

**KIT MÉTHODOLOGIQUE  
METTRE EN PLACE DES ESPACES DE DISCUSSION**

---

**Porter la démarche :  
fiches repères**

---

- Définition et argumentaire
- État des lieux et analyse
- Définition de l'ingénierie
- Analyse des accords



# Fiche repère 1

## Définition et argumentaire

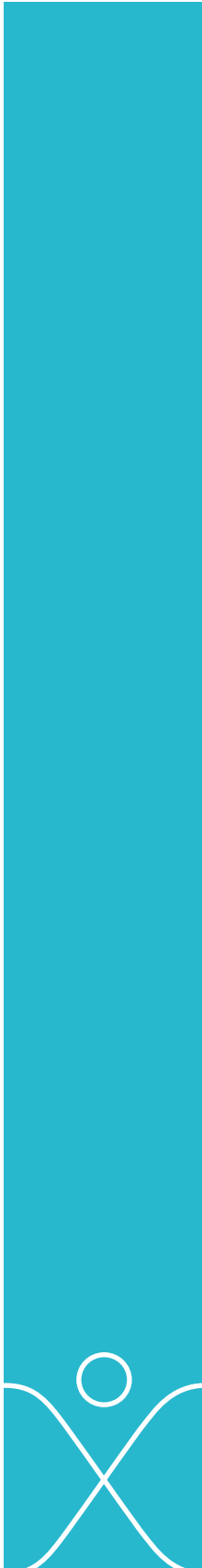
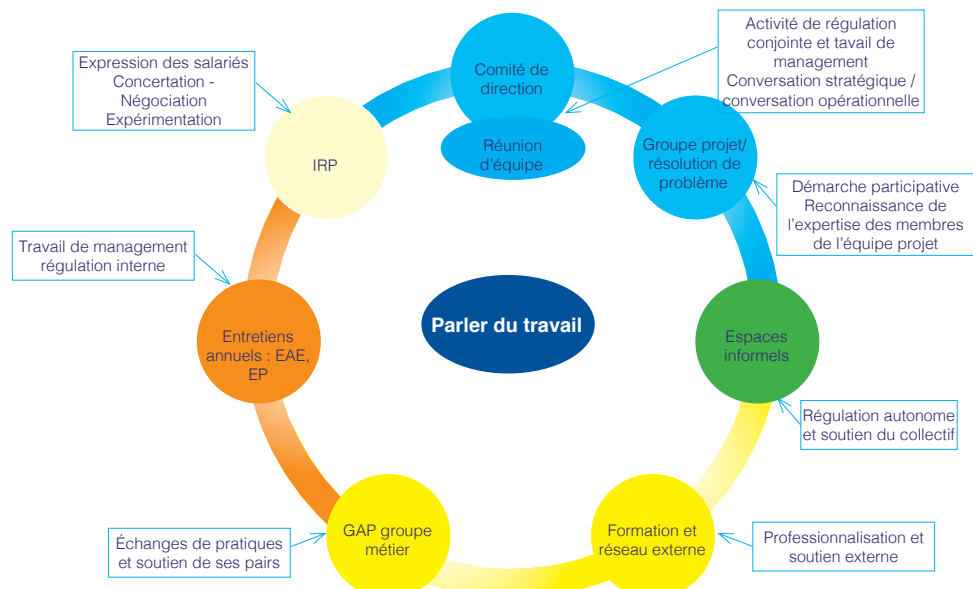
### Les Espaces de discussion, de quoi s'agit il ?

L'émergence du sujet « parler du travail » s'inscrit dans un contexte d'une montée des tensions vécues par les salariés dans leur travail et la façon dont elles s'ancrent dans la transformation de celui-ci au cours de ces dernières années. Tant les interventions du réseau Anact-Aract que les travaux de différents chercheurs<sup>1</sup> et la volonté des partenaires sociaux (ANI QVT) pointent la nécessité d'activer des espaces de discussion pour agir sur le management du travail, la promotion de la santé, mais aussi pour prévenir les RPS, les TMS et plus largement promouvoir la santé au travail.

Aujourd'hui, si les espaces où l'on peut potentiellement parler du travail sont nombreux dans l'entreprise, ils ne s'inscrivent pas pour autant dans une logique de discussion et de transformation. Ces espaces rencontrent en effet un certain nombre d'écueils qui limitent la mise en débat du travail : un pouvoir décisionnel éloigné de la réalité du terrain, un mode de management directif qui recherche l'approbation plus que la discussion, de faibles marges de manœuvre pour les acteurs opérationnels, l'effritement des collectifs, un manque de temps et de méthode...

<sup>1</sup> Pour la plupart, chercheurs issus des disciplines telles que la sociologie (P. Ughetto, par ex.), les sciences de gestion (M. Detchesahar, par ex.), et la médecine du travail (P. Davezies, par ex.).

### Les espaces où l'on peut potentiellement discuter du travail



Compte tenu des dimensions polymorphe et plurielle des Espaces de discussion (individuel ou collectif, intégrés ou à la marge de l'organisation, provisoire ou permanent), nous avons choisi de retenir pour nos travaux ceux sur lesquels il nous semble pertinent d'agir : les espaces formels, collectifs et établis sur du long terme. Une définition générique précise les principes d'action communs à ces différents espaces.

#### Définition des Espaces de discussion (EdD) :

Il s'agit d'**espaces collectifs** qui permettent **une discussion centrée sur l'expérience de travail** et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes etc. Cette discussion, dont le **vecteur principal est la parole**, se déroule **suivant un cadre et des règles co-construites avec les parties prenantes**. Ce sont des espaces **inscrits dans l'organisation du travail**. Ils s'articulent avec les processus de management et les Instances Représentatives du Personnel (IRP), et **visent à produire des propositions d'amélioration ou des décisions concrètes** sur la façon de travailler.

Un travail exploratoire mené à partir de nos interventions et d'autres expérimentations<sup>1</sup>, a permis d'établir **une typologie de ces espaces** (voir P. 6) afin de mieux les caractériser selon quatre types de finalités :

1. **Espaces de régulation collective** : ce sont les espaces permanents liés au processus de management : de la réunion d'équipe au comité de direction, en passant par des réunions de groupes « projet ».
2. **Espaces de concertation sociale** : principalement deux types d'espaces.
  - Les espaces paritaires et souvent pluridisciplinaires de type Observatoires/comité de concertation QVT, RSE, prévention... ;
  - Les groupes d'expression directe des salariés.
3. **Espaces de résolution de problème** : les groupes ad hoc liés à une démarche de diagnostic, d'amélioration (qualité, RPS).
4. **Espaces de professionnalisation** : groupes métier, d'analyse de pratiques, de co-développement voire des sessions de formation selon les modalités d'animation pédagogique.

