

La QVT : quelques questions sur une approche en cours d'élaboration

La QVT occupe aujourd'hui le devant de la scène et elle est déployée dans bon nombre d'entreprises, grandes et moyennes. Pour autant, les modes d'approches semblent hétérogènes, et il est très difficile de se faire une idée précise des résultats concrètement obtenus. Elle semble correspondre à un besoin mais des interrogations restent en suspens, aussi bien du point de vue méthodologique, que de l'objet même de la QVT. Une part significative du contenu de ce texte est issue des éléments dégagés lors d'une étude menée pour la DIRECCTE PACA, étude centrée sur les diverses approches existantes dans le champ Santé – Performance. Sur cette base, cette contribution tente d'envisager les fondements de la QVT pour, ensuite, en tirer des enseignements sur la manière dont elle est opérationnalisée et enfin ouvrir des questionnements sur sa mise en œuvre. Elle n'offre bien sûr qu'un éclairage partiel. Sa fonction première reste de mettre en débat quelques points dont, nous semble-t-il, on ne peut faire l'économie si l'on veut faire de la QVT un moyen majeur d'amélioration des conditions dans lesquelles s'exerce le travail.

La pertinence de la QVT

L'ANACT, a depuis un certain nombre d'années fait le constat (largement présenté sur son site) d'évolutions profondes du monde du travail. Ceci du point de vue de la performance, de l'engagement au travail, des modes de management... Autour de ces transformations ont été plus précisément identifiés quatre enjeux principaux pour les entreprises, enjeux qui se traduisent autour de quatre grands domaines :

- La performance économique et sociale, en lien avec les évolutions d'activité, d'organisation, de process, de produits et de services
- La cohésion interne des équipes, du management dans un contexte interne/externe qui peut engendrer le désengagement, le retrait des salariés
- La cohérence dans les négociations administrées et les plans d'action entre égalité professionnelle, pénibilité, GPEC, seniors...
- Le dialogue social, l'implication des partenaires sociaux dans une approche intégratrice des différentes thématiques pour aller vers un accord-cadre ou un accord de méthode

La logique fondatrice de la QVT est de répondre à ces enjeux et de concilier dans le même temps les contraintes liées à la performance et l'amélioration des conditions de travail. En ce sens, l'Accord National Interprofessionnel signé par les partenaires sociaux le 19 juin 2013 définit le cadre à la fois d'une démarche et du périmètre thématique de la QVT. L'accent est mis sur la représentation positive du travail, en intégrant les critères QVT dans les projets techniques ou organisationnels, tout en favorisant les échanges et la qualité du dialogue social.

Redonner un pouvoir de discuter et d'agir sur les conditions d'exercice du travail est un axe central. « Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail ». La place du dialogue social est soulignée, comme l'importance d'aboutir à des accords dans le domaine de la QVT.

Du point de vue de la méthode, la démarche QVT est définie dans l'ANI à travers trois points structurants :

- élaborer la démarche sur la base d'un diagnostic préalable,
- encourager et favoriser l'expression des salariés sur leur perception du travail, les évolutions et dysfonctionnements,
- enfin inscrire la démarche de la QVT dans le cadre du dialogue social. Toutes les actions collectives portées par l'ANACT ou les ARACT se caractérisent par ces quelques principes clés. C'est l'ensemble de ce cadre qui donne sens au modèle en pétale (qui est *in fine* une tentative de déclinaison opérationnalisée de l'ANI 2013, lui-même largement issu des constats faits par l'ANACT des principales évolutions du travail et des problématiques se posant aux entreprises). Il couvre six grands domaines. Nous les rappelons ici : Compétences, parcours professionnels / Santé au travail / Egalité professionnelle pour tous / Management participatif et engagement / Relations au travail climat social / Contenu du travail. Ces six domaines délimitent le périmètre potentiel de la QVT. Le champ d'application peut donc être très large et croiser un grand nombre de dimensions à l'œuvre au sein des organisations. Si la définition d'un périmètre est nécessaire pour aider les entreprises à avoir une action structurée et thématiser les démarches internes, on peut faire pour autant quelques remarques sur ces six grands domaines.

- La question du changement en est absente, or elle est au centre des problématiques des entreprises et des conditions de travail. Pour exemple la question de l'évaluation de la charge de travail dans les nouveaux projets est centrale dans le dialogue social (CHSCT et bientôt CSE). De fait les études d'impact, par exemple, n'y trouvent pas spontanément leur place, ni les formes de management du travail dans l'accompagnement au changement. Néanmoins des actions centrées sur le changement existent dans les projets collectifs qui ont été développés.

