

**Qualité du travail - travail de qualité:  
Quel développement des individus et des collectifs dans les  
organisations?**

Catherine Arnaud<sup>1</sup> et Richard Wittorski<sup>2</sup>

Les rapports entre travail et qualité font d'évidence l'objet d'un fort intérêt et cela depuis plusieurs décennies. Après avoir promu une approche de type qualité totale (TQC...) dans les années 1980 et 1990 puis labellisation et certification qualité, les institutions et les organisations s'intéressent aujourd'hui aussi à la qualité à la fois sous l'angle de l'amélioration des relations sociales et hiérarchiques, des conditions d'exercice professionnel des salariés mais aussi sous l'angle des conditions permettant de définir avec les salariés un travail de qualité, les deux perspectives étant évidemment étroitement liées.

C'est dans le cadre de cette double orientation que se situe la présente proposition de communication structurée en 3 parties principales : dans un premier temps nous analyserons un dispositif d'analyse du travail par des ouvriers eux-mêmes, mis en place dans une grande entreprise de textile Québécoise qui témoigne de la double visée évoquée précédemment. Dans un second temps, l'expérimentation d'un dispositif de formation à destination de managers dans le souci de développer des espaces de discussion dans leurs organisations sera présenté. Enfin, dans un troisième temps nous analyserons les points communs et différences, les leviers mais aussi les obstacles au développement de la qualité du travail et à la définition collective de ce qu'est le travail de qualité à partir des deux situations évoquées.

### **1-qualité du travail et travail de qualité**

Les démarches qualité constituent des pratiques anciennes. Elles se sont d'abord intéressées à l'optimisation des conditions, dans l'industrie en premier lieu, de production des biens s'accompagnant de dispositifs multiples visant par exemple à édicter des repères plus ou moins précis pour organiser les activités de travail (certifications qualité) et/ou à solliciter, de la part des salariés une auto-analyse de leur activité susceptible de développer une capacité de correction des difficultés rencontrées (les cercles de qualité...),...Le champ des services s'est ensuite trouvé concerné par les mêmes enjeux.

C'est dans le cadre du développement de la production de masse, dans les années 20, que sont apparus les premiers départements qualité en relation étroite avec les caractéristiques de l'organisation scientifique du travail des grandes structures industrielles. L'outil statistique y occupait une place prépondérante. Le souci essentiel était alors celui de la qualité du produit, qui

---

<sup>1</sup>Consultante en formation - ITMD - (Institut du Travail et du Management Durable - ITMD.fr)

<sup>2</sup> Professeur à l'Université de Rouen, membre du laboratoire CIRNEF (centre interdisciplinaire de recherche normand en éducation et formation)

## Colloque Management Management de la Qualité Université Rouen Normandie - 07/12/2017

donnait lieu à l'inspection et au contrôle qualité et à la création d'organismes externes : l'AFNOR en France dès 1926.

Une plus grande attention portée ensuite à l'utilisateur, à propos des attentes et des besoins de ce dernier, a donné lieu à l'assurance qualité dans les années 50. Le modèle japonais de la qualité, avec l'instauration des cercles de qualité a alimenté de débats mais aussi de nombreuses expériences dans les années 80 en France : il développait une vision plus orientée Ressources Humaines qui s'opposait aux tenants de l'approche technique. La mondialisation a contribué à renforcer l'instauration des démarches qualité, en instituant le recours aux normes telles que la norme ISO 9000 conduisant à la notion de « qualité totale ». En effet, « la qualité totale est un ensemble de principes et de méthodes organisés en stratégie globale visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût. Elle concerne : toutes les fonctions de l'entreprise, toutes les activités de l'entreprise, tous les collaborateurs, quels que soient leur rang hiérarchique, toutes les relations clients-fournisseurs dans l'entreprise, toutes les améliorations de la qualité, ....., toutes les relations fournisseurs, sous-traitants.... » (Weill 2009) La « satisfaction client » est devenue le concept clef. Ainsi « la gestion intégrale de la qualité se caractérise par une mobilisation permanente de toutes les ressources d'une entreprise (surtout des employés) afin de permettre l'amélioration continue à tous les niveaux..... » (Staes et Thijs 2006). Actuellement, on accorde une place prépondérante à la gestion des processus dans la qualité totale actuelle.

Cependant les questions de santé et de sécurité au travail ont fait l'objet de nombreux rapports, études, sondages aux cours de ces dernières années, introduisant le concept de Risques psycho Sociaux, le stress au cœur de ceux-ci. Tensions, conflits, mal être au travail essaient deviennent des caractéristiques de fonctionnement dans certain secteurs (Payre 2014) : fonctionnements complexes et conflictuels des organisations hospitalières, crises et réformes du secteur public, accroissement de la concurrence dans les banques et assurances, conditions de travail difficiles dans les centres d'appel, ... . « C'est encore supportable si le nouveau travail prescrit est efficace et rencontre l'assentiment du public auquel on l'habitude de se dévouer. Mais quand, en plus on fait le constat réitéré que la qualité du service n'est pas au rendez-vous sans que ce soit vraiment discutable ni avec la hiérarchie ni avec le client, quand la performance devient antagonique avec la qualité de l'activité et du produit, alors on ne se reconnaît plus dans ce qu'on fait » (Clot 2010)