<sup>1</sup> Réalisée à partir des interventions du réseau Anact-Aract et d'expérimentation externes.

## Pourquoi mettre en place un ou des Espaces de discussion ?

### → Du point de vue de la recherche...

Les différentes disciplines de recherche autour du travail (sciences de gestion, médecine du travail, sociologie et psychologie) ont investi le sujet et mettent en avant les différents facteurs qui incitent aujourd'hui à agir pour parler du travail.

#### Primo, il est question des mutations du travail

Sur ce point, les principaux paramètres en cause :

- Le développement des systèmes d'information qui a modifié le rythme de l'activité et favorisé la multi-activité ;

- Des formes d'organisation qui exposent les salariés à travailler parfois en dehors des limites et des assurances du métier ;
- La relation de service qui invite à répondre à des sollicitations multiples de plus en plus pressantes et parfois contradictoires.

Ses transformations ont provoqué un assèchement des discussions collectives sur le travail, ce qui est préjudiciable tant à la performance qu'à la qualité de vie au travail.

#### Secundo, les chercheurs insistent sur les liens entre discussion et santé au travail.

Dans les organisations centralisées se développe une forme de management « autiste » qui se focalise sur l'atteinte des résultats (le quoi et le combien) au détriment du travail réel (le comment) et de la proximité des équipes (avec qui). Ces managers se trouvent alors « empêchés » dans leurs missions d'animation, de médiation et de facilitation des ressources, ce qui aboutit in fine à une perte de sens au travail et une atteinte à la santé.

On assiste ainsi à une forme de « privatisation » du travail : les salariés sont seuls devant des arbitrages inhérents à leur activité et se voient imposer des décisions sans pouvoir les discuter. Cette forme de privatisation constitue un facteur de dégradation de la santé tant physique que mentale.

#### Tertio, parler de son travail ne va pas de soi.

Il existe parfois une distance très importante entre ce que fait le travailleur et ce qu'il est en mesure d'en dire. Il s'agit là d'une tâche compliquée. La plupart des chercheurs insistent sur la nécessité d'une ingénierie précise tant dans la mise en discussion que sur le dispositif amont et aval sur lequel elle s'appuie.

#### → Du point de vue des partenaires sociaux...

L'accord interprofessionnel sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle (ANI - Juillet 2012) fait lui aussi la part belle aux espaces de discussion et **invite clairement les entreprises à expérimenter ces derniers via l'expression directe des salariés sur leur travail**. Cette invitation est basée sur le principe que « *la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail, est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail* ». Dans cette optique, l'expression des salariés permettrait à ces derniers de devenir co-concepteurs de leur domaine de travail, ce qui en fin de compte développerait **motivation et engagement au quotidien**.

#### → Du point de vue des entreprises...

Les **différents acteurs** de l'entreprise peuvent trouver **des bénéfices dans les EdD** :

- **Pour les salariés** : partager les difficultés mais aussi les solutions, le moyen de construire les règles du métier, de fabriquer du lien social, développer la capacité d'action sur sa situation, de trouver du soutien et de la reconnaissance...
- **Pour les IRP** : nourrir leurs réflexions et leurs négociations avec des éléments en lien avec le travail réel.
- **Pour les managers** : agir dans leur rôle de management du travail par la régulation, l'anticipation, la résolution de problèmes...
- **Pour la direction** : enrichir les réflexions stratégiques (notamment en période de changements) d'éléments en lien avec la réalité du travail et le vécu des salariés, développer un management participatif source d'innovation socio-organisationnelle, faciliter l'engagement des salariés.

## → Du point de vue du réseau Anact-Aract...

Les interventions du réseau Anact-Aract pointent bien les EdD comme les leviers d'action pour améliorer conjointement les conditions de travail et la performance des organisations. Leur existence et leurs modalités de fonctionnement sont les reflets de la qualité des processus de régulation/participation à l'œuvre dans l'entreprise. Ils peuvent apparaître alors non seulement comme des indicateurs à prendre en compte lors d'interventions de type « diagnostic » par exemple, mais aussi comme des leviers potentiels pour l'amélioration des conditions de travail.

Dans cette optique, les EdD sont un moyen au service des individus (reconnaissance, développement, engagement), des organisations (performance collective, dialogue social, processus décisionnel partagé) et du travail (transformation concertée de l'activité et développement des pratiques du métier).

## Les arguments-clés à retenir :

1. Constat d'une **insuffisance de discussion sur le travail** dans les organisations actuelles pour différentes raisons : transformation du travail et des organisations, évolution du management, individualisation, dégradation des relations sociales...
2. **Besoin de régulation, de prise en compte du travail** et de ceux qui le réalisent, de prise en compte de l'évolution des métiers pour plus de performance, et de qualité de vie au travail.
3. EdD comme un **moyen** (mais pas une fin en soi !) pour mieux **réguler collectivement l'activité, résoudre des problèmes ponctuels, favoriser la concertation sociale, se professionnaliser, développer l'engagement des salariés, conduire le changement et promouvoir la santé.**
4. Nécessité de mettre en place une **ingénierie précise sur le sujet.**

Pour aller plus loin, trois fiches repères complètent celle-ci pour faciliter la mise en œuvre des EdD :

- Fiche repère 2 : **L'état des lieux et l'analyse** des Espaces de discussion dans une entreprise/organisation.
- Fiche repère 3 : **La définition d'une ingénierie** des EdD.
- Fiche repère 4 : **L'analyse des accords** existant sur le sujet.

## Articles et ouvrage de référence :

- Clot Y., (2008), Travail et pouvoir d'agir, Paris, PUF
- Davezies P., (2012) « *Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail* », Revue Pistes , 14/02/2012
- Conjard P., Journoud S., (2013) - « *Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail* », Revue Management & Avenir, n° 63, pp. 80-96
- Detchessaahar M., (2013), « *Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion* », Négociations, n° 19, 2013/1, p. 57-80.