- Les six domaines apparaissent en première lecture hétérogènes. Le contenu du travail notamment renvoie aussi bien à une approche en termes de méthode (organiser l'expression des salariés) qu'à un champ d'application (transformer le travail). Or, présenté tel quel dans le modèle, il n'apparaît pas avoir une



importance structurante par rapport aux autres domaines. Ceci semblant en contradiction avec les principes fondateurs.

- **La régulation du travail** (management du travail dans les travaux de l'ANACT) n'a pas de place spécifique. On sait pourtant qu'elle est déterminante dans la possibilité d'intégrer le point de vue du travail dans la gestion des situations de travail. Elle est importante aussi bien du point de vue de la performance que des conditions de travail.
- **La question de l'égalité professionnelle** est traitée comme un champ d'application à part entière. Mais elle est surtout une thématique dans le cadre des négociations obligatoires. On ne voit pas bien de ce point de vue comment elle s'insère naturellement dans une logique qui part d'abord du travail. Cet aspect peut paraître mineur. Il est pourtant symptomatique du fait que dans le cadre de la QVT on « coagule » en quelque sorte des dimensions éloignées les unes des autres.

Du coup, on ne sait plus si les six grands domaines relèvent de la définition du périmètre de la QVT ou de l'orientation souhaitée dans le cadre de l'organisation actuelle du dialogue social. On peut, dès lors, se demander si le centre de gravité des démarches est représenté par les préoccupations des entreprises ou par des obligations dont l'origine se trouve dans des textes (ANI compris). On voit mal, en première instance, comment la situation d'une entreprise qui ne sait pas aboutir à un accord (et cela concerne tout d'abord les PME) peut être comparée à celle d'une entreprise qui cherche à résoudre un problème concret relatif à la production, à l'organisation de la production ou à l'usage du facteur humain. Il n'est d'ailleurs nulle part expliqué de façon simple la manière dont on articule les logiques aboutissant ou visant à des accords et celles issues des recherches d'amélioration. Il existe bien un lien entre les deux, nous soulignons le fait que les méthodologies proposées ne l'explicitent pas. Ce serait pourtant un moyen de lier les approches transverses (à portée générale) et les approches résolutives (à portée particulière, centrées sur une situation donnée).

Cette ambiguïté dans la nature des différents domaines du modèle peut créer des confusions entre principes de fond, principes méthodologiques et champ d'application. A notre sens, il existe aujourd'hui ce que l'on pourrait appeler une « zone grise » entre les principes qui légitiment la QVT (que l'on peut retrouver dans l'ANI) et le modèle opérationnel porté par l'ANACT. Ceci n'est pas très grave en soi, mais comporte un risque important : parer du label QVT tout un ensemble d'actions disparates. Imaginons, par exemple, qu'une entreprise décide de mieux formaliser sa politique RH. On peut s'attendre à ce que ce soit bénéfique pour l'ensemble des parties prenantes. Voilà typiquement une

action managériale qui n'a jamais eu besoin de l'approche santé performance ni de la QVT, ni pour être pensée ni pour être développée. Or, elle peut, selon le modèle de référence, être qualifiée d'approche QVT (en procédant à quelques ajustements, en valorisant une approche participative), en aucun cas elle ne peut être considérée comme s'inscrivant dans une approche Santé Performance. Il faudra voir dans la durée quel peut être l'impact à ce sujet de la charte régionale mise en place en PACA (encore faudra-t-il disposer d'évaluations suffisantes sur ce qui est mis en place dans les entreprises ?).

