



Qualité sociale & performance

Éditorial

La créativité antidote à la crise

Par Jean-François Guillot,
Président de Cardinale sud
jfguillot@cardinale-sud.fr



Interrogé fin juillet sur la crise des Gilets jaunes, le Président de la République a répondu qu'il ne pensait pas qu'elle soit terminée. Et de préciser : "Il y a des problèmes profonds dans notre pays qui sont liés à l'injustice, aux difficultés économiques qu'on connaît depuis très longtemps. Je ne crois pas du tout que ce qui a un moment créé la colère sincère d'une partie de la population soit derrière nous."

De la sorte, le chef de l'État met le doigt sur un fait capital : loin de n'être qu'une poussée de fièvre passagère, cette fronde est un formidable révélateur des nouvelles tensions, lignes de force et fractures qui traversent notre pays, tout particulièrement au plan social.

Cette nouvelle édition de notre lettre de veille et d'analyse propose une interprétation des ressorts profonds de cette crise qui interroge au premier chef les acteurs des relations sociales. Nous l'avons rédigée avec la conviction que les entreprises disposent des ressources créatives nécessaires pour relever ce défi, notamment lors de la mise en place des Comités sociaux et économiques (CSE) qui sont une formidable opportunité de s'adapter aux mutations en cours.

Les relations sociales étant avant tout une affaire d'expérience et d'intelligence collective, nous serions très heureux d'échanger avec vous sur ces sujets. Bonne lecture ! ▲



Cardinale sud
SOLUTIONS

Ressources humaines, dialogue et relations sociales... Ces mots définissent la nature même de nos métiers. Ils rappellent que les lois, règles, référentiels et chartes qui se répandent dans l'entreprise ne sont que des artifices impuissants à dire ce qui s'y joue réellement. Ils nous disent qu'au travail l'essentiel tient aux Hommes et surtout à la qualité des relations qu'ils parviennent à nouer entre eux. Ils soulignent que nous sommes les artisans déterminés, patients et enthousiastes d'un dialogue actif. ▲

Experts en dialogue et relations sociales

Focus RH & dialogue social

Après les Gilets jaunes : six enseignements pour renouveler ses relations sociales

Bien sûr, la fronde des Gilets jaunes s'est d'abord déployée sur le terrain politique. Pour autant, il n'a échappé à personne qu'elle constitue, au premier chef, une crise sociale traduisant de nouvelles façons d'exprimer des revendications et d'instaurer un rapport de force. Nul ne peut donc parier que ce mouvement structurant n'infuse pas progressivement, dans d'autres pans de la société, à commencer par les entreprises. C'est la raison pour laquelle nous vous proposons de tirer une première série d'enseignements de ces événements dont nous avons la conviction qu'ils doivent être pris en compte pour faire évoluer notre pratique des relations sociales. Après tout, les crises sont aussi, et peut-être surtout, des occasions de se renouveler et d'aller de l'avant !

I. Une illustration du rôle bénéfique des intermédiaires

"C'est une sorte d'affrontement top-down auquel nous assistons, direct car non amorti, non organisé, non canalisé par des corps intermédiaires ou des organisations collectives", écrit Virginie Martin, professeur à la Kedge Business School à propos de la crise des Gilets jaunes⁽¹⁾. Comme le précise Isabelle Mathieu, chercheur en sciences de l'information à l'Université de Bourgogne, "fort de la conviction qu'il allait rapidement faire ses preuves en marchant, le président a dédaigné les élus de terrain, les syndicats, les associations : toutes ces instances de médiation sans lesquelles la démocratie ne peut pas vivre"⁽²⁾. Soyons toutefois honnêtes : dans les entreprises aussi, on a valorisé un modèle organisationnel plus plat dévalorisant les échelons intermédiaires, aussi bien les représentants du personnel que les managers. La crise des Gilets jaunes vient ainsi souligner que l'efficacité commande, au contraire, de s'appuyer sur ces indispensables relais qui, lorsqu'ils sont bien considérés, se révèlent de vrais partenaires, vecteurs d'agilité collective. C'est certainement là une donnée qui incite à considérer que la création d'un CSE opérationnel et dynamique représente une opportunité à ne pas gâcher.