L'expression du stress met en cause les pratiques de gestion utilisées, le développement des procédures qualité généralisant le travail prescrit au détriment de la prise en compte de la qualité du travail réel<sup>3</sup>, de ses conditions, de ses ressources, de l'engagement subjectif de chacun nécessaire au « travail bien fait ». La notion de métier disparaît. « L'encadrement n'est pas ou n'est plus en mesure de faire face à ces défis » (Mahieu 2007). Or, ce que nous entendons par « qualité du travail », c'est la qualité des ressources humaines, associées à celles des moyens matériels (les informations requises, la gestion du temps et de l'espace), contribuant au fonctionnement en

---

3

collectif de l'équipe, en coopération avec les services. **La qualité** ne porte pas sur le produit seul ni sur les processus de gestion seuls, mais porte **et sur** les conditions de l'implication des ressources humaines **et sur** la gestion des processus **et sur** le produit.

« L'implication de tous les employés est donc nécessaire, tout comme l'existence de procédures sectorielles et de systèmes d'informations exhaustifs pouvant recueillir et traiter les données relatives aux clients et fournisseurs », soulignaient déjà en 2006 Staes et Thijs.

Notre propos consiste ici, à l'aide de plusieurs exemples, à montrer comment la réflexion collective sur l'activité professionnelle menée par des salariés eux-mêmes en présence de leur hiérarchie permet non seulement de développer des relations humaines et sociales de meilleure qualité dans les organisations (amélioration de la « *qualité du travail* ») car les principes de cette relation sont redéfinis en direct par les acteurs ensemble. Elle montre comment cette réflexion sur l'activité professionnelle conduit à redéfinir par les acteurs eux mêmes des pratiques professionnelles jugées par eux de qualité, (le « *travail de qualité* ») qui donc sont plus facilement acceptées que celles qui auraient été imposées de l'extérieur.

L'enjeu social, on le comprend consiste à redonner ainsi la main aux salariés eux mêmes dans la définition des repères qualité.

## **2-l'étude de processus mis en œuvre dans des contextes organisationnels différents pour développer à la fois la « qualité du travail » et un « travail de qualité »**

### ***2.1-l'analyse collective du travail par les salariés d'une entreprise de textile québécoise***

Nous allons évoquer ici un dispositif qui a fait l'objet d'une recherche au début des années 1990 par l'un d'entre nous<sup>4</sup> (il s'agit donc ici d'une analyse secondaire). Le dispositif mis en place l'a été par une grande entreprise de textile québécoise s'inscrivant dans le contexte du recours à l'analyse collective du travail en vue d'accompagner un changement. La démarche élaborée et mise en oeuvre dans cette entreprise renvoie à un dispositif complexe dont l'enjeu est la remobilisation des salariés et leur implication dans les projets de changement de l'organisation sous la pression d'une perte de rentabilité. L'entreprise met en place des séquences de réflexion collective sur les pratiques de travail en vue d'engager les opérateurs dans un processus de transformation collective de leurs façons de travailler vers plus de qualité : ces séquences ont lieu hors situation de travail mais au sein de groupes de salariés d'un même atelier avec 3 critères visés : améliorer la qualité, la sécurité et la productivité.

#### **- Un contexte de changement organisationnel**

L'entreprise étudiée appartient à un secteur de l'industrie québécoise qui subit, au moment de son observation, de plein fouet les difficultés

---

<sup>4</sup>Wittorski, R. (1997). *Analyse du travail et production de compétences collectives*. Paris : L'Harmattan.

## Colloque Management Management de la Qualité Université Rouen Normandie - 07/12/2017

économiques de la fin des années 1980. Elle repose sur une organisation de la production de type taylorien et a une longue tradition de travail posté. A la fin des années 1980, l'usine est en proie à des difficultés de rentabilité: la qualité de la production n'est pas suffisante et les parts de marché diminuent progressivement. En 1989, la compagnie DT (Dominium Textile) décide de la vendre à des actionnaires américains et canadiens.

Avec l'arrivée des nouveaux propriétaires, une politique de changement brutal est alors mise en place en vue de réduire les coûts de production et de retrouver la rentabilité. En 1990, l'entreprise se situe donc dans une démarche qui peut être comprise comme une tentative de sortie d'une situation de crise économique en faisant le pari de remobiliser l'ensemble des catégories de salariés autour d'un projet de changement ambitieux. C'est le modèle taylorien d'organisation que la direction souhaite déstabiliser en lui substituant un modèle d'organisation plus flexible. L'entreprise s'est ainsi engagée dans **un programme de qualité totale** qui vise à transformer les pratiques habituelles de travail. Elle a également modifié l'organisation du travail, changé plusieurs machines et revu les modalités habituelles de rémunération.

