



10

QUESTIONS SUR...

# les espaces de discussion

# DIX QUESTIONS SUR

## les espaces de discussion

---

Les entreprises utilisent de plus en plus les espaces de discussion pour faire face aux contraintes de leur environnement. Celui-ci est marqué par de nombreuses incertitudes, tant économiques que managériales. Le changement est la règle et il faut s'adapter en permanence. Dans ce contexte, la parole de toutes et tous revêt une importance primordiale. Les solutions aux problèmes rencontrés ne peuvent s'élaborer que dans un effort commun, par le partage de l'information, par un dialogue permanent pour confronter les objectifs stratégiques avec les réalités opérationnelles. De plus, le déploiement des espaces de discussion répond à une demande d'expression très forte aujourd'hui dans le monde salarié. Chacun veut pouvoir dire ce qu'il pense et s'exprimer à propos de sa situation.

Le développement de lieux où parler du travail et de ses conditions de mobilisation, au service de la performance, peut être utile à l'ensemble des acteurs. Mais attention, un espace de discussion ne s'improvise pas. Il faut des règles d'usages pour s'assurer que ceux-ci produisent des résultats tangibles. Le travail et ses conditions d'organisation doivent être l'objet central des espaces de discussion afin d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise, de ses ateliers ou de ses services. C'est ce que ce guide propose : mettre à la disposition des acteurs dans l'entreprise des lignes de conduite pour organiser les espaces de discussion et en faire bénéficier le plus grand nombre.

**Directeur  
de la collection :**  
Olivier Mériaux  
**Rédaction et  
gestion du projet  
éditorial :**  
Christian Mahoukou  
**Contributrice :**  
Ségolène Journoud  
© Anact, 2015

Parler de son travail est un besoin essentiel et naturel dans son activité professionnelle. Sans grande surprise, cela participe à une meilleure régulation collective, à résoudre les problèmes ponctuels, à mettre en place une concertation sociale plus harmonieuse, mais également à activer de la reconnaissance au travail ainsi qu'une dynamique de développement professionnelle. Pour autant, les tensions exprimées aujourd'hui pointent bien les carences de discussion sur le travail dans les organisations actuelles, avec des conséquences sur la santé, la qualité du travail et in fine la performance de l'entreprise. Face à ces constats, les partenaires sociaux préconisent dans l'ANI QVT (19 juin 2013) de mettre en place des démarches facilitant l'expression des salariés. Cependant, l'ingénierie de ces espaces ne va pas de soi : quelles modalités mettre en place, qui impliquer, faut-il créer de nouveaux espaces ou réorienter les espaces existants, etc. ? Cette publication aborde les divers aspects de la mise en discussion du travail et constitue un outil pour sa mise en œuvre opérationnelle.

## SOMMAIRE

- 1 De quoi s'agit-il ?
- 2 Les espaces de discussion : injonction politique ou nécessité pour bien faire son travail ?
- 3 Où en sommes-nous dans les entreprises aujourd'hui ?
- 4 Pour quelles finalités mettre en place un espace de discussion ?
- 5 Quels sont les facteurs qui favorisent la discussion sur le travail ?
- 6 De quoi peut-on parler dans les espaces de discussion ?
- 7 Comment s'y prendre pour mettre en place un espace de discussion ?
- 8 À quelles conditions peut-on créer un espace de discussion ?
- 9 Quel rôle pour le management de proximité ?
- 10 Comment lancer une expérimentation, l'évaluer et la déployer ?

### Annexes

- **Grille-outil 1** : Typologie des espaces de discussion
- **Grille-outil 2** : Modalités de fonctionnement selon le type d'espace de discussion
- **Outil-ressource à la discussion sur le travail**  
Conduire un atelier de discussion sur le « travail bien fait »

Les espaces de discussion dans l'entreprise ne datent pas d'aujourd'hui. Les lois Auroux promulguées le 4 août 1982 et modifiées le 3 janvier 1986 ambitionnaient déjà d'étendre la citoyenneté à la sphère de l'entreprise et ainsi d'en modifier en profondeur les relations sociales (droit d'expression des salariés sur leurs conditions de travail, financement des comités d'entreprise, obligation annuelle de négocier sur les salaires, la durée et l'organisation du travail, puis création des CHSCT). D'autres initiatives plus ou moins démocratiques ont été mises en œuvre selon leurs propres règles et finalités : cercles de qualité, groupes de progrès, groupes d'échanges, groupes de travail, conseils d'ateliers, dispositifs de suggestions, ou d'information, ou d'enquête.