(suite page 2)



Révélateurs de tendances

Gare à l'éphémère ! "Nous assistons à une résurgence d'un besoin d'expression plus directe, porté par le mouvement des Gilets jaunes. Avec le même rêve : celui d'une expression dégagée de la logique hiérarchique et de la logique syndicale ou des élus du personnel. Le risque est réel d'une démocratie de l'instant, chargée d'émotions passagères, épidermiques, violentes même. Chacun de leur côté puis ensemble, les directions et les élus du personnel construisent des relations réfléchies, dans la durée. Il est utile de mieux utiliser les outils nouveaux de la communication pour éclairer, aiguillonner la démocratie ; pas pour la remplacer." **Bernard Vivier, directeur de l'Institut Supérieur du Travail, Entreprises & Carrières, 25/03/19.**

L'entreprise épargnée par la grogne. "Les Gilets jaunes sont majoritairement composés de gens qui croient à la 'valeur travail', qui trouvent légitime de retirer une dignité de leur travail [...]. Cela en fait des Français plutôt bien disposés à l'égard des entreprises et qui sentent, intuitivement, qu'elles aussi sont prises dans un maelstrom qui les dépasse. [...] Ainsi, de façon assez significative, lorsque leur colère était dirigée contre des entreprises, elle ciblait plutôt les entreprises déterritorialisées qui, comme les GAFA, profitent de la mondialisation pour s'affranchir des règles communes." **Philippe d'Iribarne, sociologue, Discerner&décider n° 8, hiver 2019.**

27% C'est, selon une récente enquête, la proportion de Français qui déclarent "avoir confiance dans les syndicats". Un score inférieur à celui recueilli par les PME (78 %), les grandes entreprises publiques (40 %), les grandes entreprises privées (36 %), identique à celui des banques (27 %) mais trois fois supérieur à celui des partis politiques (9 %). (Source : Baromètre de la confiance en politique, réalisé par OpinionWay pour le Cevipof, janvier 2019).

Déplacement des conflits sociaux ? "Le caractère extra-professionnel de la mobilisation des Gilets jaunes éclaire la situation de faiblesse dans laquelle sont placés les syndicats : foyer historique de la contestation, le monde du travail ne semble désormais plus en mesure de mobiliser suffisamment pour obtenir des conquêtes sociales élémentaires comme des hausses générales de salaire. Ce combat déserte le lieu de travail, à mesure que l'entreprise se complexifie (sous-traitance, éclatement des statuts d'emploi, éloignement des centres de décision) et se fait désormais sur des ronds-points, des péages d'autoroute, aux abords des villes." **Guillaume Gourgues et Maxime Quijoux, chercheurs en sciences politiques, La Vie des idées, 19/12/18.**

2. L'expression d'un vif désir de reconnaissance

Le fait a été amplement souligné : en revêtant des gilets jaunes, les "invisibles de la République" ont manifesté un vif désir d'être vus et reconnus. "L'individualisation croissante des rapports sociaux a rendu les besoins de reconnaissance des individus plus impératifs. À l'échelle des identités collectives, le mépris qui affecte plus qu'autrefois, c'est celui qui se manifeste par l'invisibilisation", observe Madeleine Pastinelli, professeur de sociologie à l'université canadienne de Laval⁽³⁾. La crise des Gilets jaunes rappelle ainsi que les relations sociales régissant les entreprises ne peuvent reposer seulement sur le seul respect de règles et de procédures. Comme dans toute communauté humaine, il faut y ajouter des sentiments tels que la reconnaissance et la considération. Un grand patron tel Henri de Castries ne s'y trompait pas, lorsqu'il lançait à ses pairs que "si l'on n'aime pas les gens, il faut changer de métier"⁽⁴⁾. La Qualité sociale veille ainsi à s'assurer que, dans l'entreprise, personne ne se sent invisible ou transparent.

3. Une puissante exigence d'équité et de justice sociale

Une enquête réalisée par l'institut Elabe pour l'Institut Montaigne a révélé que quelque 87 % des Gilets jaunes avaient le sentiment de "vivre dans une société injuste" si bien que les sujets qui suscitent le plus leur indignation sont "les écarts entre hauts et bas salaires" et "les inégalités sociales"⁽⁵⁾. L'explosion de ce sentiment d'iniquité représente bien entendu une forte menace pour les entreprises qui, dans un contexte budgétaire souvent délicat, ont tout intérêt à ne pas éluder la question traditionnelle du "partage de la valeur". Dans une perspective de qualité sociale, la solution consiste à l'intégrer, comme l'y invite la structure même du CSE, dans un dialogue plus vaste portant également sur les questions économiques et stratégiques, en s'appuyant notamment sur une Base de données économiques et sociales (BDES) sincère et opérationnelle.