## Typologie des Espaces de discussion

	Régulation Collective	Concertation sociale	Résolution de problème	Professionalisation
Formats EdD	Espaces permanents liés au processus de management : de la réunion d'équipe au comité de direction, en passant par des réunions de groupes « projets »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupes paritaires pluridisciplinaires de type Observatoires/ comité de concertation QVT, RSE...</li> <li>- Groupe d'expression directe des salariés comme prévu dans ANI QVT</li> </ul>	Groupes ad-hoc liés à une démarche de diagnostic, résolution de problème, processus d'amélioration (cf. groupe qualité), prévention des risques (anticipation de problèmes).	Groupe métiers et/ou échanges de pratiques entre pairs. Session de formation.
Intérêts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Émergence de compromis/solutions collectifs même temporaires.</li> <li>- Remontée d'information sur le travail réel/vécu des salariés vers les centres de décisions stratégiques ajustement des décisions</li> <li>- Participe au processus de reconnaissance.</li> <li>- Source d'innovations socio-organisationnelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place et suivi des chantiers d'expérimentation. Consolidation et enrichissement du dialogue social.</li> <li>- Capacité des salariés à agir sur les conditions et le contenu du travail.</li> <li>- Source d'innovations</li> <li>- Socio-organisationnelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse collective et plurimétiers des situations de travail qui posent problème.</li> <li>- Identification des RPS, analyse des causes et proposition des actions préventives.</li> <li>- Alimentation du DU.</li> <li>- Processus d'amélioration et d'innovation sur les conditions et processus de travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement d'un collectif métier.</li> <li>- Soutien et reconnaissance des pairs.</li> <li>- Évolution des règles du métier.</li> <li>- Confrontation et transfert des pratiques professionnelles.</li> </ul>
Limites et risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficile articulation entre les niveaux stratégique et opérationnel.</li> <li>- Mise en difficulté des managers de proximité par manque de compétences et/ ou de marges de manœuvre.</li> <li>- Risque de prosélytisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objet des fonctions RH et RSE.</li> <li>- Dispositif déconnecté du management. Faible usage de l'expression des salariés, pas de production du groupe (faible poids politique) Absence de rôle clair des Représentants du Personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de pérennisation du dispositif.</li> <li>- Échanges centrés sur ce qui pose problème et non sur ce qui fait ressource dans le travail.</li> <li>- Mise à distance du CHSCT.</li> <li>- Risque de détournement par les fonctions transversales de types HSE, qualité...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque d'évaluation et de remise en cause des personnes.</li> <li>- Difficulté à passer de la plainte à l'action collective a risque de créer un « coussin compassionnel ».</li> <li>- Mise à distance des processus de management et de décision.</li> </ul>
Conditions requises pour « activer » une discussion productive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- État des lieux et analyse des Espaces existants.</li> <li>- Attribution de moyens (temps, compétences et marges de manœuvre du manager).</li> <li>- Mise en lien avec le projet stratégique de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulation avec les IRP (CHSCT, CE, DP) et autres espaces stratégiques et décisionnels (Codir).</li> <li>- Sorties : décisions et innovations socio-organisationnelles.</li> <li>- Communication sur le processus et les produits de sortie/ décisions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement de la direction et implication des managers.</li> <li>- Clarifier les liens avec CHSCT/DP...</li> <li>- Rôle-clé du référent projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps et moyens dédiés.</li> <li>- Confiance entre les membres du groupe.</li> <li>- Clarté des finalités et modalités de fonctionnement.</li> <li>- Animation par un tiers expert légitime.</li> </ul>

## Fiche repère 2

# État des lieux et analyse

L'intervention sur les Espaces de discussion (EdD) n'est pas une fin en soi. Agir sur ce sujet se fait dans le cadre d'une démarche projet (RPS, QVT, conduite de changement, management du travail, dialogue social) qui identifie l'intérêt de la mise en discussion du travail selon des finalités de régulation, concertation, résolution de problèmes ou professionnalisation.

Il s'agit d'un point de passage qui permet de faire un état des lieux du fonctionnement de l'existant, des besoins d'amélioration des processus déjà en place ou alors d'ouverture de nouveaux espaces. C'est une opportunité de croiser les représentations et attentes des différents acteurs.

Questions auxquelles la démarche va pouvoir répondre :

*Quels sont les temps d'échanges existants ? Ces temps sont-ils de réels espaces de discussion ? Sont-ils efficaces ? Permettent-ils à l'entreprise de repérer des situations-problème, des dysfonctionnements et de les résoudre ? Permettent-ils également aux salariés de donner un sens à leur travail, de s'inscrire dans un collectif et de s'y investir ? Est-il nécessaire d'ouvrir de nouveaux espaces ? Quelle ingénierie mettre en place ? Quels moyens mobiliser ?*

Trois étapes pour agir sur les EdD

1. Déterminer le contexte et les besoins concernant la mise en discussion du travail.
2. Faire un état des lieux et une analyse de l'existant.
3. Accompagner dans la définition de l'ingénierie.

## Étape 1 : Déterminer le contexte et les besoins

### Le contexte

Le fait d'ouvrir (ou non) des espaces de discussion relève d'une décision politique. L'employeur doit être conscient que l'activation d'un EdD constitue, a priori, pour les salariés et leurs managers, une possibilité d'agir sur le travail.

Ainsi, il convient en premier lieu de définir le périmètre des possibles et de travailler le niveau de subsidiarité pour identifier jusqu'où la direction est prête à repenser son rôle de prescripteur de travail et de l'organisation.

Le champ de la discussion peut concerner trois échelons :



Les besoins

Il s'agit ici de valider avec les acteurs concernés (direction, managers, IRP, salariés et éventuellement préventeurs), l'opportunité et la faisabilité d'un travail sur les EdD et de préciser les finalités de la démarche, les besoins à couvrir.

Les interventions du réseau Anact-Aract font régulièrement remonter des besoins en termes de discussion sur le travail et plus particulièrement sur les points suivants :

- Développer la reconnaissance au travail.
- Accéder au sens du travail.
- Régler les tensions dans les relations (autour des pratiques professionnelles, entre autres).
- Résoudre les dysfonctionnements organisationnels qui perdurent.
- Créer un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Pour chacun de ces besoins, les EdD constituent des leviers potentiels d'action.

## Étape 2 : État des lieux et analyse des EdD

Prolonger un diagnostic « QVT » par un questionnaire sur les espaces de discussion, c'est :

- S'interroger sur l'existence des EdD et leur efficience ;
- S'assurer que chacun dans l'entreprise a la possibilité de s'exprimer sur son travail et d'être entendu ;
- Réhabiliter la parole comme un élément essentiel au fonctionnement de l'organisation.