### **-La mise en place des groupes d'analyse du travail**

Une partie des objectifs de la mise en place de ces groupes de formation a été clairement explicitée par la direction de l'entreprise: il s'agit, au travers de cette formation, de refondre l'ensemble du programme de formation et des outils de formation utilisés avec les nouveaux employés dans le but de transmettre des comportements professionnels répondant à **des impératifs plus grands de qualité de la production, de sécurité dans le travail et de productivité**. En effet, le constat réalisé par l'entreprise, sitôt son rachat effectué, mettait en évidence une absence d'homogénéité dans les façons de travailler des employés et des instructeurs chargés d'entraîner les nouveaux arrivants. Cette situation était responsable, selon la direction, d'une dégradation de la qualité et de la productivité qui avait pour effet de menacer la place de l'entreprise sur son marché.

Par ailleurs, de façon plus stratégique, l'objectif visé est de créer des comportements nouveaux chez les opérateurs permettant notamment d'augmenter la responsabilité et l'autonomie en situation de travail (la capacité à prendre des initiatives). Cela entre en cohérence avec la démarche de qualité totale en voie de réalisation. Enfin, l'enjeu réside dans la mise en communication de la direction avec ses employés et davantage encore dans le partage d'un projet ambitieux de changement organisationnel qui suppose, pour l'essentiel, **une transformation importante des attitudes traditionnelles des opérateurs**. L'enjeu réel nous semble dépasser ces objectifs affirmés par la direction: **il s'agit davantage d'engager, chez les salariés, la production de capacités nouvelles susceptibles d'accompagner les changements organisationnels en cours et de s'y adapter**.

Les groupes comprennent des employés volontaires informés de l'existence de ce programme par leurs contremaîtres et par affichage dans chaque département de l'usine. Les contremaîtres sont également conviés à participer aux séances animées par un chargé de projet de la direction des ressources humaines et un coordonnateur des relations avec les employés. Les groupes d'employés sont organisés en cycles distincts. Chaque cycle correspond à un nombre de séances de groupe pour un département de

## Colloque Management Management de la Qualité Université Rouen Normandie - 07/12/2017

production de l'entreprise. Les départements du filage/renvidage, du cardage, de l'encollage et du tissage sont successivement concernés par le programme entre 1991 et 1993 par cycles de quatre mois de formation. Le fonctionnement prévu du programme divise chaque cycle en sept rencontres de groupe d'une durée de trois heures, entrecoupées et suivies par des périodes d'essai et de test, en situation de travail, des outils élaborés en groupe de formation (au total 50 heures en situation de travail).

### **-Un double mouvement de transformation des actions individuelles en savoirs partagés et de production de nouveaux savoirs collectifs pour l'action**

Dans les groupes, les opérateurs décrivent les activités habituelles de travail. C'est l'analyse interactive du travail. Les animateurs provoquent la discussion à partir de questions générales, prennent des notes et font des synthèses de ce qui est dit. Les opérateurs décrivent alors leur méthode de travail et font des propositions d'amélioration. Ce qui semble faire consensus est retenu. Cela se réalise par un double processus qui engage la modification des cadres de perception habituels du travail.

**Le premier processus** s'opère quand les opérateurs décrivent, les uns après les autres, leurs façons de travailler. Il y a alors mise au jour des connaissances acquises dans l'action au travail par la mobilisation de représentations passées sur ce travail. Nous appelons cela le partage des formes de pensées individuelles à propos du travail par l'explicitation des pratiques :

*"on s'est aperçus, en décrivant nos tâches, que l'on se communiquait des trucs réciproquement".*

*"pour décrire le job, on est obligé de réfléchir à ce qu'on fait sur le plancher et à penser comment on fait". "ça permet de faire comprendre aux nouveaux pourquoi on fait ça comme ça et pas comme ça". "les plus anciennes ont montré des façons de faire meilleures" (opérateurs).*

**Le deuxième processus** consiste en un questionnement collectif sur la spécificité de ces pratiques : le fait que les employés verbalisent des pratiques parfois divergentes provoque un questionnement critique mutuel. Plusieurs extraits d'entretiens et d'observations tendent à illustrer ce point (discussion de groupe):

*"pour moi quand la bobine ne tourne plus c'est parce que le fil est cassé, je rattache le fil et je rabaisse le drapeau, et c'est reparti"*

*"je ne suis pas d'accord, ça peut être un bourrage et pas seulement une cassure, donc je regarde d'abord sur l'autre tube ou sous la bobine"*

*"si c'est du bourrage de toute façon le fil recassera, alors pourquoi c'est important de regarder sous la bobine?"*

Ce questionnement critique mutuel remet en question les cadres de perception habituels du travail et conduit à construire un nouveau cadre de perception collectif du travail qui traduit une nouvelle forme de pensée collective à propos du travail :

*"ça m'a changé ma manière de voir mon travail, j'ai compris plus qu'il fallait qu'on pense à l'apprenti avant de faire le job".*

*"au début et maintenant, on n'a pas les mêmes façons de voir notre travail".*

*"on ne voit plus nos machines de la même façon".*

*"ça n'a pas changé ma méthode de travail mais ma manière de le voir".*

## Colloque Management Management de la Qualité Université Rouen Normandie - 07/12/2017

*"c'est la manière de penser qui change: avant ça on s'en foutait, aujourd'hui on veut le faire et quand on voit un gars faire quelque chose on lui dit: eh, c'est pas de même qu'il faut le faire".*