Depuis une trentaine d'années, le travail a profondément évolué. Sous la poussée de la mondialisation, cette évolution a été soutenue et accélérée par de nouvelles technologies, de nouveaux outils gestion et d'évaluation. Cet enchaînement de changements, à grande ou petite échelle, a rarement été entrepris sans méthodes de communication, consultation et participation. Et, pourtant, on constate aujourd'hui que « beaucoup de salariés semblent se fatiguer de ces changements ou plutôt se lassent de ne pouvoir faire entendre les réalités de travail vécues »<sup>1</sup>.

Récemment, certains spécialistes du travail ont appelé à réhabiliter la « dispute professionnelle »<sup>2</sup>, ces moments d'échanges entre salariés lorsqu'ils se sentent pris entre des règles inapplicables et des situations de travail contraignantes, et qu'ils sont obligés de prendre des risques.

Aujourd'hui, la capacité des salariés à s'exprimer sur leur travail a été réaffirmée au cœur de l'ANI QVT (19 juin 2013) : « Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte ». La négociation de l'ANI QVT entend pallier ce déficit de parole en prévoyant explicitement de soutenir les espaces de discussion. Il s'agit donc de mettre en place des dispositifs destinés à faire parler du travail.

### Une loi de référence qui offre de larges perspectives

« En garantissant un développement progressif et harmonieux de l'expression adapté à l'évolution sociale et économique, en la favorisant, en l'organisant, l'entreprise s'enrichira ainsi elle-même de l'apport que représentent l'expérience, les réflexions et les propositions des salariés »

(DRT - Circulaire d'application du 4 mars 1986).

### Échanger en vue d'améliorer le travail et les conditions de sa réalisation

« Si l'organisation du travail est de la seule responsabilité de l'employeur, 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. »

(ANI QVT)

<sup>1</sup> Ughetto (P.) – propos tenus lors de la SQVT en Juin 2015.

<sup>2</sup> Clot (Y.) in *Le journal de l'École de Paris*, 2014/1 (n° 105), p. 48.

# Les espaces de discussion : injonction politique ou nécessité pour bien faire son travail ?

2

La nécessité du déploiement des espaces de discussion ne résulte pas de la seule demande du législateur et des partenaires sociaux. Elle est fondamentalement en lien avec ce qui se passe dans le travail et son organisation. Les tensions vécues par les salariés et exprimées par l'émergence des « RPS » pointent bien souvent des carences de discussion sur le travail avec des conséquences tant sur la qualité de vie au travail que sur la performance.

## À SAVOIR

*Les espaces de discussion sont un moyen (et non une fin en soi !) au service des salariés, des organisations et du travail. **Hissés au niveau des enjeux stratégiques de l'entreprise, ils revêtent désormais une fonction politique qui vise à donner à la gouvernance des ressorts nouveaux.***

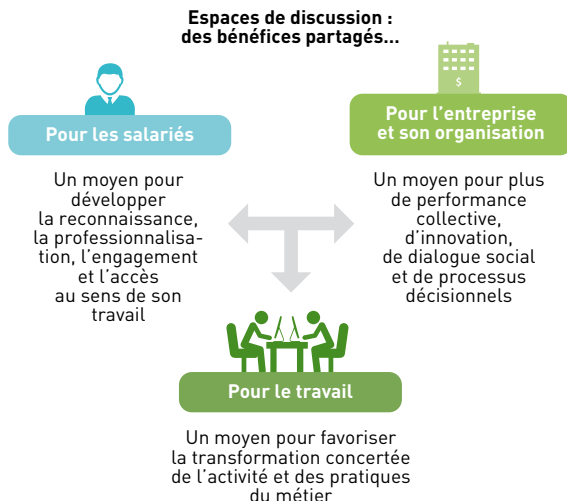
## Un besoin de parler de son travail

La montée des exigences du travail va de pair avec les évolutions du travail lui-même. Ce mouvement est inévitable. Par contre, ce qui pose problème, c'est de ne pas pouvoir discuter de ce qui est compliqué à gérer avec sa hiérarchie et ses collègues... et dans des espaces ad hoc, plutôt que « clandestinement » pendant la pause-café ou à l'occasion de dysfonctionnements techniques majeurs.