### 1) Réaliser un état des lieux général

À partir d'une première analyse du contexte et des besoins apparue pendant ou à l'issue d'un diagnostic, il convient de repérer les temps d'échange existants dans l'entreprise. Les réunions de services, les groupes projets, les entretiens individuels, les CHSCT sont autant d'espaces et d'opportunités de mettre en débat le travail.

Afin de réaliser un état des lieux général des EdD, il est possible de s'appuyer sur la grille ci-après : Grille de qualification des EdD (« Partie 1. Caractéristiques »).

Cet état des lieux pourra être réalisé en groupe de travail, complété par des entretiens avec les acteurs-clés (RH, Direction, IRP, Managers impliqués) et, éventuellement, à partir d'observations de terrain.

### 2) Conduire une analyse spécifique des Espaces de discussion visé

Selon la demande, les finalités envisagées et les premières hypothèses issues de l'état des lieux général, il s'agira d'analyser plus spécifiquement le fonctionnement et les effets d'un ou de plusieurs espaces grâce à la grille de qualification des EdD ci-après. (« Parties 2, 3 et 4. Fonctionnement, effets et bilan »).

Pour conduire cette analyse, on pourra s'appuyer sur :

- L'analyse des outils et supports de ces espaces : supports d'animation, ordre du jour, comptes-rendus... ;
- La conduite d'entretiens avec les acteurs concernés : encadrants, collaborateurs, délégués du personnels ;
- L'observation en situation du fonctionnement de ces espaces et plus globalement de la dynamique communicationnelle dans l'entreprise.



## Étape 3 : Accompagner dans la définition des EdD

Au terme de cette analyse, il s'agit de tirer des enseignements sur : le fonctionnement des espaces, les effets produits, leurs articulations, les facteurs facilitant la discussion sur le travail et les freins, les conditions de mise en œuvre. À partir de ces enseignements, les différentes parties prenantes pourront, de façon concertée, valider les finalités dans l'activation et/ou la création d'un nouvel EdD et définir en conséquence une ingénierie appropriée.

Pour aller plus loin, consultez la fiche repères : « Définition d'une ingénierie ».

### Grille de qualification des Espaces de discussion

	Nom de l'Espace de discussion	
Carte 1 : Caractéristiques	Objectif ou intention : Régulation collective, concertation sociale, résolution de problèmes, soutien et développement professionnel entre pairs, conception ou suivi de projet, bilan d'activité, ...	
	Objet de la discussion : sujets traités, lien avec l'activité, la stratégie, des projets encours, des problèmes, ...	
	Participants : nombre, profils, mélange de niveaux hiérarchiques, ...	
	Temporalité : date de mise en place, durée, fréquence, continuité, ...	
	Statut : formel, informel, provisoire, pérenne, collectif/individuel, présentiel/à distance,	
	Animateur : manager, collaborateur, tiers interne, tiers externe, ...	
Carte 2 : Fonctionnement	Préparation : collective ou individuelle, ordre du jour diffusé, qui est impliqué, qui aide, ...	
	Logique dominante : information, consultation, concertation, négociation, décision, ...	
	Modalités d'animation : documents remis préalablement ou présentés sur place, analyse de situations de travail, travaux en sous-groupe, tour de table, brainstorming, ...	
	Interaction avec d'autres espaces/réunions : réunions qualité, comités de direction, groupes projets, réunions des IRP, ...	
	Participation : participation volontaire ou obligatoire, assiduité, respect d'ODJ, ...	
Carte 3 : Effets ou résultats	Produits de sortie : décisions, actions, suggestions, demandes, renforcement des pratiques métiers, ...	
	Traces gardées et destinataires : compte-rendu ou non, relevé de décisions, schémas, films, photos, post it, ...	
	Effets perçus : - sur la performance - sur la qualité du travail - sur le bien être au travail - sur l'innovation - sur la professionnalisation - sur les relations sociales	
Carte 4 : Bilan	Facteurs limitants	
	Facteurs favorables	
	Bilan du fonctionnement vu des participants	
	Suggestion d'amélioration	

## Quelques repères pour intervenir

### 1) Clarifier l'enjeu politique des EdD

L'action sur les espaces de discussion comporte des enjeux politiques. Donner de la capacité de parole aux salariés et managers est un premier pas pour donner du pouvoir d'agir.

Il est essentiel, pour une direction, de clarifier préalablement le périmètre de ce qui est discutable et transformable.

### 3) Fixer les prérequis

La parole ne se décrète pas !  
Elle exige :

- **Un cadre et des règles** : liberté de s'exprimer, confiance, non-jugement) ;
- **Des savoir-faire** (prise de parole en public, capacité d'animation et de régulation d'un débat) ;
- **Des connaissances** voire une expertise métier sur l'objet de la discussion.

### 5) Repositionner et/ou créer des EdD comme un outil de pilotage et un moyen à disposition des managers et des IRP

S'interroger sur les ressources nécessaires à l'animation des EdD :

- Compétences et appui aux managers ;
- Outils à disposition (information, ressources).

Au-delà du diagnostic, faire de ces espaces un levier d'efficacité (fonctionnement collectif, entre services...).

### 2) Définir les finalités qui conduisent une organisation à vouloir faire évoluer la place de la parole

Les finalités visées : améliorer la régulation collective, développer la concertation sociale, résoudre des problèmes / faire émerger des solutions, gagner en professionnalisation.

### 4) Valoriser l'existant ou créer des nouveaux espaces

La création de nouveaux espaces n'est pas forcément nécessaire ou souhaitable.

Quand ils existent et qu'ils fonctionnent mal, il peut s'agir dans un premier temps de les repenser collectivement.

### 6) Outiller durablement l'entreprise

Dès la phase de questionnement des EdD, il s'agit de **transférer les outils à l'entreprise** (La grille de qualification) afin de la rendre la plus autonome possible sur le sujet pour organiser expérimentation, suivi et évaluation autour des EdD.

## Fiche repère 3

# Définition de l'ingénierie

Le fait de parler du travail s'organise. Cela impose la création d'une ingénierie spécifique. En effet, l'ANI QVT (Juin 2013)<sup>1</sup> insiste sur ce point. Aussi, à l'heure d'actionner le levier « espaces de discussion », les questions s'imposent : Dans quel cadre cette action se situe-t-elle ? Comment créer des espaces ? Comment les animer ? Quelle ingénierie mettre en place ?