Cette transformation des cadres de perception favorise alors la production de représentations nouvelles anticipatrices de changement sur les pratiques professionnelles. Ces nouvelles représentations sont de nature collective et non partagées car elles sont co-produites à partir d'une nouvelle façon collective de penser le travail:

*"en plaçant les bobines pleines dans le camion, il faudrait en plus les regarder si elles n'ont pas de queue, sinon il faudrait les retirer. oui, c'est pour faire le contrôle de la qualité des bobines"*

C'est donc par le recadrage ou la constitution d'un cadre de perception collectif nouveau du travail que la production de changement est rendue possible. Autrement dit, c'est parce que les opérateurs voient, en tant que groupe, leur travail différemment qu'ils sont capables de produire des représentations nouvelles anticipatrices de changement sur les pratiques. Celles-ci portent la marque du cadre de perception collectif. Ces deux processus traduisent le passage d'une logique du travail partagé au travail collectif ainsi que l'élaboration d'une pensée commune.

Le premier processus (partage des formes de pensée individuelles) assure, selon nous à la fois un "retour sur l'action" et la transformation des actions individuelles habituellement mobilisées au travail en savoirs partagés: c'est la transformation de l'action en connaissances sur l'action. Il permet l'apprentissage à partir de l'action.

Le deuxième processus permet de développer un apprentissage tourné vers la préparation de nouvelles actions: c'est la production collective de nouveaux savoirs pour l'action qui traduisent la formalisation de **nouveaux repères à propos de ce que le groupe considère comme étant un travail de qualité**.

L'activité d'analyse interactive et collective du travail contribue par ailleurs au niveau des groupes d'acteurs, à développer de nouvelles façons d'organiser les échanges dans les groupes (vers une plus grande coordination des points de vue):

*"pour travailler tous, on s'est dit qu'il fallait d'abord s'écouter discuter, quand l'un parle, ne pas parler, et puis dire que l'on doit avoir le risque d'être critiqué".*

*"j'ai en tout cas appris des trucs pour que chacun ne reste pas sur son idée, mais qu'on puisse évoluer quand on discute"*

Cette nouvelle façon d'organiser les échanges interpersonnels ont deux principales fonctions : une fonction de redéfinition des règles d'échanges entre les acteurs dans les groupes, une fonction de production conjointe d'une identité de groupe et de sentiments ou affects identitaires qui participent du **renforcement de la qualité du travail telle que vécue par les uns et les autres**.

**Ainsi, on le voit, ce double mouvement constitue un processus conjoint de développement de la qualité du travail (au sens de l'amélioration du « travail ensemble », opérateurs et hiérarchie) et de production de nouveaux repères concertés à propos de ce que serait un travail de qualité qui participent, dans le même temps, du**

**développement professionnel des acteurs engagés et du développement de l'organisation.**

Ainsi, selon cet exemple précédent, la performance ne tient pas seulement à des facteurs externes liés à la technique, à des conditions de l'environnement économique, à l'application stricte de procédures, elle repose fondamentalement sur la capacité des équipes à travailler ensemble et sur leur engagement dans l'atteinte des résultats, le développement de l'autonomie et de l'initiative, piliers de la qualité du travail. Cela confère au manager un rôle essentiel dans l'organisation, qui n'est pas seulement celui de prescripteur ou de contrôleur, mais celui de soutien au développement des compétences nécessaires à l'atteinte des performances et de régulateur des tensions. « Le dispositif de ressources à mobiliser ne relève pas vraiment d'une ingénierie mais d'une capacité d'engagement relevant de la subjectivité du manager et de l'intersubjectivité qui prend forme avec les membres de son équipe, dans des situations de travail qui n'appellent plus d'eux d'exécuter, d'appliquer mais bien plutôt de répondre aux inattendus de ces situations, et d'en répondre. » (Hubaut, 2009)

Cependant, dans les organisations actuelles, les managers sont contraints à multiplier les rôles : prescripteur des objectifs, reportings, gestion, ce qui les éloigne des équipes et constitue un frein à une organisation sereine du travail et concertée avec leurs équipes. Disposant de peu de temps pour être sur le terrain, ils connaissent mal les effets de leurs prescriptions et n'en mesurent pas l'écart avec le travail réel tel qu'il se déroule sur le terrain. Lors de la préparation de notre dispositif d'actions collectives que nous décrivons au chapitre 2.2, nous avons interviewé, à propos de son travail quotidien, un manager n+2, responsable d'un pôle organisé en trois équipes, représentant 80 personnes, réparties dans des lieux géographiques différents. « *le travail au quotidien du manager, c'est de.., enfin... de piloter l'activité dans un bon déroulement, mais c'est m'assurer que toutes les activités que l'on a à faire sont bien réalisées dans les temps, que si on a des opérations de contrôle à faire, on les fait bien dans les temps, que les résultats sont corrects, par rapport aux objectifs que l'on doit atteindre, et pour ça j'échange régulièrement avec mes cadres, donc, j'ai... on s'appelle plusieurs fois par semaine, et puis surtout rendre compte à ma pilote de ce qui se passe et voir avec elle les priorités qu'elle nous donne,...* » Assujettie à longueur de journée à son écran, la fonction essentielle de cette responsable n+3 était de remplir les tableaux de reporting, d'être une courroie de transmission de l'information ascendante et descendante. Très peu sur le terrain, ses relations avec les équipes se déployaient au moment des entretiens annuels d'évaluation, sans qu'elle ait une véritable connaissance des problèmes rencontrés au jour le jour par celles-ci au contact des usagers ni de la façon dont elles tentaient de les résoudre. Dans ce cadre, bien qu'elles subissent des injonctions à l'autonomie et à l'initiative, les équipes manifestent un désarroi devant la difficulté à gérer l'imprévu, une perte de sens de leur travail, un isolement face à la concurrence, exacerbée entre les personnes par les modes d'évaluation individuels, et l'absence d'un collectif. L'encadrement n'est pas ou n'est plus en mesure de faire face à ces défis (Mahieu 2007). On peut, à ce sujet, évoquer le « management empêché » que décrit Detchessahar (2013) quand ces professionnels réalisent leur travail « au chevet d'une machine de gestion » ou « en réunion » et non au contact du travail.

