

Accordons-nous sur « un travail bien fait »

En bref...

Les données issues des baromètres sociaux et les études sur la qualité de vie au travail aboutissent aux mêmes conclusions : beaucoup de personnes se plaignent de ne pas pouvoir faire un travail de qualité. Elles ne se reconnaissent plus dans les prestations qu'elles réalisent, n'en tirent pas de fierté et se démotivent. Comment remobiliser ces agents ou ces collectifs de travail ?

Les organisations sont soumises en permanence à des évolutions (de missions, d'organisation, technologiques...) qui ont des conséquences sur le travail à réaliser.

Compte tenu de ces changements et de leur impact sur les conditions de travail, certains agents déplorent ne plus être en mesure de produire un travail de qualité.

La présente fiche répond à quatre questions :

- Qu'est-ce qu'un travail « bien fait » ?
- Pourquoi s'y intéresser ?
- Pourquoi créer les conditions d'un dialogue régulier sur le travail ?
- Comment organiser ces échanges ?

Qu'est-ce qu'un travail « bien fait » ?

Cette notion est éminemment subjective. La perception de chaque personne est conditionnée par :

- **Son positionnement hiérarchique** : entre celui qui fait et celui qui fait faire, la perception de ce qu'est un travail de qualité peut-être très différente.
- **La représentation que se fait un agent de la prestation à réaliser**. En cette période d'épidémie de coronavirus, une personne qui désinfecte des bureaux peut dire : « je nettoie des poignées de porte » ou : « j'empêche le virus de circuler » ou : « je sauve des vies ». Suivant les cas, la représentation qu'elle a de son travail est différente.
- **Les référentiels à partir desquels l'agent étalonne son niveau d'exigence** :
 - Son penchant naturel à vouloir bien-faire.
 - Une représentation partagée (ou pas) par un collectif du niveau de prestation à atteindre.
 - Un cadre déontologique.
 - Un cahier des charges ou des normes à respecter (par ex : normes ISO 9000 sur le management de la qualité).
- **Les conditions dans lesquelles le travail est réalisé**. Celles-ci englobent notamment :
 - Le temps et les moyens matériels et humains alloués pour réaliser la prestation.
 - Le niveau d'engagement de la personne. Il peut varier en fonction des contraintes personnelles que doit gérer l'agent (difficile de se concentrer sur son travail, quand les urgences sont ailleurs), de son état physiologique (fatigue, maladie...), de l'ambiance qui règne au sein du collectif de travail (forte motivation au travail ou climat délétère...), etc.

Une proposition de définition

« Un travail bien fait consiste, pour le salarié, à atteindre les buts qu'il s'est fixés ou qu'on lui a fixés, et à parvenir ainsi à un résultat qui est défendable à ses propres yeux. Cela suppose qu'il puisse juger ce qu'il fait, juger ce que font ses collègues, délibérer avec eux sur le sens de leurs actes, penser et repenser individuellement et collectivement leur activité, la corriger ou la faire évoluer » (*)

(*) Yves Clot (Professeur en psychologie du travail au CNAM) – 2013 – *L'aspiration au travail bien fait*.
<https://www.cairn.info/revue-le-journal-de-l-ecole-de-paris-du-management-2013-1-page-23.htm#>

Pourquoi s'intéresser au « travail bien fait » ?

Il interpelle deux niveaux : l'individuel et le collectif.

1 – Au niveau individuel

- **Le sentiment du travail bien fait est un élément déterminant de l'estime de soi** et de la motivation au travail.
- **L'image que nous avons de nous-même est conditionnée en partie par notre capacité à faire ou à ne pas faire.** Produire une prestation de qualité favorise l'estime que nous avons de nous-même. Celle-ci est renforcée par les retours positifs que nous renvoient ceux pour qui nous travaillons, ainsi que ceux avec qui nous travaillons.
- **Un travail soigné est, dans certains cas, un élément de l'identité professionnelle.** « L'amour de la belle ouvrage » est, pour certains, une raison d'être et une « marque de fabrique ». Les Compagnons du Tour de France, par exemple, revendiquent une recherche permanente de l'excellence dans leurs domaines d'intervention.
- **Le sentiment de ne pas faire un travail de qualité est générateur de stress.** « Le stress survient non seulement dans des situations où les pressions professionnelles dépassent les capacités de l'employé, mais aussi lorsque les connaissances et capacités de celui-ci ne sont pas suffisamment utilisées et que cela lui pose un problème » (Définition OMS¹).
- **Il fait émerger un profil d'agent particulier : les « empêchés ».** « Ces travailleurs n'éprouvent pas de fierté du travail bien fait, et ressentent rarement un sentiment d'utilité de leur travail et de plaisir au travail. Ils sont ainsi baptisés par référence à l'analyse d'Yves Clot (2010) sur « l'activité empêchée » et la « qualité empêchée » du fait de conflits entre le management et le travailleur sur les critères de qualité du travail » (Étude DARES p 24²).