## Un besoin de nouvelles pratiques de gestion

On constate aujourd'hui que certains modes d'organisation et/ou de gestion freinent la discussion sur la réalité du travail. Parfois, dans les réunions de service, le discours est devenu descendant, les salariés se contentant d'écouter ce que leur disent les responsables, sans qu'ils puissent s'exprimer sur les aléas rencontrés au quotidien et trouver ensemble des arbitrages pour y faire face.

La mise en place d'espaces de discussion participe à la volonté politique de renouer les fils d'un dialogue autour des problématiques liées au travail. Avec une triple visée en termes de bénéfices pour les salariés, l'entreprise et son organisation, et le travail.



## Les espaces où l'on peut parler du travail

En théorie, de nombreux espaces offrent aux salariés des opportunités d'expression et de discussion sur le travail : dans les processus de management (réunion d'équipe, groupe projet), de dialogue social (CE, CHSCT, DP), de développement professionnel (session de formation, groupe d'analyse de pratiques), dans des espaces informels de vie au quotidien (pause café, cantine), etc. Sans prétendre à l'exhaustivité, le tableau ci-après indique, selon leur taille et avec leurs fonctions, divers espaces existants dans les entreprises :

Les différents espaces où l'on peut parler du travail	
Type d'espace	Fonction (s)
Comité de direction/réunion d'équipe	Activité de régulation, travail de management, conversation stratégique/opérationnelle
Groupe projet	Démarche participative et expérimentation matricielle
Espaces informels	Régulation autonome et soutien du collectif
Formation et réseau externe	Professionnalisation et soutien externe
Groupes de partage de pratiques pour les managers	Échanges de pratiques et soutien de ses pairs
Entretiens annuels d'évaluation et/ou entretien professionnel	Travail de management, régulation individuelle
Instances représentatives du personnel : CE, CHSCT, DP	Expression des salariés (concertation - négociation - expérimentation)

## Jusqu'à présent, un constat mitigé

Seulement, bien souvent ces espaces ne s'inscrivent pas concrètement dans une logique de discussion sur le travail. En effet, dans leur mode de fonctionnement même, ils limitent la possibilité de parler de la nature et des conditions de réalisation du travail. Et ce, pour diverses raisons : un pouvoir décisionnel éloigné de la réalité, un mode de management directif qui recherche plus l'approbation que le vrai échange et, surtout, de faibles marges de manœuvre pour les opérationnels, et des décisions qui restent souvent sans suite, l'effritement des collectifs, un manque de temps et de méthode...

**Au sein des espaces existant dans l'entreprise, voici quelques écueils ou risques qui peuvent limiter une discussion sur le travail.**

- Un pouvoir éloigné des organisations, logique descendante, déni des écarts prescrit/réel (notamment pour le comité de direction et/ou les réunions d'équipe).
- Dans les groupes projet, une non prise en compte des acteurs de terrain, une absence de marge de manœuvre.
- Un effritement des collectifs de travail, des temps et espaces limités par l'organisation.
- Pour les sessions de formation : un faible ancrage des contenus avec la réalité du travail.
- Pour les entretiens annuels d'évaluation et de professionnalisation : une attention portée essentiellement sur les résultats et les comportements, une prédominance des outils RH.
- Pour les IRP : un recentrage sur des sujets liés à l'emploi, un éloignement du travail réel.

# Pour quelles finalités mettre en place un espace de discussion ?

4

## Des finalités adaptées aux besoins de chaque entreprise

Le format d'un espace de discussion dépend de la finalité visée par l'entreprise. Ainsi, telle entreprise peut décider de mettre en place un (des) espace(s) de discussion avec comme finalité « de résoudre des problèmes », et de se doter d'un format de type « Groupes ad hoc » lié à une démarche de résolution de problème, de processus d'amélioration (par ex. groupe qualité) ou de prévention des risques (anticipation des problèmes). Telle autre qui aura comme finalité le « soutien et le développement professionnel » de ses salariés se dotera d'un format plutôt de type « Groupe de métiers et/ou d'échanges de pratiques entre pairs » ou « Session de formation ». Il est donc indispensable de repérer les différentes finalités possibles dans la mise en discussion du travail ainsi que les formats qui y correspondent le mieux en fonction des particularités de l'entreprise et des situations de travail réelles que vivent les salariés.

## Quatre finalités majeures

### 1 Un espace de discussion pour mieux réguler collectivement l'activité

Il s'agit d'un espace permanent lié au processus de management (comité de direction, réunion d'équipe, réunions de groupes projets).

➤ **Conditions** : faire un état des lieux et une analyse des espaces existants quant à l'attribution de moyens (temps, compétences, marges de manœuvre du manager) et à la mise en lien avec le projet stratégique de l'entreprise.