Nous proposons ici un fil conducteur pour donner aux intervenants et acteurs de l'entreprise des repères afin d'accompagner les parties prenantes à définir l'ingénierie des EdD.

<sup>1</sup> L'accord interprofessionnel sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle (ANI – Juin 2013)

## Les clés des ingénieries des EdD

### 1- Se mettre d'accord

L'ingénierie de ces espaces doit être définie en amont avec les acteurs et les parties prenantes - direction, management et RP - il s'agit de se mettre d'accord sur :

#### - Les finalités envisagées

Il convient de clarifier les enjeux et besoins d'intervenir sur certains espaces existants ou d'en créer de nouveaux (voir fiche « Répertoire et analyser les EdD ») et définir quelles sont les finalités visées dans les différents espaces à actionner.

#### - Le principe de subsidiarité

Dans cette démarche, il s'agit de mettre à jour des marges de manœuvre individuelles ou collectives qui permettent d'améliorer l'organisation du travail ou le métier et moins de parler de ce qui ne marche pas (même si c'est plus facile). Cela interroge la question des missions managériales. En effet, cette démarche implique un pouvoir décisionnel partagé avec les responsables à tous les niveaux de la hiérarchie, afin qu'ils bénéficient de marges de manœuvre et de moyens pour mobiliser rapidement certaines actions soulevées par la discussion collective.

#### - La capacité d'ajustement

Une certaine latitude sera donnée à chacun des espaces quant à ses modalités de fonctionnement (animation, objet des réunions, nature des comptes rendus) afin d'éviter le risque d'une trop forte prescription voire d'injonction à « parler du travail » et créer des espaces « artificiels » en marge de l'activité et des réels processus de décision de l'entreprise. Ces espaces sont des démarches itératives, il faut donner aux acteurs le pouvoir d'ajuster leur fonctionnement pour les développer de façon durable.



#### - L'évaluation

Elle doit se faire sur les effets attendus mais aussi sur le processus mis en œuvre. Les critères d'appréciation doivent être déterminés de façon conjointe en amont avec les parties prenantes sur ces deux points. Que recherchons-nous ? Quelle traçabilité ? Quels sont les effets attendus ? Quels sont les moyens mobilisés ?

#### 2- Construire un climat de confiance

La confiance ne se décrète pas, elle se construit dans le temps et naît d'une interrelation au sein du groupe mais aussi d'actions prises par l'organisation. Ainsi, certaines entreprises choisissent de mettre en place une charte afin d'encourager un climat confiance et recueillir l'engagement des participants. Cette charte mentionne que la participation est basée sur le volontariat et le souhait d'améliorer la qualité de vie de l'entreprise. Pour cela, les participants doivent :

- Respecter les individus et les engagements ;
- S'interdire de recourir à un procès d'intention, les informations données devant être objectives et fondées sur des éléments factuels en lien avec des situations de travail concrètes ;
- Garantir une confidentialité des propos des personnes présentes ;
- Se responsabiliser dans leur prise de parole.

#### 3- Impliquer les managers

Accompagner le manager dans cette nouvelle posture implique leur participation dans la construction de la démarche afin d'éviter l'écueil d'une action imposée par la direction, et sans doute une formation à l'animation (ou un module intégré dans les formations managériales existantes). Cette approche doit par ailleurs renforcer la légitimité du manager selon un principe de subsidiarité : partage du pouvoir, des moyens (du temps) et des marges de manœuvre.

Il s'agit également de soutenir celui-ci dans son rôle de traduction (adapter le prescrit et le réel ; jongler avec les différentes prescriptions ; répondre aux attentes variées) en instaurant des temps d'échanges avec sa propre ligne hiérarchique afin d'éviter une position « entre le marteau et l'enclume ».

#### 4- Expérimenter

La vertu de l'expérimentation prend ici tout son sens : Il s'agit de « tester » à petite échelle (unité, site, etc.) ces nouveaux EdD, sur une période de temps définie, afin de favoriser un caractère de réversibilité, et permettre un apprentissage collectif. Il s'agit donc de développer un processus « Essais, erreurs, ajustements » qui implique un dispositif d'évaluation « embarquée » (processus d'auto-évaluation en continu) et une vigilance sur le déploiement futur à l'échelle de l'organisation.

#### 5- Communiquer

La direction doit communiquer sur la finalité de ces espaces de façon transparente aussi bien auprès des IRP qu'auprès des salariés. Il s'agit ainsi de :

- Faire du lien entre ce qui se dit, les questionnements et les réponses apportées, les décisions prises ;
- Rendre visible aux autres acteurs ce que cela produit.

Les écueils possibles dans le déploiement des EdD :

- Essoufflement : s'il y a un manque de prise en compte de la parole des salariés dans les réponses du management et/ou dans les actions qui en découlent, ces espaces risquent de perdre en efficacité.
- Détournement : ces espaces peuvent, selon les contextes, devenir un objet des fonctions transverses (RH, HSE, QVT, RSE).
- Instrumentalisation : ces espaces peuvent être sujet au prosélytisme de la direction pour recruter, engager, convaincre sur sa politique.
- « Décrédibilisation » du manager de proximité : si celui-ci manque de pouvoir politique pour décider/agir au niveau de son service.
- Contournement des IRP si l'on ne prend pas soin de bien articuler ces espaces avec leurs fonctions.
- Déficit de confiance des salariés s'il s'avère qu'en fonction des modes d'animation et de l'usage des produits de la discussion, il y a un sentiment de jugement sur les erreurs, de mise à mal des contournements de la règle alors qu'ils sont souvent inhérents à l'activité.

Les signaux d'alerte d'un mauvais fonctionnement de l'EdD :

- Faible engagement des salariés : absentéisme aux réunions, manque de prise de parole au cours des réunions, peu de questions ou suggestions, expression de scepticisme vis-à-vis de la procédure.
- Détournement : les sujets traités ne sont pas en rapport avec le travail ; au cours des réunions, règlements de compte individuels ou débats sans rapport avec l'ordre du jour.
- Rigidité et formalisme dans la formulation et la transmission des produits de sortie : temps important consacré à la rédaction du compte rendu (CR) ; contestation du contenu du CR ; transmission des CR à la direction sans que le management intermédiaire et les services supports soient impliqués dans le traitement des questions/propositions.
- Rigidité dans l'organisation des réunions : les dates, horaires, durée sont fixés sans possibilité de modification d'ajustement par rapport à des événements.
- Manque de résultats et d'effets : réponses négatives et/ou absence de décisions nouvelles sur le contenu, organisation et conditions de réalisation du travail.