2 – Au niveau collectif

- **Les divergences de perceptions peuvent être à l'origine de crispations** entre un agent et son supérieur hiérarchique, entre un agent et le collectif de travail dans lequel il évolue ou entre un collectif de travail et sa ligne hiérarchique, voire entre collectifs de travail.

Il est donc important, pour tous, d'avoir une représentation à peu près homogène de ce qu'est un travail bien fait.

1 **Organisation Mondiale de la Santé** (2014) *Organisation du travail & stress* – Série protection de la santé des travailleurs n° 3 – https://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh3f.pdf

2 **DARES** – Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques / Thomas Coutrot (2018) *Travail et bien-être psychologique – L'apport de l'enquête* – CT- RPS 2016 – Numéro 217
https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/travail_et_bien-etre_tc_vd_2.pdf

Pourquoi créer les conditions d'un dialogue régulier sur le travail ?

Des termes tels que : « coopération conflictuelle », « conflits de critères », « espaces de la controverse », « espaces de discussion », « espaces de dialogue sur le travail », « dispute professionnelle » apparaissent de plus en plus fréquemment dans les articles, les ouvrages, les conférences ou les intitulés des formations sur le management.

Ces différents mots concrétisent une tendance lourde, en matière d'évolution du management, qui vise à instaurer, dans les pratiques professionnelles, un dialogue régulier sur le travail.

Ces espaces de dialogue ont vocation à traiter, dans leurs différentes dimensions, les décalages constatés entre le travail tel qu'il devrait se faire (si on respecte les règles édictées, les procédures ou les « bonnes pratiques ») et le travail tel qu'il est véritablement réalisé dans la « vraie vie ».

Exemple : il est porté à la connaissance d'un collectif de travail et de sa ligne hiérarchique que la sécurité des personnes (agents, usagers...) n'est pas respectée sur un chantier.

Au-delà de la réaction immédiate à organiser, les espaces de dialogue sur le travail sont là pour répondre le plus librement possible aux questions suivantes :

- Pour quelles raisons ces règles de sécurité ne sont-elles pas respectées ?
- Que faudrait-il faire pour qu'elles le soient ?

Les espaces de dialogue ne sont pertinents que si la libre parole est possible. Ils ont vocation à creuser le « pourquoi ? », à remonter collectivement et progressivement aux racines d'un problème pour l'appréhender dans toute sa complexité, et arrêter un plan d'action pour le réguler.

Créer les conditions d'un dialogue ...	régulier ...	sur le travail ...
<p>Finalités :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Réguler les situations à problème. – Améliorer la productivité des agents et des collectifs de travail. – Améliorer la qualité des prestations (faire mieux ensemble). – Améliorer la qualité de vie au travail. 	<p>Processus à impulser :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mobiliser les agents (le collectif de travail) et la ligne hiérarchique autour d'un problème à résoudre. – Institutionnaliser des temps de parole, des « disputes professionnelles », des débats, des controverses (échanges d'idées différentes sur un même problème, pour l'aborder dans toute son ampleur, ses caractéristiques, ses conséquences, etc.). – Les intégrer dans le plan de charge des agents concernés. – Faire progressivement passer ces types d'échanges dans la culture de l'organisation. 	<p>Conditions de réalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Rechercher et confronter sur une même problématique des points de vue divergents. – Cadrer la réflexion (prendre en compte, la pleine dimension du contexte et des contraintes à intégrer). – Analyser le problème dans toute sa complexité. – Faire émerger la réalité du travail (ce qui est véritablement fait sur le terrain). – Dégager, à l'issue du groupe de travail, une représentation partagée de ce qu'est une prestation de qualité ou un travail bien fait (ni surqualité, ni sous-qualité).