Santé et QVT

La volonté de la QVT d'englober la thématique RPS est souvent affirmée, mais sans que l'on arrive à bien saisir ce qui est apporté de neuf au regard de l'appareillage méthodologique déjà existant. De ce point de vue le terme QVT peut constituer simplement un élément facilitant la prise en compte des RPS. Ces derniers étant porteurs de représentations négatives pour certaines entreprises selon nombre d'intervenants (mais cette torsion sémantique met en fragilité les exigences propres à la prévention des risques). Agir sur la santé au travail peut aussi bien renvoyer à la structuration de démarches de prévention qu'à développer des actions portant sur la résolution de situations problématiques (de type RPS). Dans ce cas, soit on se situe dans des approches désormais classiques en termes de prévention des RPS, soit on est dans une perspective résolutive de problèmes concrets relevant des RPS, plus rarement des TMS. Dans ce cadre, comment articuler au mieux QVT et prévention ? La question est, *a minima*, double : toute démarche doit-elle se développer sur une démarche de prévention déjà aboutie ou toute démarche doit-elle intégrer des éléments visant à l'amélioration de la maîtrise des risques professionnels ? On peut dans une logique QVT mettre en place une démarche avec une maturité très faible du côté de la prévention, même si cela n'est pas formulé comme une hypothèse explicite. Pour autant, on ne peut réduire un système de prévention à l'amélioration des conditions de travail. Le discours porté sur la QVT est qu'il « dépasse » les RPS dans le sens où il promeut une approche positive alors que les RPS en resteraient à une approche défensive (Cf. les éléments de langage des différents directeurs de l'ANACT). Or, nous ne voyons pas en quoi la QVT « dépasse » les RPS dans le sens où elle donnerait toute garanties que la prévention des RPS est maîtrisée. Un système de prévention a, par nature, pour objet de maîtriser le risque, et ce de manière générale (c'est-à-dire, du moins en théorie, pour toutes les situations de travail d'une entreprise). Une démarche QVT s'inscrit dans une perspective d'amélioration continue. Les deux ne sont bien entendu pas antinomiques. Sauf que les modalités de la QVT ne prévoient pas l'existence de dispositions générales

et suffisamment structurées visant, et ce de manière transversale, à s'assurer que le risque est maîtrisé. Le problème majeur est que le discours ambiant sur la QVT peut laisser penser que s'engager dans la QVT « dispense » de construire une prévention digne de ce nom. Nous n'avons vu écrit nulle part que l'un nécessite d'abord l'autre. A notre sens, une démarche santé performance ne peut faire l'économie d'un positionnement clair et affirmé sur la prévention et ne pas la proposer comme une option parmi d'autres. Cela signifie qu'il faudrait au moins affirmer que tout résultat d'une démarche QVT doit être réinvesti dans la structuration d'un dispositif de prévention.

Dans la réalité des pratiques on ne sait pas non plus comment sont arbitrés les moyens des entreprises autour, entre autres, de la question QVT / RPS. Ce n'est pas une question mineure. On voit mal les entreprises, surtout de petite taille, mobiliser des moyens et du temps sur deux démarches en même temps. Mais on ne voit pas bien comment les deux peuvent être intégrées totalement au regard des exigences réglementaires. Soit la démarche QVT fait évoluer les modèles sur lesquels est bâtie la prévention, soit *de facto* elle porte le risque de n'être qu'une modalité spécifique pour faire face aux difficultés quand elles apparaissent. Ce qui est contradictoire avec leur but. A l'heure actuelle, nous ne savons rien de l'état réel de la prévention des RPS dans les entreprises qui s'engagent dans des démarches QVT. A partir de là, il apparaît compliqué de tirer des conclusions ayant quelque validité. Nous n'avons pas vu que le sujet ait été étudié en tant que tel, ni que des outils aient été déployés pour permettre un bilan dans le domaine.

Par ailleurs, la seule question des RPS mérite d'être spécifiée. Dans le langage courant des entreprises (et parfois des préventeurs) on mêle deux choses qui ne sont pas du même registre : la prévention des risques professionnels (avec ses notions de facteur d'exposition, de cotation...) et la résolution de problématiques liées à l'existence de troubles psychosociaux. Aujourd'hui (c'est une expérience partagée par nombre de consultants), on se contente bien souvent de traiter les troubles quand ils apparaissent (médiation, permanence psychologique, intervention en situation de crise...), et dans le meilleur des cas, d'intégrer au DUER quelques facteurs d'exposition. Le constat empirique (certes discutable et potentiellement faux concernant quelques cas particuliers) peut être fait d'une non-maîtrise des PME d'une réelle politique de prévention des RPS. La QVT pourrait être un moyen permettant de contribuer à remédier à la situation, à la condition indispensable, de faire de cette dernière un outil managérial au sens plein, c'est-à-dire en dotant les principaux acteurs de l'entreprise d'une capacité de lecture Santé / Performance du fonctionnement de leur propre organisation. Nous en sommes très loin.

Quelle évaluation ?

Au-delà de ces remarques, un des principaux soucis actuels est, comme nous l'avons souligné dans l'introduction, de ne pas disposer d'une capitalisation claire des résultats réels et effectifs obtenus par les démarches QVT. Encore ne parlons-nous pas des démarches QVT en général.

