervention psychologique pour diminuer l'absentéisme, en améliorant notamment l'éclairage des opératrices (1924 à 1927), l'intervention devient par la suite plus expérimentale avec la mise en place de véritables conditions de laboratoire (1927 à 1932). Cette dernière période est conduite suite aux échecs dans les résultats à transformer l'intervention. Les six ouvrières volontaires sont invitées à travailler dans une atmosphère de grande qualité de vie : travail à rythme raisonnable, possibilité de coopérer, climat amical donnant le droit de discuter du travail avec les responsables. Ce climat a plus d'effets positifs sur le rendement que les variables expérimentales préalablement installées (mode de rémunération, durée, horaires, etc.), ce qui conduit les chercheurs à conclure que :

---

<sup>1</sup> Davis LE et JC Taylor (1972), *Design of jobs*, Middlesex : Penguin.

<sup>2</sup> Hackman, JR, & Suttle, JL (1977), *Improving life in organizations*. Pacific Palisades, Calif.: Goodyear

<sup>3</sup> Serey, T. T. (2006). Choosing a robust quality of work life. *Business Forum*, 27(2), 7-10.

<sup>4</sup> Gillespie, R (1991), *Manufacturing knowledge: a history of the Hawthorne experiments*, Cambridge : Cambridge University Press.

1. Au-delà des éléments concrets du travail (environnement, rémunération, pratique), le respect de la personne et la qualité des relations humaines sont centrales dans la qualité de vie au travail.
2. Dans l'intervention, ce sont les salariés qui doivent formuler les problèmes et définir les orientations dans les solutions proposées.
3. L'intervenant n'est pas celui qui sait comme « expert » mais celui qui garantit un cadre de discussion et de compréhension du vécu des différents acteurs de l'organisation. Il agit comme un « leader d'opinion » plaidant pour une nouvelle conception des relations humaines.

2) La deuxième école concerne *l'action research* et les travaux de Kurt Lewin<sup>5</sup>. Kurt Lewin est un professeur de psychologie ayant dû quitter l'université de Berlin pour émigrer aux Etats-Unis en 1932. Ces circonstances historiques l'ont convaincu de l'importance pour les chercheurs en sciences sociales de pouvoir fournir des réponses pratiques aux problèmes sociaux.

La recherche-action doit permettre de répondre à des problématiques de conflits sociaux et de souffrance humaine. Le chercheur doit intervenir en dehors du laboratoire pour agir sur des situations « naturelles ». Les principales recherches de Lewin concernent :

- L'effet des discussions de groupe pour donner envie aux participants de manger des « abats »<sup>6</sup> *versus* le peu d'effet qu'a un expert faisant une conférence sur ce thème.
- La supériorité du style de leadership démocratique par contraste avec l'autoritaire et le laissez-faire ; sur la productivité et la satisfaction.
- L'intervention au sein de communautés noires américaines pour lutter contre la discrimination.
- Et enfin, l'intervention en entreprise pour réguler des situations de conflit.

Formé à l'école allemande de la *Gestalt* (psychologie de la forme), Lewin entend que l'objet d'étude ne peut être appréhendé qu'à travers la relation qu'il entretient avec les autres objets de son environnement. Ainsi, l'observation d'un comportement n'a d'intérêt que si on peut en déduire les propriétés du champ dans l'entourage de l'objet et réciproquement. Ainsi l'intervenant doit chercher à comprendre :

- Les différents « objets sociaux » en relation

---

<sup>5</sup> Pour une revue lire, Pierre Kaufmann (1968), *Kurt Lewin. Une théorie du champ dans les sciences de l'homme*, Paris : Vrin.

<sup>6</sup> Nécessité en ces temps de guerre.

- Le contexte et la nature (le champ) de cette relation
- Les effets de cette relation

Le processus de changement est le processus clé d'intervention et de recherche car il permet de « manipuler » ces 3 éléments.

Suite à sa mort prématurée, les différentes recherches conduites par Lewin seront reprises par ses élèves dans une visée d'action plus que de production de connaissances scientifiques et d'élucidation du sens.