Comment organiser ces échanges ?

Les grandes étapes

- Solliciter régulièrement les agents afin qu'ils fassent remonter les situations à problèmes. Hiérarchiser ces retours afin d'identifier ceux qui justifient un investissement collectif.
- Pour chaque point retenu, composer le groupe de travail : seront concernés des représentants des différentes parties prenantes (agents, ligne hiérarchique...). La divergence des points de vue sur le sujet sera recherchée afin d'avoir une réelle confrontation d'idées.
- Planifier les réunions et les intégrer dans le plan de charge de chaque agent concerné.
- Expliciter, au cours des premières réunions, le contexte et les contraintes (négociables ou non négociables) à intégrer dans la réflexion.
- S'appuyer sur des supports permettant d'échanger des points de vue contradictoires à partir d'une situation concrète (témoignages, photos, film...).
- Arrêter collectivement le niveau de la prestation à réaliser.
- Arrêter les nouvelles modalités de travail pour réguler la situation à problème (Que faut-il faire évoluer dans nos pratiques pour aboutir à une prestation de qualité ?).
- Arrêter et mettre en œuvre un plan d'action.
- Évaluer, à une date fixée par le groupe, les effets de ce plan d'action.

Les points de vigilance

- Éviter de proposer ce type de démarche si le collectif est en phase active de réorganisation.
- Impliquer les personnes volontaires.
- Rendre la liberté de parole effective (les participants ne seront impliqués que s'ils ont le sentiment que leur parole sera entendue et pèsera).
- Faire intervenir, si nécessaire, une tierce personne pour animer les échanges (et s'en séparer le plus rapidement possible, si on souhaite développer une culture du dialogue).
- Être attentif aux agents qui sont en retrait (désengagement concernant le travail, l'implication dans l'organisation ou dans les relations interpersonnelles). Si une partie du collectif « ne joue pas », la démarche a peu de chance d'aboutir.
- Conserver une mémoire des échanges d'une réunion à l'autre (fiche de suivi, compte rendu de réunion...).
- Fixer des objectifs atteignables par la plupart des personnes concernées.
- Accompagner les agents dans les évolutions induites (par exemple : proposer un dispositif de professionnalisation si nécessaire).
- Concrétiser le plan d'action (il doit être suivi d'effet, sinon, il sera difficile de mobiliser à nouveau).

Gilles Aymar

Pour aller plus loin

ANACT (2011) Débat autour du livre d'Yves Clot *Le travail à cœur* <https://www.dailymotion.com/video/xgvq60>

Detchessahar Mathieu (2020) « *Refonder le management par le dialogue* » Conférence du 3 septembre 2020 - CVRH Mâcon – <https://app.livestorm.co/cvrh-de-clermont-ferrand/lentreprise-deliberee>

Clot Yves (2010) *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux.* (Note de lecture sur cet ouvrage) https://www.cairn.info/revue-bulletin-de-psychologie-2010-6-page-492.htm?try_download=1

Clot Yves (2014) *Réhabiliter la dispute professionnelle* <https://www.cairn.info/revue-le-journal-de-l-ecole-de-paris-du-management-2014-1-page-9.htm#>

Fiches du CEDIP. (Cette fiche est complémentaire d'autres fiches déjà réalisées) :

- Fiche 87 – *Développer des pratiques collaboratives dans les collectifs de travail.* <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/developper-des-pratiques-collaboratives-dans-les-a1761.html>
- Fiche 86 – *Parlons du travail pour l'améliorer : L'exemple des espaces de discussion.* <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/parlons-du-travail-pour-l-ameliorer-l-exemple-des-a1666.html>
- Fiche 85 - *Bien vivre au travail pour mieux travailler ensemble – Des solutions dans les services.* <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/bien-vivre-au-travail-pour-mieux-travailler-a1620.html>
- Fiche n° 79,5 – *Comment donner du sens au travail ?* <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/comment-donner-du-sens-au-travail-a1463.html>