Nous nous contentons d'évoquer celles relatives aux actions collectives mises en place par les ARACT. Bien entendu, nous disposons des capitalisations pour chaque projet collectif, mais ces travaux sont hétérogènes et ne donnent pas une vue concrète de ce qui a été acquis, des difficultés rencontrées... On a encore moins d'éléments sur les impacts différés. En particulier, la question de la pérennité des démarches suites aux actions reste un point aveugle. La capitalisation en micro s'avère, semble-t-il, très compliquée à réaliser, les entreprises étant peu disposées à prendre du temps pour faire du retour d'expérience (selon les témoignages produits dans l'étude citée en introduction). Il est par ailleurs rare que des structures acceptent de venir témoigner lors de manifestations publiques. Lorsqu'elles le font, c'est souvent avec un souci d'image, ce qui n'est pas le meilleur garant de l'objectivité du témoignage. De plus, l'objet de ces manifestations est principalement la communication. On ne peut en attendre une vue réaliste et distanciée des expériences menées. On peut se demander si les réticences observées du côté des entreprises tiennent essentiellement à des questions de disponibilités ou relèvent également d'autres paramètres. Mais à ce stade, et devant l'absence de données tangibles sur le sujet, il est difficile d'émettre des hypothèses.

Un des problèmes pour aller plus loin dans la réflexion est, qu'au-delà de constats généraux, on n'a pas de capitalisation méthodologique réelle. On dispose bien entendu des éléments habituels concernant les freins et les atouts au niveau des entreprises (engagement de la Direction...) lorsqu'il s'agit de la mise en place d'actions collectives. On dispose également d'éléments d'appréciation sur l'impact du positionnement des porteurs de projets sur les effets de ces démarches collectives. Pour autant, on n'a pas d'apports méthodologiques majeurs issus des très nombreuses actions menées : la démarche et les outils sont stabilisés depuis plusieurs années.

Si l'on en croit divers retours de l'ANACT, au sein des actions collectives, chaque structure a une demande particulière : parfois des projets de développement, de prévention, parfois des questions plus globales sur la QVT. L'action menée au sein de l'entreprise donne lieu à une entrée classique par situation-problème ou bien une à approche projet. Les demandes sont diverses, appartiennent à des registres de besoins différents et couvrent un champ relativement large. Autour d'un cadre

commun des modalités d'action et des motivations, qui ne sont pas de même nature, semblent pouvoir cohabiter sans difficulté. Néanmoins, aucune catégorisation des besoins n'a été opérée. Cela aurait pu être profitable dans la mesure où cela aurait permis d'apprécier les apports en fonction de ces catégories (par exemple : situation de changement, problème RPS...). Cela empêche également d'engager une réflexion méthodologique sur les modalités les plus pertinentes en fonction du type de demandes.

Il semble que les actions QVT débouchent concrètement soit sur des démarches transversales (en quelque sorte une entrée par le haut), soit sur des actions de type résolution de situations problématiques (entrée par le bas). Or, il apparaît peu fréquent que la résolution de situations-problèmes permette de tirer des enseignements ensuite applicables de manière générale, et il n'est pas prouvé que les démarches transversales soient un moyen efficace d'éviter ou de traiter les situations-problèmes. Il semble manquer un maillon intermédiaire. Cette dichotomie est l'aboutissement logique des principes fondateurs de la QVT (dialogue social, place du travail...) tels qu'ils ont été exposés plus haut. En effet, ces principes (leur valeur n'est pas à remettre en cause) évacuent la réalité de l'entreprise comme système ayant sa propre dynamique interne et externe faite de déséquilibres et d'équilibres. Ceci explique en même temps le peu de place laissé à la thématique autour de l'organisation (aussi bien dans la QVT que dans la démarche santé performance) car elle n'est jamais comprise comme l'ensemble des modalités permettant de mettre en lien convergent les principales dimensions du système que constitue l'entreprise (facteur humain, système technique, organisation du travail, dimension commerciale...). La faible occurrence d'apparition des termes « système » et « organisation » dans les travaux menés autour de la QVT est parlante. En est absente une définition solide de ce qu'est l'organisation, et cette définition est probablement inatteignable tant que l'on ne pense pas l'entreprise comme un système. On est réduit, de ce fait, à accoler des principes généraux à des dispositions concrètes.