## Colloque Management Management de la Qualité Université Rouen Normandie - 07/12/2017

La qualité du management joue un rôle prépondérant dans le développement du stress dysfonctionnel souligne Payre (2014). Les risques psychosociaux (RPS), la perte de sens du travail impose un nouveau modèle de management fondé sur *la prise en compte du travail réel* au cœur des activités de management. **Il s'agit de passer ainsi d'une qualité prescrite à une qualité co-construite du travail avec l'ensemble des collaborateurs**(Arnaud, Balas, Théry, 2017). Le manager n'est pas seulement un prescripteur et un contrôleur de la réalisation des objectifs, mais aussi un régulateur d'échanges dans son équipe, une ressource, un soutien. Ce qui est au cœur de la fonction du manager, c'est la gestion de la qualité du travail de son équipe et celle-ci ne réside pas dans la gestion d'indicateurs de résultats, mais dans l'observation d'abord puis dans l'analyse de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel qui se déroule dans son équipe. Et pour comprendre cet écart, il doit mener cette analyse pour lui-même à partir de ses propres activités. Si la mise en œuvre de ces processus engage les opérateurs à construire de nouvelles compétences à partir du développement de leur autonomie et de leur prise d'initiatives, elle conduit aussi leur encadrement à un changement de postures : il n'est plus seulement un prescripteur et un contrôle de réalisation des objectifs, mais un régulateur d'échanges dans son équipe, une ressource, un soutien.

### **2.2-Expérimentation « management de la qualité du travail »**

C'est sur la base de ces hypothèses qu'en partenariat, ITMD et l'ARACT <sup>5</sup>de Picardie a organisé deux expérimentations de formation action sous la forme d'actions collectives auprès d'entreprises picardes afin de développer le « management de la qualité du travail ».

Bien que l'offre de formation en management soit explosive, la qualité du travail à partir de l'analyse du travail est peu traitée par les organismes. Ceux-ci orientent l'essentiel de leurs interventions sur l'appropriation par le management des outils de gestion, sur des réflexions stratégiques et répondent souvent aux problématiques de relations des équipes avec leur hiérarchie par des formations au développement personnel, en s'appuyant sur des théories psychologiques fixistes : on « psychologise » ainsi le travail et on renvoie aux personnes elles-mêmes la responsabilité des difficultés à s'organiser, à gérer. Nous avons souligné plus haut qu'un nouveau modèle de management s'impose, fondé sur la nécessité de mettre *le travail réel* au cœur des activités et passer ainsi *d'une qualité prescrite à une qualité co-construite* avec l'ensemble des collaborateurs. **Un nouveau modèle de management à mettre en œuvre mais aussi un nouveau mode d'intervention à imaginer et à construire qui articule au mieux les interventions de groupe avec l'accompagnement sur le terrain indispensable de chaque manager qui doit initier sous la forme d'un projet un espace de discussion au sein de son équipe.**

---

<sup>5</sup> ARACT : association régionale pour l'amélioration des conditions de travail - Pour l'ARACT, ont participé

L.Théry, M. Coppi.

ITMD : Institut du Travail et du Management Durable - association loi 1901 - Pour ITMD , ont participé :

C. Arnaud (Consultante), S. Balas (chercheur CRTD-CNAM), F. Bourgeois (ergonome).



## Colloque Management Management de la Qualité Université Rouen Normandie - 07/12/2017

Ainsi, afin de mieux répondre aux besoins de développement de la performance des entreprises locales, nous avons conçu un dispositif « Initiative Picarde » dont les objectifs ont été les suivants :

- Développer un management centré sur le travail réel et sa mise en discussion avec les salariés.
- Instaurer un dialogue social constructif entre salariés au travers de la mise en place d'espaces de discussion au sein de l'organisation
- Faire évoluer l'organisation à partir d'une construction collective de l'activité de travail, de ses finalités, de ses modalités et contribuer ainsi à la performance durable par la qualité du travail.