La synthèse entre ces deux écoles fondatrices donnera naissance à l'explosion des concepts de développement organisationnel, qui peut être défini comme une méthode visant à planifier des changements culturels afin de rendre l'entreprise plus adaptable et flexible à son environnement et ainsi éviter les tensions sociales et humaines. La qualité de vie au travail est ainsi corrélée à la capacité d'adaptation des individus et des organisations. Le développement organisationnel s'étend pour plusieurs raisons :

- Les différents intervenants se sentent suffisamment armés au niveau méthodologique pour partir à la conquête plus générale du milieu économique et organisationnel. Pour ce courant, le travail et la vie des organisations peuvent être objectivement analysés et mesurés.
- Les interventions ne sont presque plus utilisées au sein de communautés mais dans le champ précis d'une seule entreprise ; ce qui facilite la confidentialité et rassure les dirigeants.
- Les tensions sociales émergent dans les années 60-70.
- L'orientation théorique devient normative (l'existence d'un bon modèle) et vulgarisatrice (simplifier la théorie pour la rendre accessible). L'individu n'est plus considéré comme central dans les interventions. Le changement primaire s'effectue sur la culture d'entreprise. Les livres destinés au grand public se « vendent ».
- La vision est optimiste : il existe une réelle possibilité de concilier les intérêts des individus et ceux de l'organisation. Cette vision correspond à la culture américaine basée sur la philosophie pragmatique d'innovation sociale<sup>7</sup>.
- Ce type d'intervention permet de limiter l'influence des syndicats, ce qui est la stratégie sociale dominante américaine : circonscrire

---

<sup>7</sup> Ainsi pour l'école américaine du pragmatisme créée par Peirce, James et Dewey, seuls les effets concrets d'une idée lui fournissent un sens. Les idées ne sont que des représentations artéfactuelles permettant de penser progressivement l'expérience. La vérité n'existe pas à priori mais en fonction des implications concrètes d'une chose pensée. Pour résoudre un problème philosophique l'école pragmatique se pose comme question : quelle différence cela ferait en pratique si telle option plutôt que telle autre était vraie ? Si la réponse est impossible la controverse est vaine.

au minimum la protection sociale au travail pour ne pas alourdir l'entreprise.

Cependant la mise en place en masse par les entreprises de ce type de pratique s'est souvent heurtée à des principes de réalité économique et est restée cantonnée aux grandes entreprises.

D'autres courants européens ont également coexisté pour expliquer la Qualité de Vie au Travail.<sup>8</sup>

- En Angleterre, on retrouve le courant sociotechnique (Emery et Trist) et le courant de la *social analysis* (E. Jacques). Le premier courant correspond à l'idée que le système relationnel développé au sein du travail influence les aspects techniques et réciproquement. Pour être efficace, une intervention doit comprendre l'interaction entre ces deux systèmes. Les tensions sociales se développent lorsque les deux systèmes sont en opposition. Le courant d'Elliot Jacques met l'accent sur le fait que fondamentalement tout système social est un moyen de lutter contre l'anxiété que chacun ressent inconsciemment. Ce phénomène est important pour comprendre la dynamique des groupes dans les organisations. Pour cet auteur, la notion d'équité est fondamentale. Plus l'entreprise place des individus au bon niveau de qualification ; moins l'anxiété sera importante.
- La démocratie industrielle dans les pays scandinaves vise à faire participer les salariés à l'amélioration concrète des conditions de travail. Elle repose sur l'importance accordée culturellement au dialogue social dans des pays ayant connu plusieurs siècles de pauvreté et dont le droit du travail repose sur les conventions collectives.
- La psychosociologie du travail est un courant issu de la France, de l'Italie et de l'Espagne. Cette orientation, plus que cette école, s'appuie sur un ensemble de pratiques d'intervention à visée compréhensive sur l'interaction entre la psyché des individus et la société. La psychanalyse y est centrale ainsi que les connaissances des sciences humaines « cliniques ».
- L'ergonomie française appuie sa spécificité sur l'analyse de l'activité dans des situations réelles de travail, afin de repérer notamment le décalage entre le prescrit et le réel (comment le travail est organisé *versus* comment les opérateurs travaillent réellement).

---

<sup>8</sup> Le lecteur peut compléter par Luhuillier, D (2006), *Clinique du travail*, Toulouse: Eres.

- Les écoles de la psychodynamique du travail et de la clinique du travail complètent ces approches françaises. La première étudie les phénomènes d'adaptation inconsciente au travail, notamment sur la manière de faire face aux différentes contraintes du travail. Quant à la clinique du travail, elle s'appuie sur l'analyse de ce que l'organisation du travail empêche ou non le travailleur d'agir et d'échanger entre pairs. De la possibilité d'utiliser ses ressources individuelles et sociales dépend alors la santé des travailleurs.

