

CR atelier zoom du 03/03/21

12/04/2021

---

**Présents :**

Catherine Arnaud, Caroline Bord, Vincent Botazzi, Alain Coffineau, Emmanuel Couvreur, Francis Depresle, Bénédicte Moutin, Céline Nasution, Philippe Fourteau, Jean-Pierre Petit, Corinne Savart Debergue, Jean Pierre Zana,

Excusés : Agnès le Bot, Fabien Gille, Laurence Théry, Yann Gouellec, Lucie Hodiesne...  
Pardon pour les oubliés...

---

Cet atelier a été consacré à la présentation par la CFDT de leur démarche « Dialogue sur la Qualité du travail » (DQT) en trois phases :

- le programme CFDT : Négocier la qualité de vie au travail pour agir sur le travail,
- l'expérimentation de la démarche DQT auprès de l'entreprise Sides,
- l'expérimentation de démarche DQT auprès de l'entreprise Navailles

Nous remercions Vincent Bonazzi et Bénédicte Moutin de leur intervention ainsi que Francis Depresle et Emmanuel Couvreur pour la présentation de leur expérimentation de la démarche DQT en entreprise.

## **1 – Présentation du programme et des expérimentations de la CFDT**

### La démarche CFDT

Rappelons que l'amélioration des conditions de travail est une revendication historique et constante de la CFDT. Confrontée aux réalités du travail dans ses démarches militantes, la CFDT a progressé dans son approche « du droit d'expression des travailleurs » en posant la question de la qualité du travail. Il s'agit de rendre plus opérationnelle son intervention face à l'organisation du travail, en s'appuyant sur l'expression des travailleurs à propos de leur engagement dans l'activité.

La CFDT a donc mis en place un dispositif « Négocier la QVT pour Agir sur le Travail ». Cette démarche doit les conduire à :

- agir sur les conditions de travail, pour les travailleurs et la performance globale,
- impliquer les travailleurs dans le dialogue à propos de la QVT,
- renforcer la prévention.

Elle organise tous les ans une journée qui rassemble des délégués syndicaux des territoires ainsi que des professionnels. Elle est l'occasion de retours d'expériences de leurs actions en entreprise à ce sujet vers le groupe central, à partir desquels vont s'engager de nouvelles démarches et des formations. L'objectif est de développer la réactivité des militants. Cette année, cette journée a eu pour thème la négociation et la démarche de prévention.

## Atelier Qualité du Travail et Performance -

Bien que le télétravail et le droit à la déconnexion soient des mesures emblématiques des interventions de la CFDT, la QVT ne se résume pas seulement à cela. En référence à l'Accord National Interprofessionnel de 2013, la « Totale QVT » comporte six dimensions :

- les relations travail/climat social
- le contenu du travail
- la santé au travail/performance
- l'employabilité /développement professionnel
- le partage/la création de valeurs
- l'égalité des chances

### Expérimentation de la CFDT auprès de l'entreprise SIDES

Cette entreprise conçoit des véhicules de lutte contre les incendies, et son objectif est de redevenir le leader français dans ce domaine et d'atteindre une notoriété mondiale. Elle emploie 207 salariés, et la durée de travail est organisée selon 35h annualisées. Son carnet de commande est bien rempli et la charge de travail est en augmentation.

Cependant, en février 2019 des difficultés d'organisation du travail créent une situation anxiogène qui met en lumière des risques psycho sociaux. La CFDT et la CGT ne sont pas arrivés à un accord pour la constitution d'une commission QVT, alors que la CGT était majoritaire au CSE. La CFDT propose alors une démarche DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail) à la direction de SIDES.

En septembre 2019, une formation « agir sur le travail » est proposée aux sept élus CFDT qui a donné lieu à une étude intersession sur une situation de travail à partir d'un questionnaire. Cette étude s'est déroulée au magasin qui emploie 12 personnes, (parité hommes femmes). Cet atelier et le poste de travail de magasinier ont été particulièrement choisis, car ils ont une importance stratégique (fourniture de matières premières, liens directs avec les fournisseurs), et étaient sujets à de nombreux arrêts de travail. Cette étude a révélé des problèmes importants du point de vue :

- de l'effectif (manque d'un préparateur, d'un magasinier, d'un responsable),
- de l'environnement et des outils,
- du climat social dégradé (pression des autres services qui génère du stress, arrêts de travail suite à des TMS),
- du manque d'écoute hiérarchique.

A la suite de ce diagnostic, les élus CFDT ont proposé à la Direction la démarche DQT. La CGT de son côté, bien qu'elle n'ait pas soutenu dans cette proposition, s'était engagée verbalement dans un pacte de non-agression lors du déroulement de cette action. Cependant, le président de la SIDES a refusé la mise en œuvre de cette démarche sous prétexte qu'elle devait être portée par les deux syndicats.

Néanmoins, cette démarche non aboutie a généré des améliorations du point de vue :

- de la mise en œuvre d'une relation constructive avec la direction,
- d'une amélioration du dialogue intersyndical avec la CGT,
- d'une proximité plus grande entre les différents acteurs du réseau, notamment avec certains managers,
- d'une meilleure redistribution des tâches dans le magasin.

### Expérimentation de la CFDT auprès de l'entreprise Navailles

Cette entreprise est une PME de 150 salariés spécialisée dans la fabrication de fauteuils médicaux. Ses activités se déroulent dans un contexte économique tendu, avec peu d'investissements, une fabrication saisonnière et des conditions de travail difficiles.