4. L'affirmation d'une forte volonté de participation

La place centrale prise dans les revendications des Gilets jaunes par le référendum d'initiative citoyenne illustre amplement la volonté de participation aux décisions qui les anime. Comme le remarquent les chercheurs du Groupe d'intérêt scientifique (GIS) Démocratie & Participation, "le mouvement des Gilets jaunes est remarquable, à bien des titres, spécialement parce que les aspirations à plus de justice sociale y apparaissent fortement associées à l'attente d'une transformation profonde de la démocratie, dans toutes ses dimensions"⁽⁶⁾. Il nous semble que cette aspiration ne peut être ignorée par les entreprises qui devraient plutôt y voir une opportunité de renforcer, aux différents échelons de l'entreprise, l'engagement de ses membres dans les projets et enjeux qui conditionnent leur avenir. Ici encore, le CSE, par son caractère transversal et généraliste peut se révéler un outil adéquat pour associer les salariés à la stratégie de l'entreprise.

5. Le retour d'un profond besoin d'appartenance

Dans une société valorisant l'individualisme, l'émancipation et la désaffiliation, le mouvement des Gilets jaunes traduit aussi le soudain retour du besoin de "faire groupe", de s'inscrire dans une histoire commune. Le sociologue Benoît Coquard souligne que le port du gilet jaune permettait de "se rattacher à une appartenance collective valorisante" en précisant que "c'est très important pour des gens qui d'habitude interviennent peu dans le débat politique, qui ne manifestent pas, ne sont pas syndiqués, sont souvent abstentionnistes"⁽⁷⁾. Il nous semble que l'entreprise doit entendre ce besoin d'appartenance en renforçant, par sa pratique sociale, sa dimension de véritable communauté humaine soudée par des intérêts mais aussi par une histoire, des valeurs et des projets partagés, sous peine de prendre le risque de voir ce légitime désir de collectif se cristalliser contre elle.

6. Un vigoureux désir d'avenir et de perspectives

Le sentiment d'iniquité manifesté par les Gilets jaunes et leurs soutiens découle d'un fort sentiment de déclasserement. 69 % d'entre eux considèrent que "leurs parents vivaient mieux qu'eux au même âge"⁽⁸⁾. Cette inquiétude tenaille la société tout entière : un récent sondage a établi que seuls 6 % des Français estiment que "leurs enfants ont plus de chances de réussir que leurs parents dans la société française de demain"⁽⁹⁾. Toutefois, cette anxiété ne traduit pas un passéisme ou un immobilisme intrinsèques. Elle révèle aussi la volonté de renouer avec une dynamique de progrès et de se réapproprier un avenir qui se dérobe. Ici aussi, l'entreprise a un rôle à jouer. En associant les salariés à sa stratégie, en rompant avec le court-termisme ambiant, elle peut en effet s'affirmer comme l'instance qui permet à ses membres de se projeter collectivement dans l'avenir pour le construire. ▲

(1) *The Conversation*, 27/11/18. (2) *L'Humanité*, 13/12/18. (3) *L'Humanité*, 13/12/18. (4) *Le nouveau visage des dirigeants du CAC 40*, par le Cercle de l'Entreprise, Village Mondial, 2008, 216 p. (5) "Les gilets jaunes : la partie émergée de la crise sociale française ?", note de l'Institut Elabe pour l'Institut Montaigne, 21/03/19. (6) "Gilets jaunes : l'urgence démocratique", par la direction collégiale et le Conseil scientifique du Gis Démocratie et Participation, 15/12/18. (7) *Contretemps*, 23/11/18. (8) "Les gilets jaunes : la partie émergée de la crise sociale française ?", note de l'Institut Elabe pour l'Institut Montaigne, 21/03/19. (9) *Baromètre de la confiance en politique*, réalisé par OpinionWay pour le Cevipof, janvier 2019.



Aurélie de la Vaissière (Essilor): "Les relations sociales sont une composante à part entière du métier de manager."

Aurélie de La Vaissière est Responsable relations sociales et Droit social au sein d'Essilor international depuis 2011. Elle travaille avec la Directrice des Ressources Humaines à la mise en place des Comités Sociaux et Économiques communément appelés CSE. Elle contribue au lancement d'un vaste programme de formation visant à soutenir les managers dans leur rôle essentiel quant à la régulation du dialogue social avec les élus et représentants syndicaux actifs au sein de leurs équipes.

Essilor a été l'une des premières entreprises françaises à boucler la mise en place de son CSE. Cela signifie-t-il que cette réforme y était envisagée comme une opportunité?