## Quelques repères sur l'animation des EdD

Pour être opérationnel, les discussions doivent être ancrées sur des situations de travail réel. Si discuter sur le travail n'est pas chose facile ou naturelle, l'animation doit être structurée et favoriser l'expression libre, utile, permettant d'aborder ce qui pose problème et ce qui fait ressource, de reconnaître les spécificités de chacun, de débattre du métier et de créer du lien.

Voici quelques points essentiels que devra assurer l'animateur :

- Assurer la préparation préalable : définition d'un ordre du jour (ODJ) soit par l'animateur soit ensemble avec les participants, diffusion et/ou affichage de l'ODJ, organisation logistique : le lieu, la disposition matérielle, les documents...
- Définir collégialement les règles de fonctionnement du groupe, notamment qui assurera la prise de notes et la rédaction du CR.
- Organiser la discussion, distribuer et encourager la prise de parole à partir de techniques spécifiques.

- Poser des questions pour éclaircir, stimuler les idées.
- Approfondir sur ce qui est dit et structurer les idées.
- Utiliser si nécessaire des outils d'animation : le modèle C2R pour analyser les situations de travail ; le brainstorming pour faciliter l'émergence de solutions ; un tableau pour recueillir et mémoriser les informations...
- Envisager, le cas échéant, un déplacement sur le lieu, le poste de travail afin de faciliter l'expression et permettre une meilleure compréhension du problème.
- Résumer de façon régulière, faire le point sur ce qui est dit.
- Surveiller le temps, veiller à l'avancement des échanges par rapport à l'ordre du jour.
- Avec les participants, mettre en forme les conclusions, les propositions et les questions du groupe, et valider un accord sur les propositions à transmettre, leurs destinataires et le mode de transmission.
- Évaluer collectivement à la fin de chaque réunion, l'intérêt des idées produites, la qualité des échanges au sein de groupe et la méthode de travail employée.
- Assurer un retour à chaque réunion sur les réponses aux éléments traités précédemment.

Beaucoup de ces tâches font appel à des techniques et outils spécifiques d'animation pour mieux observer, questionner, comprendre, stimuler, réguler les prises de parole et leur contenu sur le travail. Aussi la formation de l'animateur semble souvent nécessaire pour mieux appréhender l'analyse du travail.

### Les éléments spécifiques à l'ingénierie des différents espaces de discussion

	Régulation Collective	Concertation sociale (groupe paritaire)	Concertation sociale (groupe d'expression)	Résolution de problème	Professionalisation
De quoi parle-t-on ?	Du résultat du travail et des conditions de sa réalisation (contraintes, ressources, besoin de régulation).	Des conditions de travail et la QVT. En lien ou pas avec des négociations, expérimentations et de leur évaluation, des ajustements à proposer.	Du vécu au travail, de ce qui pose problème, de ce qui fait ressource, des questions sur l'organisation et les décisions stratégiques, des propositions d'amélioration.	Remonter aux causes d'une situation-problème et faire les liens avec conséquences et effets. Trouver des solutions concertées et définir des plans d'action.	Vocation à faire évoluer, enrichir les pratiques professionnelles.
Fréquence et durée observées	Régulière et adaptée à l'activité des unités de travail. Fréquence : 2 fois/mois. Durée : 1 à 3 heures.	Fréquence : 1 à 2 fois/trimestre. Durée : 1 à 3 heures.	Fréquence : 2 à 3 fois / an. Durée : 1 à 2 heures.	Définies par le projet concerné et les délais de mise en œuvre.	Fréquence : 1 fois/trimestre. Durée : 3 à 4 heures minimum.

## Les éléments spécifiques à l'ingénierie des différents espaces de discussion (suite)

	Régulation Collective	Concertation sociale (groupe paritaire)	Concertation sociale (groupe d'expression)	Résolution de problème	Professionalisation
Acteurs concernés	L'encadrement et les collectifs d'une même unité.	Représentants de la direction et du personnel + experts éventuels du type préventeurs.	Salariés d'une même unité de travail ou d'un même métier.	Groupe de travail constitué de salariés, managers et des experts éventuellement concernés <sup>2</sup> .	Un groupe métier (soit des managers, soit des salariés).
Modalités d'animation	Partir du travail réel, faciliter l'expression de chacun, s'appuyer sur des outils spécifiques et/ou outils de gestion.	À partir de l'ordre du jour, doit être concerté et participatif.	À partir de l'expression spontanée des salariés, peuvent être guidées par thématiques pré-identifiées dans l'ordre du jour.	Mode participatif centré sur des situations de travail concrètes.	Partage de pratiques, de cas, de retours d'expérience. S'appuie sur des techniques de Co développement.
Livrables possibles	Compte rendu non systématique. Doit prévaloir la prise de décision / action sur ajustement des processus de travail, émergence de nouvelles façons de faire.	Livrables d'un observatoire tels que des plans d'actions sur thématiques précises.	Comptes rendus systématiques intégrant : synthèse des échanges, besoins, questions, et propositions d'actions.	Plan d'action ; nouveaux processus ; document Unique...	Émergence de nouvelles pratiques et consolidation des compétences. Évolution des référentiels métiers / fiche de poste.

2- Médecin du travail, préventeurs, responsable qualité, RRH...

## Fiche repère 4

# Analyse des accords

## Comment les espaces de discussion sont-ils envisagés dans les accords ?

### 1. L'ANI QVT

L'accord interprofessionnel sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle (ANI - Juin 2013) prévoit que « la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail, est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail ». Ce format proposé ici vise essentiellement la concertation sociale afin d'améliorer la qualité de vie au travail et la performance de l'entreprise.

L'article 12 de l'accord donne quelques repères dans la mise en place, le suivi et la finalité de ces groupes d'expression :

- L'homogénéité de groupes de travail ;
- L'animation qui sera assurée par « un référent métier » ou « un facilitateur externe » ;
- La restitution « portée à la connaissance des institutions représentatives du personnel et de la hiérarchie » ;
- Les travaux de ces groupes « peuvent fournir à l'employeur, des éléments de réflexion portant sur l'organisation du travail et le management ».