Ces approches sont principalement collectives et font une part importante aux notions de prévention et de conflits sociaux. Comme pour une très large part de la recherche en sciences sociales européennes, les bases théoriques sont surtout marxistes et freudiennes. Elles postulent donc que :

- Le travail est un lieu de lutte et de pouvoir où le salarié est dominé. Toute intervention financée par l'employeur renforce le pouvoir économique et camoufle l'asymétrie sociale.
- L'individu et les groupes sont conduits par un inconscient, qui entraîne plusieurs effets (violence, culpabilité, anxiété, perversité, etc.) ne pouvant être régulés que par un travail sur le sens. Toute visée trop pratique peut empêcher l'élaboration de modalités défensives. Il est plus important d'aider les acteurs de l'entreprise à comprendre que de leur prescrire des actions concrètes.
- Le travail réel ne peut être mesuré, objectivé.
- Les interventions se font principalement dans le cadre de la relation entre les dirigeants et les syndicats ; ce qui renforce implicitement le pouvoir de ces derniers. Ce type d'intervention renforce la stratégie sociale de l'Etat souhaitant un niveau important de protection sociale au travail et de dialogue social.

En tendance, cette conception culturelle européenne plus phénoménologique a eu trois effets sur le style européen d'intervention :

- Les intervenants ont souvent continué d'élaborer des théories permettant de comprendre en général le fonctionnement du monde du travail, inclus dans la société.
- Il semble que les entreprises soient moins ouvertes à ce type d'approche car plus critiques et préférant faire appel à des consultants s'appuyant sur les méthodologies du développement organisationnel américain.
- Les interventions sont souvent difficiles et conflictuelles, ce qui semble avoir lassé les entreprises mais également les intervenants. Ainsi Enriquez, professeur de sociologie clinique et

figure importante de la psychosociologie d'entreprise, insiste sur le fait que « *Les patrons d'entreprises se sont aperçus que les démarches participatives étaient beaucoup plus compliquées à mettre en place qu'ils ne le pensaient. En outre, il n'y avait pas de résultats évidents. Parallèlement, la psychosociologie et la sociologie ont évolué. On le voit dans les ouvrages de Chris Argyris, qui posent que le bonheur des individus et le bien de l'entreprise sont quelque peu, et plus ou moins, antinomiques. De notre côté, il y a eu aussi l'évolution des membres de l'ARIP, qui se sont mis à faire des psychanalyses individuelles.* »<sup>9</sup>

Nous observons donc qu'en fonction de différences de contexte culturel, le concept de Qualité de Vie au Travail peut s'attacher à des théories très différentes. Cependant, il existe à notre sens, quatre similarités :

1. La direction semble toujours au départ des interventions. La Qualité de Vie au Travail est avant tout une démarche intentionnelle et stratégique.
2. Il est toujours question de la qualité du dialogue entre les salariés et les employeurs.
3. L'ensemble des théories induit un degré de participation plus ou moins important au cours de l'intervention.
4. La dimension psychologique est reliée aux dimensions collectives et à l'organisation du travail.

En France l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 précise le champ d'action de la Qualité de Vie au Travail :

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.

---

<sup>9</sup> Interview par G. Arnaud et P. Louart dans *Gérer et Comprendre*, mars 2001, p 70.

Ces dix points sont le fruit de la négociation sociale et l'on comprend qu'ils se veulent exhaustifs. Pour notre part, nous retenons surtout l'idée d'action intentionnelle et concertée en vue d'améliorer le vécu du travail. Nous proposons la définition suivante :