Pour ma part, ce fut l'occasion d'un travail hautement collaboratif au sein du Comité Relations sociales (CRS) qui réunit régulièrement les chefs d'établissements et responsables de site, respectivement Présidents d'instance. C'est au sein de cette réunion collective co-animée par Cardinale sud qu'ont été pensées la mise en place du nouveau CSE, son architecture et ses modalités de fonctionnement, y compris les commissions santé (CSSCT).

Pour chacune des parties prenantes, la création de cette nouvelle instance représentait une belle opportunité de "rebattre les cartes" pour revenir aux fondamentaux du dialogue social et mieux prendre en compte les sujets émergents des relations sociales. Par exemple, la qualité de vie et les conditions de travail avaient déjà fait l'objet d'accords spécifiques en 2012 et 2014, et elles étaient la réflexion sur la place des CSSCT dans notre dialogue social.

Je crois que cette approche positive et pragmatique a été grandement facilitée par la présence engagée des acteurs de terrain que sont les chefs d'établissement, les responsables de sites et leurs RRH. Leur expérience et leur pratique quotidienne des questions sociales nous évitaient les écueils d'un système potentiellement parfait sur le papier mais inadapté au fonctionnement réel de l'entreprise.

Bien qu'il soit encore émergent, je pense que nous disposons désormais d'un bel outil, capable d'assurer la convergence de notre stra-

tégie sociale avec les défis que devra relever l'entreprise dans les années à venir.

Et du côté des organisations syndicales, quel était l'état d'esprit?

Les élus en poste étaient plutôt inquiets car la réforme aurait pu déboucher sur une réduction de leurs moyens. Il me semble que les décisions et les arbitrages que nous avons réalisés sont plutôt de nature à les rassurer. En effet, si, en raison de la fusion des instances représentatives, il y a désormais moins d'élus, en revanche les heures de délégation ont globalement augmenté par rapport au nombre d'heures initial, fixé par notre accord de Dialogue social de 2012 ou par les ordonnances Macron. D'une façon générale, Essilor a décidé d'aller au-delà de ce qui était prévu par les textes réglementaires : outre un CSE central, nous avons créé cinq CSE d'établissement, chacun doté d'une CSSCT, sauf l'un d'entre eux qui en compte six car il s'agit d'un établissement multisites.

Cette décision, prise par notre Comité des relations sociales avec le soutien de Cardinale sud, lance un signal fort : elle montre combien l'entreprise est soucieuse de maintenir un lien de proximité tangible avec ses salariés et leurs représentants. Elle illustre aussi notre philosophie : la qualité des relations sociales ne se joue pas seulement lors des grandes négociations collectives mais aussi, et principalement, sur le terrain, au plus près des problèmes rencontrés au quotidien par nos salariés. Pour résoudre leurs problèmes et faire vivre le dialogue social, tout le monde a un rôle à jouer, tant au niveau de la direction de l'entreprise qu'à celui des élus et des représentants du personnel, sans oublier les managers. C'est une force de notre dispositif car les relations sociales ne sont pas la chasse gardée des seuls professionnels des ressources humaines mais aussi une composante à part entière du métier de manager, par le simple fait que les relations sociales relèvent avant tout de relations humaines.

Est-ce la raison pour laquelle vous avez lancé, avec le soutien de Cardinale sud, un vaste programme de formation des managers?

Oui, en effet, nous pensons que les managers méritent d'être épaulés dans leur rôle en matière de relations et dialogue social. Les sessions que nous allons proposer dès septembre sur un format d'une journée sont axées sur des thématiques du quotidien avec un message clef : dans ses relations avec les salariés et les mandatés syndicaux, le manager n'est pas seul, il dispose d'un RRH, du Président d'instance du CSE, de la DRH France et aussi d'un service de droit social tous disponibles et prêts à le seconder.

La force de cette formation repose sur des jeux de rôles, ceux-ci s'articulent autour de scénarios dans lesquels chacun des acteurs concernés apprend à incarner son rôle et sa posture de manière adaptée. Cette façon de faire, qui engage les managers dans des situations réalistes et bien concrètes, a pour vertu de les outiller pour y réagir et les rassurer quant à leur aptitude à résoudre les problèmes rencontrés, ce qui les renforce encore dans la légitimité de leur rôle.

L'objectif est de leur permettre de trouver leur juste posture aidante et soutenante que l'on attend d'eux, tout en étant capable de poser des limites équitables lorsqu'elles sont nécessaires.