Points positifs	Limites et risques
Fabrique de compromis/ solutions collectifs même temporaires	Difficile articulation entre les niveaux stratégique et opérationnel
Remontée d'informations sur le travail réel vécu des salariés vers les centres de décisions stratégiques	Mise en difficulté des managers de proximité par manque de compétences et/ou de marges de manœuvre
Participation au processus de reconnaissance	Risque ou tentation d'imposer ses propres idées (« prosélytisme »)
Source d'innovation	

# 4

## Pour quelles finalités mettre en place un espace de discussion ?

### 2 Un espace de discussion pour favoriser la concertation sociale

Il s'agit du groupe d'expression directe des salariés tel que prévu dans l'ANI QVT.

➤ **Conditions :** vérifier l'articulation de ce groupe d'expression avec les IRP (CHSCT, CE, DP) et les autres espaces stratégiques et décisionnels (Codir). Qui l'anime ? S'assurer de décisions concrètes et d'innovations socio-organisationnelles au terme de ce processus.

Points positifs	Limites et risques
➤ Capacité pour les salariés à agir sur les conditions et le contenu du travail	➤ Dispositif déconnecté du management
➤ Remontée u vécu des salariés, de leurs difficultés, mais aussi des idées sur les nouvelles façons de faire	➤ Faible usage de l'expression des salariés ➤ Absence de rôle clair des IRP

### 3 Un espace de discussion pour la résolution de problème\*

Il s'agit de Groupes ad hoc liés à une démarche de diagnostic, de résolution de problème, de prévention des risques (anticipation de problèmes), à un processus d'amélioration (cf. groupe qualité).

➤ **Conditions :** engagement de la direction et implication des managers – Clarification des liens avec CHSCT/DP... – Rôle-clé du référent projet.

Points positifs	Limites et risques

### 4 Un espace de discussion pour le développement professionnel\*

Il s'agit de Groupe métiers et/ou échanges de pratiques entre pairs ou de Session de formation.

➤ **Conditions :** temps et moyens dédiés – confiance entre les membres du groupe – clarté des finalités et modalités de fonctionnement – animation par un tiers expert légitime.

Points positifs	Limites et risques

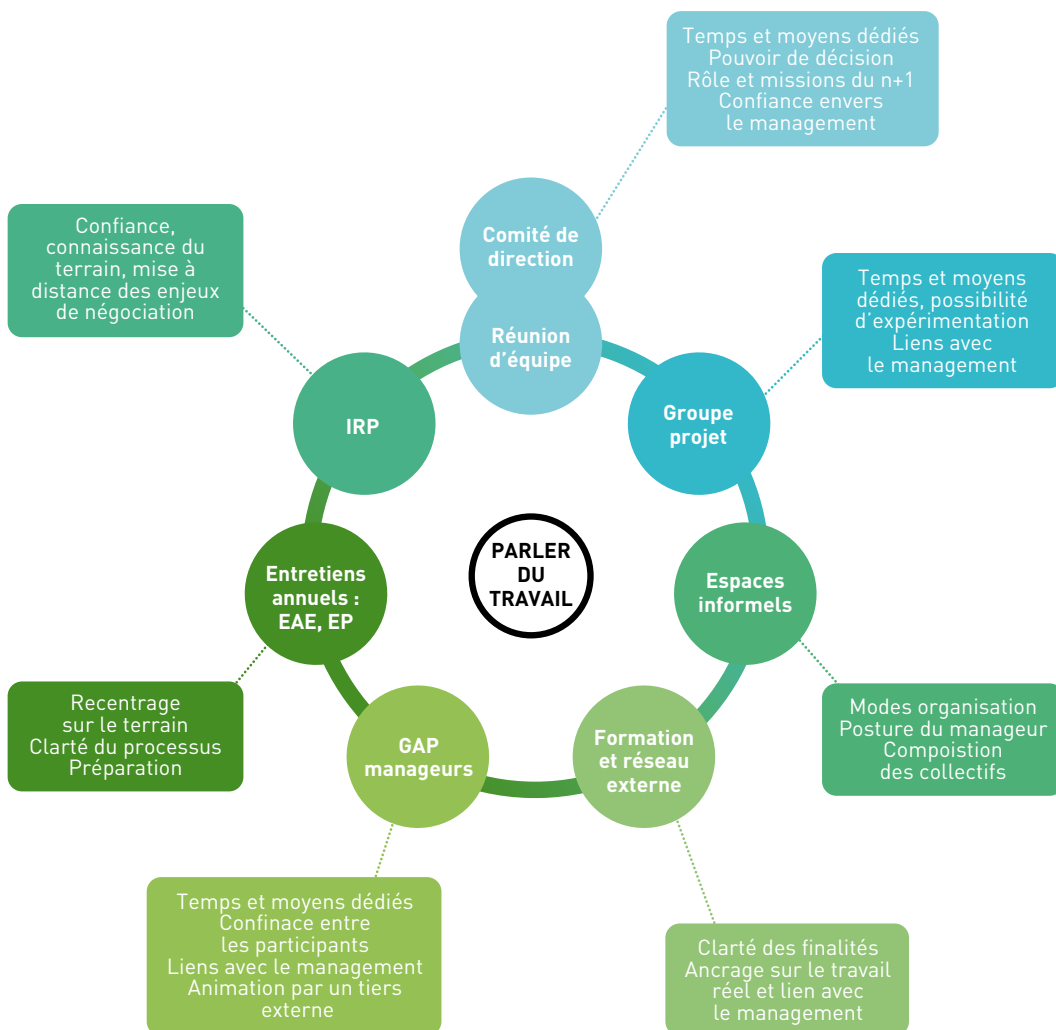
\*Pour chacune de ces deux finalités : exercice "Points positifs/ Limites et risques" à faire selon la Grille-outil 2 : modalités de fonctionnement selon les types d'espaces de discussion (voir Annexe page 15).



