

CR réunion zoom du 19/01/2021

12/02/2021

### Présents :

Catherine Arnaud, Agnès le Bot, Alain Moïse Arbib, Vincent Botazzi, Caroline Bord, Alain Coffineau, Yann Couallec, Philippe Flantel, Jean François Foucard, Fabien Gille, Pierre Girault, Christian Guibert, Lucile Hodiesne, J. Lebey, Bénédicte Litzer, Céline Nasution, Jean Pierre Petit, Philippe Fourteau, Corinne Savart-Debergue, Laurence Théry, J-Pierre Zana.

Excusés : Antoine Anderson, Arthur Pees, Bénédicte Moutin, Marilène Coppi

### 1 – Présentation de l'atelier et de son projet (C.Arnaud)

L'atelier ITMD « qualité du travail » a été créé en 2018 à la suite de deux actions collectives expérimentales avec des managers, conduites par ITMD en partenariat avec l'ARACT Picardie – Haut de France. Leur but était la mise en place d'espaces de discussion entre salariés.

Ces actions qui regroupaient des encadrants issus d'entreprises de taille et métiers différents, alternaient des journées de regroupement des managers avec des accompagnements individuels sur site. L'intervention auprès des managers avait pour objectif de les conduire à imaginer l'organisation de ces espaces de discussion pour leurs salariés dans le cours du travail, à s'approprier des concepts et outils issus de l'analyse du travail et des systèmes nécessaires à l'organisation des débats, et à réfléchir à leur rôle et postures à mettre en œuvre. Les échanges entre salariés au cours de ces espaces de discussion devaient être fondés sur l'observation et l'analyse du travail réel par les salariés eux-mêmes, engageant ainsi une réflexion collective et des projets à négocier avec leur hiérarchie.

Elles ont donné lieu à un « retour d'expérience » par l'équipe intervenante sous la direction d'un consultant extérieur, afin de dégager plus clairement les questions et problèmes rencontrés au cours de ces actions.<sup>1</sup> Nous avons souhaité poursuivre ces réflexions en créant dans le cadre d'ITMD l'atelier « qualité du travail ». Le but de cet atelier était de s'appuyer sur les expériences de chacun des participants pour créer d'autres expérimentations et les accompagner.

Lors de cet atelier, nous avons tenté de formaliser ce que nous entendions par « qualité du travail ». En effet, ce concept est fort utilisé depuis quelques années, souvent sous la forme de « qualité de vie au travail » et nous avons constaté qu'il prenait des sens différents de ceux que nous-mêmes lui attribuions selon les intervenants ou les lieux d'intervention.

En reprenant le schéma ci-joint, nous pensons que la qualité du travail repose sur trois piliers en interaction : *les espaces de discussion entre salariés, un management en soutien, une organisation agile et apprenante* qui favorise la constitution de collectifs de travail. C'est la mise en relation de ces trois piliers qui suscite la qualité du travail reposant sur leur pouvoir d'agir. En favorisant ainsi l'engagement des salariés, leur enrichissement et leur reconnaissance grâce aux possibilités de développement de leurs compétences, la qualité du travail favorise le développement des performances de l'entreprise. « *Penser le travail avec celles et ceux qui le font.* » Comment l'organisation prévoit-elle la mise en place des espaces de discussion, les moments de réflexivité nécessaires à l'analyse du travail, à son évolution, à la construction des compétences des salariés? Comment favorise-t-elle la mise en œuvre des collectifs et leur expression dans les espaces de discussion? Comment ces transformations interrogent-elles les postures du management? Et aussi, comment nous, consultants, pouvons nous accompagner ces transformations auprès des managers et des salariés?

La pandémie a heurté de plein fouet ces réflexions en développant l'usage des outils numériques et en introduisant de nouveaux points de vue sur le travail: des catégorisations nouvelles selon tâches

---

<sup>1</sup> Sur le site itmd.fr, vous trouverez un document « bilan des actions » (Pwt) et un texte de Michel Parlier qui reprend les questions posées lors du REX à leur sujet.

## Atelier Qualité du Travail et Performance

essentielles /non essentielles suscitant les réflexions sur leur sens, le travail à distance interrogeant les modalités des activités et leurs transformations, le rôle du collectif et du management. Elle nous engage à lire le travail avec d'autres lunettes, et reprendre ainsi nos réflexions et expérimentations à propos de la qualité du travail avec de nouvelles questions.

C'est l'objet de la poursuite de cet atelier : confronter nos expériences, rechercher des conditions de faisabilité de la « Qualité du Travail et de la Performance, développer des expérimentations, nous-mêmes et avec différents partenaires dont on pourrait assurer le suivi, imaginer de nouveaux modes d'intervention, sans pour autant construire des modèles rigides.

### 2 - Débat : synthèse des échanges

Le débat à la suite de la présentation de cet atelier fut riche en réflexions et exemples. Afin d'en garder la trace, nous proposons de regrouper ces échanges sous trois grands thèmes :

- *L'engagement des directions dans un projet proposé par les salariés à partir des E.D.*

V.Botazzi engage ce débat à propos de la présentation du projet à la direction de l'entreprise. La CFDT a mis en place un dispositif, « Agir sur le Travail et l'Organisation ». Une réflexion est menée par la section et des salariés qui conduit à l'élaboration d'un projet qui doit être validé par la direction à la suite d'une présentation par les représentants du personnel. Mais souvent les échanges sont bloqués : le projet ne développe pas suffisamment d'éléments, la direction n'est pas partie prenante des problèmes présentés, la direction ne s'implique pas...

C.Guibert insiste sur la nécessité d'un projet qui pose la question des moyens à déployer pour atteindre les objectifs de la stratégie de l'entreprise. Il est le lien entre la stratégie et l'opérationnel. Or, selon son expérience, le projet a été oublié pendant des années aux dépens des plans de développement des compétences.

A.Coffineau nous rappelle la difficulté de questionner les directions, d'interpeller les comités de pilotage. Il nous interroge sur le processus de décision et le rôle du collectif : quel est le processus de décision au plus près du terrain ? Comment moi, dans un collectif, je comprends le travail ? Quelle est la capacité du collectif, qu'est-ce que j'apprends du collectif ?

Ce qui est en question, c'est donner aux salariés les moyens d'agir sur leur travail face au projet de l'entreprise. L'espace de discussion ne se borne pas à des échanges sur le travail, à son analyse, mais doit prendre du sens au travers d'un projet partagé entre salariés et managers et aussi avec les responsables du pilotage de l'entreprise. Ce qui est en jeu, c'est la mise en place d'un processus de décision au plus près du terrain.

**Alors, le sens du travail est-il prescrit ou se construit-il au travers des échanges avec le collectif dans un projet d'action ?**

*Les conditions de la prise de parole des salariés dans les espaces de discussion pour comprendre et agir*

L.Théry nous fait observer que dans un premier temps, les salariés sont dubitatifs, car ils ne pensent pas que l'on puisse s'intéresser à leur travail. Ils craignent le jugement, la mise en question de ce qu'ils font. A l'exemple des expériences lors des séances du droit d'expression, J. P. Petit nous rappelle le manque d'adhésion des encadrants à celles-ci lors de leur mise en place.

L. Hodiene de son côté souligne le manque de compréhension des problématiques de l'entreprise par les salariés.

Aussi, la confiance, le respect des autres, la conviction de l'encadrant jouent un rôle déterminant dans la relation de l'encadrant avec son équipe nous rappelle P. Wartelle en