#### Enseignements du passé...

Cette incitation à s'exprimer sur son travail n'a rien de nouveau, et fait largement écho au droit d'expression présent dans les lois Auroux (loi du 4 août 1982). Malgré les attentes alors suscitées, cette loi n'a pas rencontré les effets escomptés. Plusieurs raisons sont avancées pour expliquer les limites de ce droit d'expression et le fait que salariés et syndicats se soient progressivement désengagés de ces espaces de parole : le cantonnement aux questions de conditions de travail et non sur le travail en lui-même, la difficulté à dépasser les plaintes et critiques, des formes et styles d'animation inappropriés, le manque de précision et d'ambition sur l'usage de cette expression, la mise en concurrence avec d'autres modalités participatives alors déployées dans les entreprises (cercles de qualité...), le sentiment de contourner les IRP (CE, CHSCT, DP) et ainsi de court-circuiter les organisations syndicales. Il s'agit aujourd'hui de dépasser ces écueils, et notamment de ne pas contourner les prérogatives des syndicats et des IRP, mais d'ouvrir des initiatives pour généraliser la prise de parole et le dialogue professionnel dans le but de favoriser la motivation et l'engagement.





Le contexte et les objectifs généraux dans lesquels s'inscrivent ces accords sont multiples. De manière générale, sont évoqués dans l'ensemble des accords, les principes suivants :

- Améliorer les conditions de travail.
- Rendre l'organisation du travail plus efficiente et performante.
- Améliorer l'efficacité de l'entreprise, notamment la qualité de la production.
- Améliorer le contenu et/ou la qualité du travail.

Certains accords fixent en même temps quelques ambitions spécifiques :

- Assurer l'équilibre vie professionnelle/vie privée.
- Inclure l'accompagnement du changement dans les pratiques managériales (Air France)
- Favoriser une bonne adéquation entre objectifs fixés et charge de travail (avec une Évaluation de l'activité qui intègre une dimension collective) (Thalès)
- Développer l'autonomie et la participation aux décisions (Crédit Agricole, Areva).

## **Les modalités prévues pour mettre en œuvre et animer les EdD**

En ce qui concerne les modalités de mise en œuvre, l'animation des réunions, etc., le contenu des accords est très variable. L'analyse effectuée permet néanmoins de dégager quelques points à prendre en compte :

### → Les acteurs impliqués

Six acteurs, dont le rôle de chacun est clairement défini, doivent être impliqués dans la démarche selon les signataires de plusieurs accords : la direction générale, le management, les salariés, les professionnels de la prévention, la fonction RH, les RP. Par exemple, la direction adhère aux espaces de discussion en donnant tous les moyens pour leur réussite, les salariés y participent de manière volontaire, les IRP sont consultés (en amont) et impliqués lors de la restitution des travaux (en aval).

### → La place et le rôle du management

Tous les accords étudiés mettent l'accent sur l'importance du management, relais de la politique de l'entreprise, avec toutefois une implication variable dans l'animation de ces espaces. Pour certains, il est demandé explicitement aux managers d'animer ces espaces d'échanges sur le travail ; pour d'autres, ils seront informés du contenu des échanges sans pour autant y être présents ; par contre des réunions d'échanges dédiées aux managers sont alors prévues.

L'importance de l'organisation est aussi évoquée (AREVA), elle doit garantir au manager suffisamment de disponibilité pour écouter les membres de son équipe lorsque ces derniers ressentent le besoin de s'exprimer.

### → La mise en œuvre et suivi

Pour la mise en œuvre, voire le suivi de ces accords et plus particulièrement des espaces de discussion, certains accords prévoient une démarche en concertation avec les IRP (Air France, Orange Centre-Est et Areva). Ces accords font explicitement référence à l'ANI.

La démarche se traduit globalement par la constitution de groupes de travail, souvent pluridisciplinaires qui, parfois, définissent eux-mêmes les sujets sur lesquels porteront les espaces d'échanges.

### → Les modalités d'animation

Trois cas de figure sont globalement envisagés, selon les accords :

- L'animateur de la réunion est un manager (cela concerne la plupart des cas).
- Le groupe est animé par un salarié de ce même groupe (sans la présence d'un responsable hiérarchique).

- L'animateur de la réunion est une personne extérieure au groupe.

Souvent, l'animation ou le fonctionnement de ces groupes sont régis par une charte de déontologie où sont évoquées les questions de confidentialité, de respect mutuel, d'égalité au sein du groupe. La plupart des accords prévoient une restitution des résultats des échanges et des propositions d'actions aussi bien à la direction qu'aux IRP.

### Synoptique des accords d'entreprise étudiés sur les espaces de discussion

En- tre- prises	Intitulé de l'accord et date	Objectifs généraux et axes de travail (en lien avec les EdD)	Format de mise en discussion du travail	Management (valorisation, implication)	Modalités précisées
VISSMAN France SAS (cas disponible)	Expression directe et collective des salariés.	Établissement d'un droit d'expression direct et collectif applicable à tous les salariés y compris les temporaires et les stagiaires. L'expression des salariés a pour objet de proposer des actions pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production.	Format de type concertation sociale avec réunions d'expression des salariés. Chaque salarié peut s'adresser directement à sa hiérarchie ou à la personne désignée à cet effet afin de traiter les sujets cités dans l'accord Les salariés peuvent s'exprimer oralement ou par écrit (avant la réunion).	Le personnel d'encadrement bénéficiera également de réunions d'expression spécifiques.	L'animateur de la réunion est une personne exté- rieure au périmètre retenu. Les questions abordées peuvent avoir trait : - Aux méthodes et à l'or- ganisation du travail - À la répartition de tâches - À la définition des res- ponsabilités de chacun - Aux améliorations tech- nologiques - Aux ambiances de travail, etc.
EURIWARE SA	Accord sur l'expression des salariés dans l'entreprise (2012).	Le droit d'expression est un élément qui traduit la reconnaissance de la capacité de tout salarié à participer comme acteur à la vie de l'entreprise. Le but est d'améliorer à la fois : les conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production.	Format de type concertation sociale avec réunions d'expression des salariés. Les salariés peuvent notamment s'exprimer sur : - Les caractéristiques du poste de travail et son environnement ; - Les méthodes et l'organisation du travail ; - Les actions d'amélioration des conditions de travail ; - La qualité des produits et services.	Mis en place d'un groupe d'expres- sion spécifique « encadrement ».	Non précisées dans l'accord.
Orange Centre-Est	Accord sur le droit d'expression directe et collective des salariés.	Le droit d'expression directe et collective des salariés.	Format de type concertation sociale avec réunions d'expression des salariés.  Chaque salarié peut, en présence de ses collègues, s'exprimer librement (hors lien hiérarchique) sur le contenu, l'organisation et les conditions d'exercice de leur travail. Les groupes définissent eux-mêmes les sujets à examiner.	L'encadrement fait (également) partie des groupes d'expression.	Les synthèses des propositions seront remontées à la direction.