"Les managers méritent d'être épaulés dans leur rôle en matière de relations et dialogue social. Les sessions de formation dont ils vont bénéficier sont axées sur des thématiques du quotidien avec un message clef : dans ses relations avec les salariés et les mandatés syndicaux, le manager n'est pas seul."

Avez-vous le sentiment que des enseignements peuvent être tirés de la crise des Gilets jaunes, en termes de pratiques sociales?

Au-delà des revendications explicites portant sur le niveau de vie et qui figurent déjà au cœur du dialogue social, j'ai été touchée par les difficultés personnelles mises en avant et surprise par leur variété et leur nombre. Je crois que la prise en compte de ces difficultés entre dans le champ des relations sociales et dans les efforts accomplis et à accomplir par les entreprises pour améliorer la qualité de vie au travail.

Je crois aussi que cette crise a exprimé une défiance à l'égard d'un pouvoir perçu parfois comme trop lointain voire hautain. Il y a aujourd'hui un fort désir de considération et de proximité qui renforce le rôle primordial des cadres et des managers de terrain dans l'établissement d'un climat social aligné sur les valeurs de l'entreprise et celles des employés. ▲

"La qualité des relations sociales ne se joue pas seulement lors des grandes négociations collectives mais aussi, et principalement, sur le terrain, au plus près des problèmes rencontrés au quotidien par nos salariés."

Révélateurs de tendances

CSE : floraison créative de commissions facultatives. "S'agissant des commissions facultatives, les pratiques sont fort diverses. [...] Les contextes particuliers des entreprises semblent être pris en compte dans la mesure où certains accords collectifs dotent le CSE de commissions originales : une commission temps de travail et télétravail par exemple chez Tui, une commission 'suivi réseau' chez Etam pour examiner notamment les cessions, transferts et fermetures de magasins, ou encore une commission gestion des emplois et des parcours professionnels chez Airbus France ou une commission 'transformation de l'entreprise' chez Norauto." **Clotilde Savatier, Juriste en droit social, Les Cahiers Lamy du CSE, n° 194, juillet 2019.**

Disparition du "syndicalisme vivant" ? "Il s'est produit un véritable divorce entre les syndicats et les salariés français. Les principales raisons de ce divorce sont la disparition des syndicalistes des lieux du travail et leurs difficultés à apporter une aide individuelle efficace aux salariés. C'est aussi la conséquence du phénomène de l'institutionnalisation du syndicalisme. Les syndicalistes sont de plus en plus absorbés par des tâches officielles et négligent leurs collègues de travail. Au cours de ces années charnières, il apparaît que la France a adopté un nouveau modèle syndical 'sans adhérent' comme on dit d'une certaine agriculture qu'elle fonctionne "hors sol". [...] Il est inutile de chercher ailleurs la cause de leurs difficultés [...]. La disparition d'un syndicalisme vivant - celui des multiples cellules d'adhérents dans les entreprises et les territoires - est la cause principale du divorce avec une bonne partie de la population [...]. Dès lors la contestation, l'action collective, les résistances, s'organisent autrement." **Dominique Andolfatto, Professeur de science politique à l'Université de Bourgogne, et Dominique Labbé, chercheur associé à l'Université Grenoble Alpes, The Conversation, 15/11/18.**

Vers de nouvelles convergences. "Les syndicats ont leur part de responsabilité. Mais il ne faut pas oublier la situation : le syndicalisme est déstabilisé par la précarité, les nouvelles formes d'emploi, l'instabilité de l'emploi, la remise en cause des droits syndicaux. Il n'y a aucun pays au monde où le syndicalisme est en bonne santé. [...] Il n'y a pas de secret, c'est en étant présent dans toutes les catégories de salariés et de formes d'emploi que le syndicat peut intervenir sur l'organisation et le contenu du travail. C'est aux syndicats de savoir s'adapter aux salariés dans les conditions d'aujourd'hui et non aux salariés de s'adapter à des structures qui ne peuvent leur correspondre. [...] Je crois aux capacités de coalition entre syndicats, ONG, consommateurs, citoyens pour modifier les conditions et les finalités du travail." **Bernard Thibault, ex-secrétaire général de la CGT, devenu représentant français à l'Organisation internationale du travail (OIT), Libération, 10/06/19.**

La bibliothèque des relations sociales

Nouvelle interprétation de la faible syndicalisation des jeunes

Le faible taux de syndicalisation des jeunes est un fait bien connu et documenté. Selon le ministère du Travail, seuls 5 % des moins de 35 ans adhèrent à un syndicat, contre 11,2 % pour l'ensemble des salariés. En revanche, comme en témoigne une nouvelle étude consacrée à ce sujet par des chercheurs en sociologie, l'explication de ce phénomène continue de faire débat.