# Quels sont les facteurs qui favorisent la discussion sur le travail ?

5

De nombreux leviers existent pour activer la discussion sur le travail dans les différents espaces précédemment repérés. Le schéma ci-dessous indique quelques facteurs qui y favorisent la discussion sur le travail dans une logique de transformation :



## Cinq caractéristiques-clés définissent les espaces de discussion

- ❶ **Le format** : il s'agit d'espaces collectifs.
- ❷ **L'objet** : 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.
- ❸ **Les modalités** : cette discussion, dont le vecteur principal est la parole, se déroule suivant un cadre et des règles co-construites avec les parties prenantes.
- ❹ **L'institutionnalisation** : 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).
- ❺ **Les finalités** : ces espaces visent à produire des propositions d'amélioration ou des décisions concrètes sur la façon de travailler.

Il s'agit donc d'espaces collectifs qui se caractérisent à la fois par le fait que la discussion est centrée sur le travail et qu'elle vise, plus ou moins directement, à le transformer. Dans cette optique, la discussion sur le travail n'est pas une fin en soi, c'est un moyen au service de la performance et du bien être des salariés.

Le tableau ci-dessous énumère quelques représentations qui permettent de mieux comprendre de quoi on peut parler dans les espaces de discussion.

Un espace de discussion	
C'est...	Ce n'est pas...
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un espace où l'on peut mettre des mots sur son vécu au travail</li> <li>➤ Un espace de partage d'expériences de travail</li> <li>➤ Un espace où l'on parle de situations concrètes</li> <li>➤ Un espace qui facilite une identification et une analyse collectives des difficultés dans le travail</li> <li>➤ Un moment où « ça remonte »</li> <li>➤ Un espace où l'on fait des propositions d'améliorations collectives</li> <li>➤ Un espace qui permet d'aboutir à la production de solutions collectives</li> <li>➤ Un espace qui facilite le travail d'explicitation des différentes consignes (managers)</li> <li>➤ Un lieu qui autorise la controverse sur le travail</li> <li>➤ Un espace de liberté encadrée</li> <li>➤ Un lieu d'aménagement de la charge de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un recueil de plaintes</li> <li>➤ Un espace de négociation, de revendication, de diatribe</li> <li>➤ Le lieu d'une parole descendante</li> <li>➤ Un café du commerce</li> <li>➤ Un espace sans outillage : ni cadre, ni règles</li> <li>➤ Uniquement un lieu d'expression ou de parole</li> <li>➤ Un lieu de règlement de comptes</li> <li>➤ Un espace de conflits interpersonnels</li> <li>➤ Un lieu d'échanges sur les personnes</li> <li>➤ Un lieu où l'on parle uniquement de la prescription (répartition, charge de travail)</li> <li>➤ Un entretien collectif au service d'une intervention</li> <li>➤ Un espace de représentation du personnel</li> </ul>

# Comment s'y prendre pour mettre en place un espace de discussion ?

7

## À SAVOIR

**Le « curseur » de la discussion et du « pouvoir d'agir » peut ainsi se situer à trois niveaux.**

- 1 *L'activité de travail, la tâche, les compétences et les pratiques*
- 2 *L'organisation du travail, le fonctionnement collectif*
- 3 *La stratégie de l'entreprise*

La décision de mettre en place un espace de discussion dans une entreprise est liée à des contextes divers : une démarche RPS, un questionnaire sur le management, un projet de conception ou une réorganisation, un projet QVT ou un accord d'entreprise. L'espace de discussion n'est donc pas une fin en soi mais un dispositif au service d'un projet pour une ou plusieurs finalités.