## Synoptique des accords d'entreprise étudiés sur les espaces de discussion suite

En- tre- prises	Intitulé de l'accord et date	Objectifs généraux et axes de travail (en lien avec les EdD)	Format de mise en discussion du travail	Management (valorisation, implication)	Modalités précisées
THALES	Accord QVT et RPS (2009).	Assurer une bonne adéquation entre objectifs fixés et charge de travail. Évaluer l'activité du collaborateur dans le cadre d'un processus qui intègre une dimension collective.	Format de type régulation collective intégrée dans les processus de management. Échanger à propos de son travail, et des conditions de sa réalisation (afin d'éviter les situations d'isolement).		Non précisées dans l'accord.
Groupama	Accord relatif à la QVT (2011).	3 volets : RPS, discrimination, qualité de vie au travail. Objectif : améliorer la qualité de vie au travail en lien avec l'efficacité collective.	Format de type régulation collective intégrée dans les processus de management (voir Cas Groupama).	Non précisé dans l'accord.	Non précisées dans l'accord.
EDF	Prévenir les RPS et améliorer la QVT des salariés d'EDF (2010).	- Équilibre vie prof./ privée - Plans d'action paritaire - Travail multidisciplinaire	Format de type Professionnalisation : partage d'expériences et de pratiques.	Groupe d'analyse de pratiques managériales.	Non précisé dans l'accord.
Air France	Accord RPS et équilibre de vie au travail (2010).	Aller plus loin que l'accord sur le stress en incluant la question de l'accompagnement au changement.	Format Groupe de résolution/prévention des groupes pluridisciplinaires composés de médecins du travail, d'infirmières, de managers, de membres de la direction...	Fiches d'actions pratiques pour les managers.	Démarche participative et concertation avec les IRP.
La Poste	Accord sur la QVT (2013).	17 mesures sur : l'organisation, le contenu, la finalité et les conditions de travail. Marges d'autonomie et travail collectif.	Format de type professionnalisation centrée sur le management.	Développement des managers et qualité du management (« binôme »). Des responsables RH de proximité en tant que soutien des managers.	Non précisées dans l'accord.

Synoptique des accords d'entreprise étudiés sur les espaces de discussion  
suite

En- tre- prises	Intitulé de l'accord et date	Objectifs généraux et axes de travail (en lien avec les EdD)	Format de mise en discussion du travail	Management (valorisation, implication)	Modalités précisées
AREVA (cas disponible)	Le développement de la QVT (2012).	Prendre en compte l'organisation du travail en tant que gage d'efficacité collective et de développement individuel. Développer les relations de travail avec la hiérarchie et entre collègues.	Format de discussion informelle + format de régulation collective intégrée dans les processus de management. Aménagement des espaces de convivialité et de confidentialité favorisant un temps de rencontre informelle entre le management et les collaborateurs, mais également entre collègues de travail. Les salariés en difficulté doivent aussi avoir les moyens de s'exprimer sur le sujet tant par les voies habituelles que par l'intermédiaire de dispositifs dédiés. Chaque salarié doit avoir la possibilité de s'exprimer sur le contenu de son travail, etc.	Soutien professionnel au sein des équipes. Implication du manager pour favoriser les échanges entre les salariés.	Six acteurs impliqués : la direction générale, le management, les salariés, les professionnels de la prévention, la fonction RH, les RP. Mise en œuvre d'un observatoire national de la QVT.
CANAL+	Accord sur le bien-être et l'efficacité au travail.	Valoriser la performance collective et rendre les organisations du travail encore plus motivantes et plus efficientes.	Format de discussion : régulation collective avec le management Favoriser les activités collaboratives et développer des espaces de discussion, d'initiative et d'autonomie.	Valoriser le management de proximité. Les managers seront appelés à favoriser un temps suffisamment important de réflexion avec leurs équipes en amont des projets.	Seront mis en œuvre : - Des actions de simplification des processus ; - Une optimisation de la gestion des réunions ; - Une efficacité des circuits d'information.
ADP	Accord « Bien vivre au travail » (2013) Un des chapitres = RPS dont un des objectifs :	Prévenir les RPS. Dynamiser les collectifs de partage et réflexion sur le travail. Constituer des réseaux et des communautés de managers. Définir ce que l'on entend par « travail bien fait ».	Format de type régulation collective intégrée dans les processus de management Promouvoir et institutionnaliser l'organisation de réunions de débat et d'échange entre les salariés et leur manager, sur l'organisation de leur activité et leurs conditions de travail.	Développer la dimension managériale (accueil, forma- tion, accompa- gnement).	Le principe des réunions et leurs modalités de mise en œuvre sera formalisé par la Direction des RH en concertation avec les managers.

## Synoptique des accords d'entreprise étudiés sur les espaces de discussion suite

En- tre- prises	Intitulé de l'accord et date	Objectifs généraux et axes de travail (en lien avec les EdD)	Format de mise en discussion du travail	Management (valorisation, implication)	Modalités précisées
Crédit agricole	Accord sur les conditions de travail au sein des caisses régionales (2011)	Réflexion sur l'organisation du travail et ses changements en prenant en compte le travail réel. Promouvoir des organisations respectueuses des individus en favorisant l'implication de chacun.	Format de type régulation collective intégrée dans les processus de management Repenser les modes de partage des orientations (stratégiques) en créant des espaces permettant d'éclairer, de discuter et de partager avec des équipes.	Réaffirmer les compétences de proposition et de décision du manager de proximité. Penser l'articulation entre management stratégique et opérationnel. Donner aux managers des marges de manœuvre. Promouvoir un management favorisant les collectifs de travail.	Prendre en compte les activités des salariés dans le processus métier. Porter une attention plus forte à l'activité... Privilégier un pilotage et un suivi des activités des salariés. Mise en œuvre d'un observatoire national des conditions de travail.