La CFDT est la seule organisation présente dans tous les secteurs, très préoccupée par l'avenir incertain et soucieuse des conditions de travail. Ses délégués bénéficient auprès du personnel et de la direction d'une bonne reconnaissance pour leurs compétences professionnelles. Il est décidé d'engager une enquête auprès du personnel pour enclencher une démarche DQT (Dialogue sur la Qualité du Travail). Elle a obtenu 80% des réponses positives et un accord sur l'organisation du dispositif d'intervention a été signé entre la Direction et la CFDT. Trois secteurs ont été retenus : deux en production (Montage, Bureau et Médical), un en tertiaire (BE, Achats et Marketing).

Le dispositif a été organisé de la manière suivante :

- une réunion mensuelle d'1h,
- la désignation d'un salarié référent par secteur disposant de 10h/mois,
- une co-animation avec le coordonnateur (manager 1<sup>er</sup> niveau),
- un pilote coordonnateur entre les trois espaces de discussion,
- un document commun de suivi (DSPS) et des indicateurs,
- un comité QVT-usine trimestriel avec la direction et deux correspondants CFDT pour le suivi.

Un mois avant le démarrage de ce dispositif, une formation d'une demi-journée payée par la Direction a été mise en œuvre avec les référents, les coordonnateurs, le pilote et la direction : présentation du dispositif et engagement de tous dans son déroulement.

A la fin de l'année 2020 des premiers résultats sont obtenus du point de vue de l'achat de matériel, de la modification des données des ordres de fabrication, de la modification de certaines pièces à produire. Des projets de réorganisation ont été mis en œuvre, notamment le réaménagement de lignes de production. Aussi, le bilan à la fin 2020 exprimé par la section CFDT à la fin de l'année 2020 fait apparaître :

- côté salariés : des référents-travail très impliqués, un climat de travail plus serein, un service maintenance surchargé par les demandes des référents.
- côté entreprise : une volonté affichée de faire progresser la QVT, un management de proximité moteur, un pilote de projet légitime et systématiquement associé aux prises de décision de la Direction.
- côté CFDT : une proximité renforcée par le traitement des problèmes, des relais avec des référents reconnus, un travail de médiation du pilote en soutien aux référents.

Ces résultats donnent envie à tous de continuer, malgré les nombreuses perturbations dues au confinement. Le maintien de ce dispositif en 2021 est en cours de discussion afin de finaliser les projets et d'en mesurer les effets à plus long terme.

« Le facteur temps a été déterminant : le temps de l'analyse, de l'adaptation du projet aux réalités du terrain. On a observé un changement de postures des uns et des autres au cours de l'action, l'organisation s'est transformée, la santé s'est améliorée. Ce que nous avons réussi,

## Atelier Qualité du Travail et Performance -

c'est le rassemblement de personnes avec des prérequis différents et qui regardent le travail avec leur propre regard. »

### 2 - Questions et commentaires des participants à l'atelier

Ces expériences, deux cas emblématiques de situations opposées du point de vue du positionnement de la Direction. Dans le second cas, on peut se demander ce qui a motivé le patron à s'engager dans cette démarche.

Dans cette entreprise, le patron a toujours eu un rôle important dans le dialogue social interne. Il avait déjà fait intervenir à plusieurs reprises des consultants qui pratiquaient des méthodes participatives et promettaient des résultats rapides en deux ou trois mois. Puis, une fois que la démarche était installée, il ne se passait plus rien, les salariés déçus n'y voyaient que du regret. Par ailleurs, le patron avait été invité par les délégués à participer à la journée nationale annuelle de la CFDT à propos de la QVT.

On observe le rôle de catalyseur du syndicat dans cette action avec une approche détachée des conditions juridiques. Comment adhérer à une proposition émanant d'un syndicat ? Ce qui est à comprendre de tous les acteurs, c'est qu'il s'agit non pas d'adhérer à un syndicat mais d'adhérer à la démarche d'intervention sur le travail qui concerne tous les acteurs, qu'ils soient syndiqués ou non.

Si dans le premier cas l'intersyndicale CGT/CFDT ne s'est pas mise en œuvre, elle est néanmoins essentielle à la mise en œuvre de ces actions, d'autant plus que CGT et CFDT ont une vision partagée sur le dialogue social à instaurer avec et par les salariés sur le travail réel. Nous avons pu le constater lors d'un Conseil d'Orientation en 2014 ITMD où chacune de ces organisations avait présenté le déploiement de cette réflexion en interne afin d'engager les délégués à développer le pouvoir d'agir des salariés sur le travail. Confrontées ensemble au réel du terrain à propos du travail dans l'entreprise, ces organisations peuvent mieux assurer la pérennité de la démarche et la mettre en écho auprès des organisations patronales.

Diagnostic partagé, projet suscitant l'adhésion de tous les acteurs du travail réel, les indicateurs élaborés avec les salariés concernés contribuent à la réussite de la démarche. Dans l'entreprise Navailles, deux catégories d'indicateurs ont été construits : des indicateurs à propos du déroulement du processus et de ses objectifs et des indicateurs de ressenti.

Un dernier point : la démarche DQT de la CFDT est conçue sous la forme d'un dispositif où les acteurs du travail réel de l'entreprise jouent différents rôles : référent, coordonnateur, pilote. Le syndicat a joué un rôle de régulateur plus ou moins direct et peut être garant de sa pérennité. Ce dispositif interroge le rôle et la pratique du consultant et pose la question du changement de posture de celui-ci : ne pas agir à la place des salariés ou du management, impliquer tous les acteurs du travail, y compris les syndicats, réguler les différentes étapes de la mise en œuvre de la démarche, prendre le temps nécessaire à la maturation du projet et de l'organisation du dispositif, jouer le rôle d'un tiers médiateur...

Catherine Arnaud   Alain Coffineau   Jean-Pierre Zana