Traditionnellement, deux hypothèses s'affrontent. D'une part, celle d'un "effet de génération" postulant que "les nouvelles générations seraient moins enclines à se syndiquer et privilégieraient d'autres formes d'engagement", plus fugaces, souples et créatives en s'appuyant sur les nouvelles technologies. D'autre part, l'hypothèse d'un "effet d'âge" expliquant la faible syndicalisation des jeunes par le fait qu'ils sont dans "un âge de la vie" peu propice à l'action syndicale. D'un côté, il s'agirait donc d'un divorce durable. De l'autre, d'un simple report de l'âge d'engagement.

Les auteurs de l'étude pointent un autre facteur déterminant : la plus forte précarité des jeunes sur le marché du travail. En effet, la part des salariés âgés de 15 à 24 ans en CDI a chuté de plus de 30 points depuis le milieu des années 1980, au profit de formes d'emplois précaires : CDD, contrats saisonniers et intérim. Or, ces formes d'emploi sont bien moins propices à l'engagement syndical. "En moyenne, 6,4 % des jeunes salariés en CDI ou titulaires de la fonction publique sont syndiqués contre moins de 2 % pour ceux en CDD, en intérim ou en contrat aidé".

Cette étude vient ainsi souligner qu'au-delà des effets d'âge et de génération, le défi que représente, pour les syndicats, le renouvellement de leurs adhérents recoupe celui du renouvellement de leur discours et de leurs modalités d'action. Pour les centrales, l'enjeu serait avant tout de répondre aux attentes de générations évoluant dans un univers professionnel radicalement différent de celui qui prévalait à l'époque de "l'âge d'or du syndicalisme". ▲

Pour aller plus loin : "Jeunes et engagements au travail. Une génération asyndicale ?", par Sophie Bérout, Camille Dupuy, Marcus Kahmann et Karel Yon, in *Agora* n°82, Presses de Sciences Po, 2019.



Les mots des relations sociales

"QVT"

En France, la notoriété de la notion de Qualité de vie au travail (QVT) tient beaucoup à la conclusion de l'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013, titré "Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail". À cette époque, nombre d'acteurs de l'entreprise ne manquent pas d'être circonspects. Et s'il s'agissait encore d'un de ces concepts fumeux dont les consultants font leur miel ?

Or, si compréhensible soit-elle, cette réserve n'était, cette fois, pas justifiée. En effet, comme le rappelle l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), la QVT n'est pas une nouveauté : "On trouve ses fondements dans les années cinquante, chez Eric Lansdown Trist, du Tavistock Institute de Londres, dans le cadre de ses recherches mettant à jour les limites du taylorisme : monotonie, déqualification, sentiment d'aliénation, impacts négatifs sur la productivité..."⁽¹⁾ Chercheur en psychologie sociale, Eric Lansdown Trist est en effet le co-fondateur du mouvement "Qualité de vie professionnelle" défendant l'idée que, pour renforcer l'efficacité des travailleurs, il faut "leur autoriser un certain degré de liberté et d'initiative dans l'accomplissement des tâches", "favoriser leur apprentissage durant le processus du travail", "les reconnaître socialement", etc.⁽²⁾

Déclinaison pratique des recherches accomplies par les plus grands noms de la psychologie sociale, la QVT peut s'interpréter comme une réhabilitation de la dimension psychologique et même spirituelle du travail. Ainsi, pour Abraham Maslow, les besoins humains peuvent être hiérarchisés en cinq étages, depuis les besoins physiologiques jusqu'aux besoins immatériels tels que les besoins d'appartenance, d'estime de soi et d'accomplissement. De façon plus explicite encore, Frederick Herzberg, auteur de la "théorie du double mythe d'Adam et d'Abraham" estime qu'au travail l'homme ne cherche pas seulement, tel Adam, à échapper à la souffrance mais que, à l'image d'Abraham, il se vit comme un élu dont la destinée naturelle est de se réaliser par un travail conforme à sa nature d'être créatif, pensant et autonome. Où l'on découvre que, loin de représenter une lubie passagère, la QVT exprime des vérités anthropologiques ! ▲

(1) "Brève histoire d'un concept", www.anact.fr/27/11/18. (2) Notice consacrée à Eric L. Trist sur www.wikiberal.org.