La démarche proposée ici 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.

### Quatre étapes pour agir sur les espaces de discussion

#### 1 **Étape 1 : Définir le contexte et le périmètre de discussion et d'action de l'espace concerné...**

Le dirigeant qui met en place ce projet doit être conscient que la création (ou l'activation) d'un espace de discussion représente pour les salariés et leurs managers une possibilité d'agir sur

le travail. Donner du pouvoir d'agir constitue donc une décision politique. C'est pourquoi il convient en premier lieu de définir le périmètre d'action des salariés afin d'identifier le niveau de subsidiarité (c'est-à-dire de partage/délégation verticale de pouvoir, des moyens et des marges de manœuvre) validé par la direction.

#### ... puis croiser ce périmètre avec les besoins à couvrir

Il s'agit ensuite de valider avec les acteurs concernés (direction, managers, IRP, salariés et éventuellement préventeurs) l'opportunité et la faisabilité d'un travail sur les espaces de discussion en précisant les finalités de la démarche.

Les besoins le plus fréquemment relevés sont : développer la reconnaissance au travail, accéder au sens du travail, régler les tensions dans les relations, résoudre les dysfonctionnements organisationnels qui perdurent, créer un équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Pour chacun de ces besoins, les espaces de discussion sont des leviers potentiels d'action.

#### 2 **Étape 2 : Faire un état des lieux et une analyse de l'existant**

À partir d'une première analyse du contexte et des besoins identifiés, 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 espaces de discussion, il est possible de s'appuyer sur la grille jointe en annexe (page 15). Cet état des lieux et cette analyse pourront être instruits en groupe de travail, complétés par des entretiens avec les acteurs-clés (RH, direction, IRP, managers impliqués) et, éventuellement, d'observations de terrain.

#### 3 **Étape 3 : Définir l'ingénierie**

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 espace de discussion et définir en conséquence une ingénierie appropriée en termes d'objet, de participants, d'animation, de fréquence, de livrables...

#### 4 **Étape 4 : Expérimenter, évaluer et déployer (voir Question 10, page 13)**

# À quelles conditions peut-on créer un espace de discussion ?

La mise en place d'un espace de discussion suppose que tous les acteurs respectent quelques principes fondamentaux qui faciliteront la construction d'une ingénierie.

## 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) afin de se mettre d'accord sur :

- les finalités envisagées,
- les formes et limites de la subsidiarité,
- 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) ; en effet, il s'agit 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 étant des démarches répétitives, il faut donner aux acteurs le pouvoir d'ajuster leur fonctionnement pour les développer de façon durable.

## 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'initiatives concrètes prises par l'organisation. Ainsi, certaines entreprises choisissent de mettre en place une charte afin d'encourager un climat de confiance et recueillir l'engagement des participants.

## Impliquer les managers

- Accompagner le manager dans cette nouvelle posture implique sa participation dans la construction de la démarche afin d'éviter l'écueil d'une action imposée par la direction.
- Pour certains espaces (notamment de régulation), le manager pourra avoir un rôle d'animation qui nécessitera potentiellement une formation préalable (ou un module dans les formations managériales existantes).
- Cette approche doit par ailleurs renforcer sa légitimité selon le principe de subsidiarité.
- Il s'agit également de le soutenir dans son rôle de traduction (adaptation des différentes prescriptions aux réalités et aléas du terrain, réponse 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 ».

**Pour la direction : afficher une volonté de transparence et de prise en considération des remontées de la scène du travail via les espaces de discussion.**

L'entreprise veillera à communiquer sur la finalité de ces espaces de façon transparente aussi bien auprès des IRP que 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.