Les formations de ce dispositif ont été organisées sous la forme de journées de regroupements collectifs, espacées de quatre à six semaines, articulées à un accompagnement sur site de chaque participant à propos de la mise en œuvre de son projet. Cet accompagnement avait pour objet de soutenir sa réflexivité sur son travail et sur celui de son équipe.

L'enjeu de ces formations actions était d'engager les managers à mettre en place des espaces de discussion avec leurs équipes, avec ou sans leur participation, afin d'échanger, de discuter, de construire ensemble les modalités de réalisation du travail. Dans cette configuration, *la qualité du travail* est le produit d'une délibération collective entre les acteurs, chacun porteur de sa vision de ce qui fait la qualité. Il s'agit d'enrichir la qualité prescrite par la qualité co-construite en prenant en compte la diversité, la singularité, la complexité du réel et ses aléas spécifiques. « C'est une mise en mouvement des sujets que suscitent ces espaces de discussion afin de restaurer le pouvoir d'agir. « Le souci et la réalisation du travail bien fait », celui dans lequel on peut se reconnaître individuellement et collectivement, au diapason d'une histoire professionnelle qui se poursuit et on se sent comptable » (Clot 2008)

Ainsi, deux principes essentiels ont fondé notre approche : l'ancrage dans la réalité du travail quotidien des managers en s'appuyant sur l'analyse des activités et la co-construction avec eux des solutions à apporter à leurs problèmes.

Lors de chaque action, nous avons réuni une dizaine de managers issus d'entreprises différentes : association secteur social, association secteur de l'éducation, chaîne nationale de distribution, groupe international, grande structure industrielle, administration publique, PME industrielle. Les managers étaient de niveau n+2, n+3, certains d'entre eux dirigeants de TPE ou d'un site appartenant à un groupe. Une partie de ces managers étaient dans un contexte de changement majeur d'organisation : par exemple, accompagner le redéploiement géographique et fonctionnel d'une importante structure administrative, une transformation en structure plate et en réseau d'une organisation, le développement du management à distance, la mise en œuvre du Lean Management. Le point commun à tous était le besoin de développer le travail collaboratif au sein des équipes, les interactions entre

## Colloque Management Management de la Qualité Université Rouen Normandie - 07/12/2017

les services, une plus grande autonomie des services et des salariés. Une grande diversité des secteurs professionnels, des métiers, des parcours professionnels de chacun a donc caractérisé ces groupes. Elle n'a pas été un frein mais au contraire une ressource stimulante. Des projets adaptés à la problématique de chaque situation de management se sont élaborés et expérimentés : initier un espace de discussion régulier entre direction et cadres n+2 puis entre n+2 et salariés, développer l'autonomie des salariés à la recherche des ressources nécessaires à leurs activités, développer des interactions entre services qui avaient besoin des uns des autres et qui ne se parlaient pas.

Les effets ont été très divers :

Au travers d'entretiens individuels que nous avons organisés quelques mois après la fin du dispositif, nous avons pu observer :

- Un repositionnement de directeur vis à vis de l'équipe en tant que facilitateur, régulateur : « (C) *on ne donne pas que des ordres, il faut expliquer comment on s'organise et mettre chacun en position de responsabilité. Moi, ...je suis là pour faciliter à tous la vie. Je n'ai pas vraiment cette notion de hiérarchie ou vraiment cette notion de donneur d'ordres. Je suis aussi là pour aider, comment mieux travailler ensemble et comment mieux développer des outils ensemble. Voilà, comme ça tu ne le mets pas en position de.... C'est très bizarre, c'est difficile à expliquer...pas dans une position véritablement hiérarchique, chef, puis n et n-1... quelque chose comme ça. Voilà on n'est plus là-dessus. ... »*
- Une équipe qui se prend en mains : un dirigeant d'association dont l'objet est la reconfiguration d'ordinateurs « *moi, ce que je vois avec cette expérimentation, c'est que cela donne une implication supplémentaire à l'équipe.....(avec le consultant accompagnateur), on a réfléchi à comment les salariés, les agents de montage pourraient s'impliquer pour créer des outils de communication, ou téléphoner eux-mêmes, effectivement à d'autres partenaires pour obtenir la collecte de leurs ordinateurs. Constat. Ils ont travaillé sur un courrier, sur le message qu'ils voulaient donner, sur des simulations téléphoniques moi, ce que je vois au moins auprès de mon équipe, c'est qu'à 90%, les gens s'investissent...je vois une implication plus sérieuse du collectif... ça a permis de voir au sein du collectif des compétences à identifier... des compétences commerciales ».*
- L'analyse du travail comme outil du management pour développer la qualité : « *Cette histoire de travail prescrit/travail réel, ça m'a interrogée, très intéressant : c'est un des premiers points apportés. J'en avais déjà conscience, cela m'a conforté concrètement dans la vie quotidienne, au-delà des fiches métier. Je n'avais pas réfléchi comme cela. Je parlais d'irritants, de perturbations dans ce qu'on planifie (cela ne se passe jamais comme prévu)... Mon secteur, mon métier, c'est gérer l'humain, bien sur, la dimension économique est là, mais*