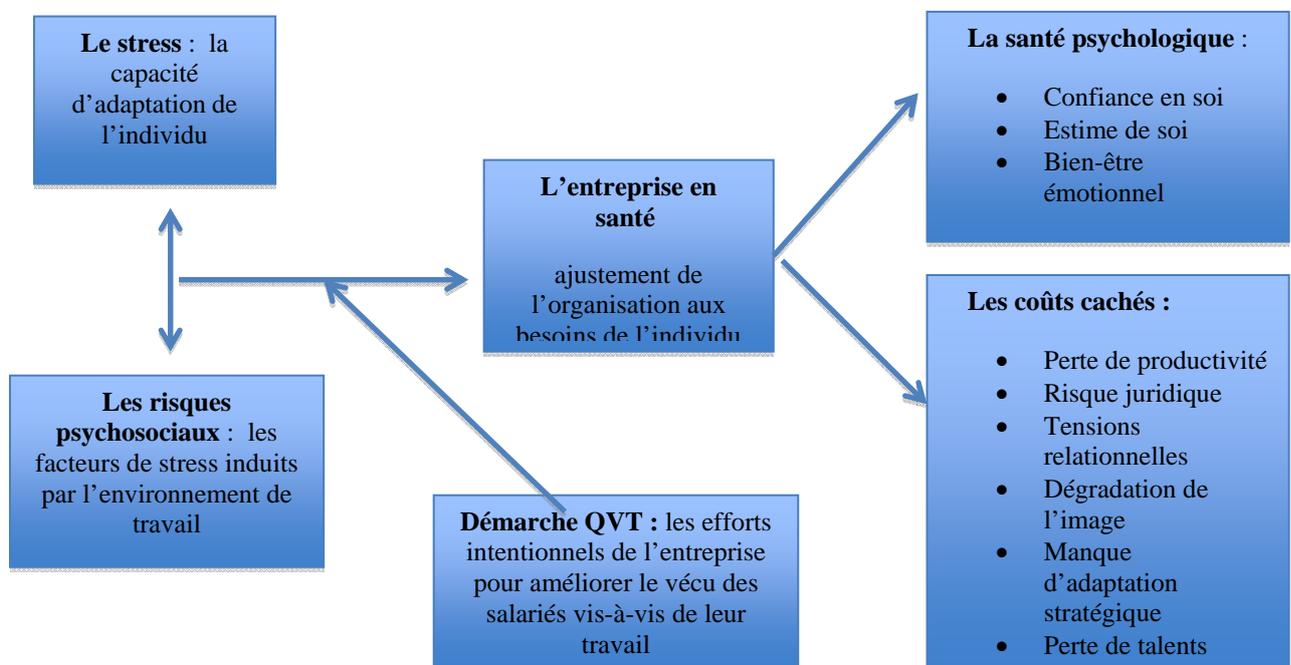
**La Qualité de Vie au Travail est une démarche proactive et concertée de l'entreprise, visant à améliorer le vécu des salariés, à travers des actions sur l'organisation du travail, les pratiques de management et l'individu.**

Les démarches qualité de vie au travail sont le moyen permettant à l'entreprise :

- de promouvoir la capacité de gestion du stress des salariés
- d'identifier et réguler les risques psychosociaux de l'environnement de travail

Ce qui induit une meilleure adéquation entre l'individu et l'organisation (entreprise en santé) et qui s'évalue par :

- une meilleure santé psychologique des salariés
- une baisse des coûts cachés.



Présentation de l'auteur : [matthieu.poirot@midori-consulting.com](mailto:matthieu.poirot@midori-consulting.com)

Fondateur et dirigeant de Midori Consulting. Psychologue social et Docteur en gestion. **Consultant, coach et conférencier.** Grâce à une compétence unique, basée sur le croisement de la psychologie, du management et de l'analyse socio-organisationnelle, Matthieu Poirot intervient depuis **12 ans comme expert pour favoriser la performance durable au travail.** Les résultats typiques de ses interventions sont :

- la clarification stratégique
- l'amélioration de la qualité de vie au travail et de la prévention des risques psychosociaux
- l'amélioration de la performance opérationnelle
- la facilitation du dialogue social
- l'amélioration du climat social
- l'amélioration des pratiques de management
- la prévention des discriminations
- la régulation de situations difficiles au travail

Avec son équipe, il travaille en France métropolitaine et DOM TOM, ainsi qu'à l'international pour de grands groupes, des PME, des organismes publics et des associations.

Ces dernières années Matthieu Poirot est intervenu comme consultant coach conférencier pour des organisations telles que la BNP, la Société Générale, Boehringer Ingelheim, ESSEC, Johnson&Johnson, la CDC, Renault, Orange, Michelin, Ogilvy, LVMH, Volvo Trucks, Pôle Emploi, Médiamétrie, le conseil générale d'Ille et Vilaine et le CEA.

Son travail a été cité dans plusieurs médias: France Info, Europe 1, france 5, les échos, le monde.fr , les cahiers du DRH, la tribune, l'agence reuters, management, cadreemploi, 01net, Ouest France, Newzy,...

En parallèle avec l'équipe Midori Consulting, Matthieu Poirot poursuit un important travail de recherche et développement pour actualiser ses compétences et promouvoir la connaissance académique. Il est l'auteur et coauteur de plusieurs livres dont les références :

- *Stress et risques psychosociaux au travail : comprendre, prévenir, intervenir*, Elsevier Masson (avec Bruno Lefebvre)
- *Situations difficiles au travail*, Elsevier Masson