# Quel rôle pour le management de proximité ?

9

## Discuter avec ou sans le manager ?

Le positionnement des managers de proximité dans les espaces de discussion dépend principalement des missions et des finalités qui leur sont assignées. Si ces espaces visent une meilleure régulation du travail et/ou la résolution de problèmes rencontrés au quotidien, alors l'interface managers/salariés est nécessaire pour participer à l'élaboration des propositions d'amélioration et/ou les valider, voire les faire remonter à des échelons hiérarchiques supérieurs.

Par contre, si ces espaces sont conçus essentiellement comme des espaces d'expression dans lesquels les salariés pourraient venir exposer les difficultés de leur travail, si on leur assigne une fonction uniquement sociale (c'est-à-dire, permettre à l'ensemble du collectif de travail d'échanger sur l'activité qu'ils partagent à des fins de construction de compétences)... la participation des managers n'est pas nécessaire.

## Donner aux équipes la possibilité d'agir sur le travail

Pour devenir réellement un lieu politique où le collectif va produire des solutions concrètes, de la règle, des façons renouvelées et mieux adaptées de faire le travail et de l'organiser, l'espace de discussion doit mettre en interaction le manager et les membres de son équipe :

- soit à l'occasion de la mise en discussion en elle-même : le manager est présent et peut ou ne pas animer cet espace ;
- soit en aval de la discussion : il recevra alors une trace écrite et/ou orale des échanges pour valider des nouvelles propositions et/ou les faire remonter à des échelons supérieurs.

## Analyser le travail pour mieux en discuter

Pour pouvoir parler du travail dans un espace de discussion, dans une réunion de service, dans un dispositif du lean, par exemple, il faut que les managers puissent faire quelque chose de cette expression. Ils doivent pouvoir eux-mêmes la colporter auprès de leur propre hiérarchie, sans se voir suspecter de prendre fait et cause pour l'immobilisme ou la résistance au changement et sans risque d'être déjugés.

Cela implique donc de former les managers pour une capacité à analyser le travail, animer les discussions et savoir synthétiser et exprimer les besoins de l'activité dans le cadre des contraintes générales d'organisation.

Par ailleurs, il s'agit également de redonner aux managers la maîtrise de leur périmètre, aujourd'hui éclaté et dominé par les différents domaines gestionnaires (qualité, sécurité, achats, communication...).

Enfin, il faut impliquer voire former les membres des directions fonctionnelles pour prendre en compte l'information sur le travail qui leur est remontée<sup>3</sup>.

- **Repositionner et/ou créer des espaces de discussion comme un outil de pilotage et un moyen à la disposition des managers.**
- **S'interroger sur les ressources nécessaires à l'animation des espaces de discussion :**
  - **compétences et appui aux managers ;**
  - **outils mis à disposition (information, ressources).**

<sup>3</sup> Propos recueillis auprès de P. Ughetto et M. Detchessahar lors de la SQVT 2015.

## Expérimenter une discussion sur le travail : quelques repères essentiels pour l'animation

Pour être opérationnelles, les discussions doivent être centrées sur le travail réel. Si discuter sur le travail n'est pas une chose facile ou naturelle, l'animation doit être structurée tout en favorisant l'expression libre. Ci-après quelques repères essentiels pour l'animation.

- Définir collégalement les règles de fonctionnement du groupe, surtout qui assurera la prise de notes et la rédaction du compte rendu (CR).
- Organiser la discussion, distribuer et encourager la prise de parole.
- Poser des questions pour éclaircir, stimuler les idées, approfondir et structurer ce qui est dit.
- Utiliser si nécessaire des outils d'animation : le modèle C2R<sup>4</sup> conçu par le réseau Anact-Aract pour analyser les situations de travail ; le *brainstorming* ; un tableau pour recueillir et mémoriser les informations... Avec, le cas échéant, un déplacement sur le lieu de travail pour faciliter l'expression et une meilleure compréhension du problème.
- Résumer régulièrement et 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, formaliser 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 l'intérêt des idées produites, la qualité des échanges au sein du groupe et la méthode de travail employée.
- Assurer un retour à chaque réunion sur les réponses aux éléments traités précédemment.

## Les principes d'une évaluation efficace

Au-delà de l'expérimentation, l'évaluation prend ici toute sa vertu.

- Il s'agit de mettre en place un processus continu d'évaluation de l'espace de discussion.
- Les critères seront déterminés en amont lors de la définition de l'ingénierie avec les parties prenantes (salariés, managers, partenaires sociaux, s'il y a lieu).
- Ils permettront d'avoir un regard sur :
  - le fonctionnement de l'espace de discussion : les acteurs impliqués, leurs rôles, le contenu et la qualité de leurs relations, les productions réalisées dans ce cadre ;
  - les effets de l'espace de discussion sur le travail et sa performance, et sur les personnes.