Le travail

C'est le point fondamental, selon les termes mêmes de l'ANI 2013 de toute démarche QVT. La prise en compte du travail réel et de l'expression des travailleurs va se traduire notamment par des espaces d'écoute sur le travail, ou des groupes centrés sur les problèmes spécifiques à traiter. On se doit d'insister sur le fait qu'il n'y a pas d'approche Santé / Performance si on ne met pas le travail au centre. Mais le travail est tout sauf un objet neutre. Derrière les notions de « pouvoir d'agir » et de « bien faire », qui apparaissent comme de simples évidences, se trouvent des enjeux extrêmement importants à la fois pour l'entreprise et pour le management. Or, ceux-ci ne sont pas mis en lumière. C'est une explication

(partielle mais réelle) de la réticence des entreprises à s'engager dans des actions où justement le travail et les verbalisations autour du travail vont être primordiales.

Qu'est-ce qui peut rendre difficile l'expression sur le travail ? On a le sentiment d'être devant un postulat implicite, celui d'une expression quasi spontanée. Au fond, la logique est que le lien entre santé et performance est naturellement fait par la notion de travail. Mettre en débat le travail permet de traiter les deux en même temps. Il suffit donc de faire s'exprimer les travailleurs sur leur travail, ils récupèrent du pouvoir d'agir et ils donnent des éléments d'avancée dans la performance. Or, dire le travail ne va pas de soi, il peut y avoir des conflits et des contradictions entre entrée travail et gestion, aucune des conditions permettant de travailler ces contradictions ne sont abordées. Le modèle est posé sur une conception aconflictuelle du travail qui n'est pas clairement exprimée. Si le travail n'est pas spontanément parlé c'est qu'il y a des raisons. Sinon on n'aurait pas besoin de chercheurs et d'institutions pour promouvoir cela. Ce sont ces raisons qu'il faut analyser. Car si tout le monde est d'accord pour dire que potentiellement le lien santé travail existe, encore faut-il ne pas en faire un dogme.

Valoriser la thématique de la qualité du travail, faire de l'expression du travail réel un fondement de l'amélioration des conditions du travail et des résultats du travail ne peut être que positif. Mais le faire en feignant d'oublier que le travail est par essence un objet conflictuel pose un sérieux problème. Selon nous, cet oubli a deux racines : les logiques institutionnelles (il n'est pas question de proposer des démarches auxquelles on pourrait reprocher de créer du conflit, même indirectement), et une racine que nous qualifierons d'idéologique : dans le monde de l'analyse du travail très souvent on affirme, au fond, que le travail est la solution, le problème l'organisation, en évacuant la complexité inhérente aux liens travail et organisation. Dans aucun des travaux menés, ni des capitalisations dont nous avons pris connaissance, nous n'avons vu traitée la question du caractère potentiellement conflictuel du travail. C'est pourtant une chose à laquelle il faut s'attacher même si aucune réponse simple et immédiate ne s'impose. Si on ne le fait pas, « parler le travail » en restera souvent à une incantation.

La seule voie qui semble se proposer est d'inscrire la prise en compte du travail réel et de la qualité du travail dans une visée organisationnelle et managériale. Cela suppose que l'on ait préalablement problématisé la question de l'organisation, entendue au sens déjà donné dans une vision systémique. Sinon on en restera dans la plupart des cas à une simple approche d'amélioration des postes de travail, c'est-à-dire à une forme d'ergonomie dont la frontière et l'objet sont le poste, ou à des ajustements de l'organisation du travail. Enfin, soulevons un dernier point qui, s'il ne paraît pas déterminant, est tout de même à questionner. Dans les approches QVT une affirmation apparaît en creux : l'idée que « l'autonomie c'est mieux ».

Evidemment sur un plan général on ne peut que souscrire. Néanmoins l'expérience montre que, non, l'autonomie ce n'est pas en soi forcément mieux pour tout le monde. Il n'y a qu'à se référer aux résultats des entreprises « libérées » qui voient beaucoup de salariés les quitter car les nouvelles conditions ne leur conviennent pas. La capacité à faire des choix, à arbitrer, à apprendre l'ensemble des outils, des postures et des savoir permettant l'exercice du choix et de l'arbitrage est extrêmement variable, fonction des individus et des situations. D'abord parce que cela suppose une responsabilité et donc un investissement subjectif supplémentaire (mettre au travail la subjectivité de l'individu n'est pas en soi un acte d'émancipation), ensuite parce que ce n'est pas forcément la volonté de tous. Là aussi il faut manier avec précaution la notion d'autonomie, car elle peut avoir pour effet tangible d'exclure un certain nombre de salariés des nouvelles formes d'organisation.