## Colloque Management Management de la Qualité Université Rouen Normandie - 07/12/2017

*l'humain aussi..... Ce qui a été questionné, c'est que je mettais pas suffisamment l'accent dans mes décisions, mes messages, sur l'importance des conditions de travail le confort de travail, du bien être des équipes. On prête plus attention au contenu des échanges et cela passe par de l'écoute : « je suis toujours en recherche de prendre en compte le travail des collaborateurs depuis la formation. »*

- *L'organisation d'espaces de discussion : « j'essaye de faire, mais autrement, je cherche à provoquer les échanges, mais sans la hiérarchie. La formation a été très positive de ce point de vue. »*

Un des effets majeurs de cette formation, observé par les participants, a été la constitution d'un collectif de managers qui s'est renforcé d'une journée collective à une autre produisant une dynamique toujours renouvelée. Leur regard réciproque sur leurs activités a contribué à forger une alliance forte entre eux, à leur étonnement, face à la diversité de leurs métiers et de positionnement dans leur organisation. Leurs problèmes, se déroulant dans des contextes différents étaient similaires. Un collectif de pairs s'est ainsi constitué progressivement comme ressource à partir de ce lieu d'échanges et de partage où chacun avait un regard sur les activités des autres. Ils ont découvert qu'ils partageaient des problèmes similaires dans le management de leurs équipes et aussi dans les relations avec leur propre management : des problèmes d'arbitrage, de régulation, d'interactions défailtantes.

Des espaces de discussion se sont développés dans un certain nombre d'entreprises et ont donné lieu à des projets élaborés collectivement par les collaborateurs et les managers puis mis en œuvre : construction d'outils pour organiser au mieux la charge de travail afin de répondre plus rapidement à la demande du client, pour recueillir des ressources nécessaires au déroulement de l'activité du service, pour améliorer la qualité de service auprès de l'utilisateur. Dans certains cas, nous avons observé une amélioration des résultats, des performances de l'équipe : développement des ressources, augmentation du nombre de clients, délais de réalisation des commandes plus rapides, amélioration des processus de travail.

C'est à un engagement fort qu'était confronté le manager : il se jouait pour lui une transformation de son rôle vis à vis de son équipe. Mais cette transformation ne peut s'accomplir que si lui-même il a le soutien de sa propre hiérarchie et de ses pairs transversaux.

Une fois que la formation et l'accompagnement étaient terminés pour la mise en place de ces espaces de discussion, l'enjeu est qu'ils deviennent pérennes et conduisent à la mise en œuvre de nouveaux projets. Dans certains cas, formation et accompagnement terminés, ces espaces de discussion ont été désinvestis par leur hiérarchie supérieure et les managers concernés ont rencontré des difficultés à poursuivre leur mise en œuvre.

## Colloque Management Management de la Qualité Université Rouen Normandie - 07/12/2017

Pour deux ou trois cas, l'espace de discussion n'a pu être mis en œuvre. Cela concernait plutôt de grandes structures, des organisations à processus avec une prédominance de la prescription ne favorisant pas une dynamique collective. Par ailleurs certains managers éprouvaient des difficultés à quitter un mode d'échange individualisé et non formel avec chaque membre de leur équipe afin de construire un collectif.

### **3 - quelques tendances communes, spécificités, obstacles aux processus observés**

Quelles sont les tendances communes et les spécificités, les leviers mais aussi les obstacles au développement de la qualité du travail à partir des deux exemples évoqués ?

Nous faisons d'abord le constat d'une progressivité et d'une complémentarité fortes entre les deux situations présentées : en effet, le cas de l'entreprise de textile montre que des espaces de parole et d'analyse du travail par des opérateurs eux mêmes permet d'améliorer la *qualité du travail* (ie les relations entre opérateurs et entre opérateurs et hiérarchie) ET de définir ensemble ce qu'est *le travail de qualité* à leurs yeux (les bonnes pratiques professionnelles selon les intéressés eux-mêmes). Par ailleurs, cet exemple conduit naturellement à s'interroger sur *l'évolution du rôle du management* particulièrement travaillé à l'occasion de l'expérience amienne présentée ensuite qui montre à quelles conditions rendre possible le développement de ces espaces d'analyse du travail en vue d'améliorer la qualité du travail et de définir collectivement des repères à propos de ce qu'est le travail de qualité.

#### **-Quels sont les points communs et tendances communes ?**

Tout d'abord, dans les deux situations, *le dispositif est co-construit* avec les acteurs premiers concernés (opérateurs puis managers), cela semble constituer une condition favorable pour la suite du processus engagé.

Ensuite, le *recours à la parole sur le travail* apparaît être le moyen de développer dans les deux cas un nouveau rapport au travail et à son rôle professionnel (changement graduel de posture), une communauté de pairs « aidants » et une implication plus forte par rapport à son activité professionnelle.

Bien plus, dans les deux situations, *l'analyse de l'activité* professionnelle apparaît être au cœur du développement de la qualité du travail et d'un travail de qualité. Qualité et professionnalisation apparaissent ainsi étroitement liées : le développement des compétences, c'est-à-dire la *professionnalisation des individus*, ne peut se faire que dans un contexte de qualité perçue du travail et la définition de repères communs sur ce qu'est le travail de qualité participe directement d'un processus de *professionnalisation de l'activité* (formalisation de ses contours). Il semble bien qu'apprendre à analyser et observer le travail, acquérir des compétences d'analyse du travail, cela vaut tant pour les opérationnels que pour les managers !

## Colloque Management Management de la Qualité Université Rouen Normandie - 07/12/2017

Au delà, il semble que les transformations individuelles et collectives dans les groupes conduisent à des transformations organisationnelles associées quasi-inévitables (formalisation de nouveaux modes de relation, modification de certaines règles de gestion...).

Enfin, et probablement est-ce le point le plus important, le principal enseignement tiré de ces deux situations consiste à dire que la qualité n'est pas qu'une affaire de normes produits mais d'implication des salariés, de qualité des relations professionnelles qui surdétermine sans doute le reste.

### **-quelles sont les difficultés repérées ?**

Deux difficultés étroitement liées nous semblent pouvoir être identifiées : tout d'abord, l'engagement des différents niveaux d'une organisation, de l'équipe dirigeante, de façon complète et durable semble difficile à obtenir aisément ; ensuite, et de façon liée, on constate des « chocs de temporalités », entre une temporalité longue nécessaire pour installer et déployer ce type de dispositif et produire les effets attendus et une temporalité souvent beaucoup plus courte et chaotique/hachurée s'agissant du pilotage des organisations concernées.

**En conclusion**, plusieurs questions peuvent prolonger nos analyses et pourraient donner lieu à des travaux complémentaires. D'une part, à l'heure du développement du télétravail, le fait que certains cadres/managers travaillent davantage à distance avec leurs salariés ne peut-il pas conduire parfois à recentrer de fait leur rôle sur des missions de prescription et de contrôle plus que de développement d'espaces d'échanges susceptibles de renforcer la qualité du travail et de construire ensemble des repères sur ce que peut être le travail de qualité ? Autrement dit, le travail à distance pourrait, à certaines conditions, constituer un obstacle... alors qu'il est souvent, dans le même temps, présenté comme une source de progrès.

Ensuite, les dynamiques observées dans ces deux exemples sont-elles les mêmes selon que le cœur de métier est industriel (poids alors important des bonnes pratiques « certifiées ») ou de service ? La référence à de bonnes pratiques ou à l'« evidence based » dans les métiers du service nous semble alors moins légitime car les pratiques professionnelles relèvent toujours d'une construction négociée avec le client/patient/élève... qui n'est pas un objet standardisé ou standardisable comme dans l'industrie et qui, de plus, réagit à ce que fait le professionnel conduisant à penser que le travail relève d'une « co-production » toujours négociée in situ. Dès lors, n'y a-t-il pas une place nécessairement plus importante à accorder à l'incertitude dans le développement des pratiques professionnelles des métiers de la relation nécessitant alors d'autant plus le recours à une démarche d'auto-analyse de l'activité en vue de soutenir le développement professionnel de chacun tout au long de son itinéraire.

- M.A. Dujarier (2016) souligne l'importance prise par les dispositifs impersonnels dans l'encadrement de l'activité qui conduisent au « management par les nombres » au travers du management par objectifs, à l'enrôlement des personnes sous forme de coaching par exemple pour combattre avec énergie la concurrence. Ils sont fondés sur des critères de rationalisation, systématisent des savoir faire construits et expérimentés dans l'action sous forme d'une organisation

## Colloque Management Management de la Qualité Université Rouen Normandie - 07/12/2017

détaillée de celle-ci sans prendre en compte ses conditions de réalisation et la singularité des situations. Ils introduisent une distance entre les directions stratégiques et les opérationnels, encadrant étroitement le déroulement de leurs activités. Or, qualité des processus, qualité du management, qualité du travail, qualité du produit sont en étroite interactions. Elles dépendent des relations réciproques entre top direction, encadrement intermédiaire, équipes dans un mouvement possible ascendant et descendant et favorisant la coopération à tous les niveaux.

### **BIBLIOGRAPHIE**

- Arnaud C., Balas S.,ThéryL. (2017) - Le management de la qualité du travail à l'épreuve de l'expérience et de l'ingénierie didactique- Colloque ARPDP juin 2017 -
- Clot Y. (2010) . *Le travail à cœur - Pour en finir avec les risques psychosociaux - La Découverte*
- Dujarier, M.A. (2015) . *Le management désincarné - Enquête sur les nouveaux cadres du travail - La Découverte -*
- Mahieu C.(2007) - *Le management intermédiaire en transformation - Revue française de gestion - 2007/3 n°172 p49-61*
- Payre S. (2014) - *Quand le management contribue au développement du stress : analyse des défauts de la fonction hiérarchique et des pratiques d'encadrement - Recherche en sciences de gestion - 2014/1n°100- p173-191*
- Staes P., Thijs N.( 2006) - *Le management de la qualité : un instrument de la réglementation européenne « par le bas » - Revue française d'administration publique - ENA - 2006/3 n °119- 493-513*
- Weill M. . (2009) - *Le management de la qualité - La Découverte -*
- Wittorski, R. (1997). *Analyse du travail et production de compétences collectives.*Paris: L'harmattan, collection Action et Savoir.