Il convient manifestement d'avancer sur les conditions qui permettent de rendre possible une expression centrée sur le travail. Pour plusieurs raisons : limiter les réticences implicites et explicites (par exemple en encadrant le caractère potentiellement conflictuel qu'elle porte tout en préservant son sens), lui donner toutes les chances d'obtenir des résultats concrets, éviter que *de facto* elle se retourne contre les salariés eux-mêmes, penser qu'il existe parfois des pratiques masquées que le salarié, pour de bonnes et de mauvaises raisons, ne voudra pas dévoiler. Il paraît difficile de proposer à un management d'organiser l'expression sur le travail réel sans avoir préalablement avancé sur les visées managériales et organisationnelles qui sont recherchées. Cela nous oriente vers une réflexion où l'analyse du travail ne peut être qu'un second temps de la démarche, mais où, de plus, on doit problématiser préalablement les questions relatives aux formes d'organisation et de gestion du facteur humain. Nous reviendrons sur le fait que l'usage courant et partagé du terme « diagnostic » mérite de ce fait d'être précisé.

Il nous semble néanmoins plus pertinent que l'on soit d'abord au sein de l'entreprise en accord sur le fait qu'il faille mettre en question l'organisation du travail puis passer par l'analyse du travail, que faire l'inverse car, dans ce cas, on crée de l'insécurité managériale et on somme les réticences à accepter et à recevoir le point de vue du travail. Cette position doit se traduire par une proposition méthodologique dans laquelle une première problématisation des difficultés rencontrées ou des points à améliorer doit être effectuée en amont. Cela à la fois pour deux raisons : déminer la situation du point de vue des obstacles à une expression sur le travail et créer au contraire des conditions favorables, augmenter la pertinence des résultats obtenus.

Par ailleurs, mieux intégrer le travail réel des cadres de proximité est probablement un préalable qui va faciliter

l'intégration de solutions mais aussi faire avancer l'entreprise sur ses propres pratiques managériales. Mais cela oriente aussi notre réflexion sur un autre aspect : la nature des compétences managériales détenues au sein de l'entreprise sera un facteur fort dans la possibilité de réussite de la démarche. Il y a semble-t-il des prérequis managériaux, aussi bien au niveau du dirigeant (quand on parle de PME) que des strates intermédiaires. Quand on parle de compétences internes dans ce type d'approche on a tendance à se demander s'il existe, par exemple, au sein de l'organisation un préventeur (ou responsable QHSE). Il semblerait, et d'autant plus pour les PME, qu'il faille s'interroger en priorité sur les compétences détenues par le management, autrement dit, toujours pour les PME, par les cadres de proximité. Cela implique, entre autres, de se poser la question de ce qui va favoriser le travail réel des cadres, d'apprécier les différentes contradictions qu'ils doivent gérer, d'évaluer les outils de gestion des équipes dont ils disposent. Nous pouvons logiquement en tirer que, si l'on veut éviter de tomber dans les limites actuelles, il convient de renforcer l'attention portée aux pratiques managériales. On ne modifie pas facilement des pratiques collectives de production si on ne fait pas évoluer les pratiques de l'encadrement, et donc le cadre dans lequel elles s'exercent. C'est à notre sens une des leçons fortes, sur le registre des compétences internes, de l'examen des démarches aujourd'hui déployées.

En conclusion

Les potentialités de la QVT sont extrêmement prometteuses. Mais elle contient aussi, de par sa nature, son champ, le caractère novateur de son approche des points de risque. Nous en avons souligné quelques-uns, sans volonté d'être exhaustif. Nous n'en sommes probablement qu'au début de ses développements. On doit considérer comme normal le fait que des interrogations subsistent ou que, au fil des avancées, d'autres apparaissent. Il convient, sans aucun, doute de trouver de manière pragmatique des réponses pour les plus importants des points relevés. Que ce soit l'articulation avec la prévention des risques, la clarification entre démarche à visée transversale ou à visée résolutoire, les avancées permettant de faciliter une entrée par le travail, ou encore les modalités (innovantes ?) aptes à développer le dialogue social au sein des PME ; beaucoup reste à faire. La possibilité d'avoir un débat de fond sur la QVT et son déploiement, entre préventeurs, partenaires sociaux, experts, est une des conditions des évolutions futures, et, pour la QVT, l'occasion de tenir toutes ses promesses.



Franck Martini
Psychosociologue