### DÉFINITION

#### EXPÉRIMENTER

- *C'est « tester » à petite échelle (unité, site, etc.) ces nouveaux espaces de discussion, 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.*

#### Cette évaluation doit être menée en continu sur le niveau du pouvoir :

- 1 des acteurs (manager, IRP, direction, membres, expert externe, etc.) ;
  - 2 des rôles (animation, accès aux informations, décision, évaluation du fonctionnement, production...);
  - 3 des ressources et contraintes (participation volontaire ou obligatoire, budget temps, budget pour apport d'expert, récompenses symboliques ou financières...).
- On veillera également dans ce moment à la spécification des règles de fonctionnement adoptées ;
- 4 etc.

## À SAVOIR

***Pour mener à bien l'évaluation d'une expérimentation, plusieurs outils sont à votre disposition que nous regroupons en 3 familles***

- 1 *Le questionnaire d'évaluation*
- 2 *Le journal de bord*
- 3 *Les indicateurs*

### **Attention aux possibles écueils dans le déploiement de l'expérimentation.**

Par exemple : essoufflement, détournement, instrumentalisation, « décrédibilisation » du manager de proximité, contournement des IRP, déficit de confiance des salariés...

## **Les signaux d'alerte d'un mauvais fonctionnement de l'espace de discussion**

- 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 livrables : temps important consacré à la rédaction du 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, les horaires et la durée sont fixés sans possibilité de modification/d'ajustement par rapport à des événements spécifiques.
- Manque de résultats et d'effets : réponses négatives et/ou absence de décisions nouvelles sur le contenu, l'organisation et les conditions de réalisation du travail.

## **Face à cela, que faire ?**

- Ajuster les espaces de discussion selon les contextes et les besoins des salariés impliqués.
- Veiller à apporter des réponses/des décisions aux questions et attentes soulevées dans les espaces de discussion.
- Communiquer dès le lancement de l'expérimentation sur l'intention (pourquoi on le fait), les moyens (comment on le fait) et les résultats (ce qu'il en sort).

## **Déployer l'expérimentation**

- À l'issue de l'expérimentation et de son évaluation, il s'agit d'ajuster le dispositif puis de le déployer à d'autres unités voire à l'ensemble de l'organisation.
- Cette phase est délicate ; il faut faire attention aux dangers de la standardisation (garder des marges de souplesse) et prendre en compte les finalités, le contexte et les acteurs.

# Grille-outil 1 : typologie des espaces de discussion (synthèse)

	Régulation collective	Concertation sociale	Résolution de problème	Professionnalisation
Formats	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/ comités de concertation QVT, RSE, etc.</li> <li>➤ Groupes d'expression directe des salariés comme prévu dans l'ANI QVT.</li> </ul>	Groupes ad hoc liés à une démarche de diagnostic, de résolution de problème, de prévention des risques (anticipation de problèmes), à un processus d'amélioration (cf. groupe qualité).	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Groupes métiers et/ou d'échanges de pratiques entre pairs.</li> <li>➤ Sessions de formation.</li> </ul>
Intérêts	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Émergence de compromis/solutions collectifs, même temporaires.</li> <li>➤ Remontée d'informations sur le travail réel/ vécu des salariés vers les centres de décisions stratégiques (ajustements).</li> <li>➤ Participation 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.</li> <li>➤ Consolidation et enrichissement du dialogue social.</li> <li>➤ Capacité des salariés à agir sur les conditions et le contenu du travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analyse collective et pluri-métiers des situations de travail qui posent problème.</li> <li>➤ Identification des RPS, analyse des causes et proposition d'actions préventives.</li> <li>➤ Alimentation du Document Unique.</li> <li>➤ Les 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>➤ Transfert des pratiques professionnelles.</li> </ul>
Limites	<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 vouloir « imposer ses idées ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Objet des fonctions RH et RSE.</li> <li>➤ Dispositif déconnecté du management : <ul style="list-style-type: none"> <li>• faible usage de l'expression des salariés,</li> <li>• pas de production du groupe (faible poids politique).</li> </ul> </li> <li>➤ Absence de rôle clair des RP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Absence de pérennisation du dispositif.</li> <li>➤ Échanges centrés sur ce qui pose problème.</li> <li>➤ Mise à distance du CHSCT.</li> <li>➤ Possibilité limitée d'élaboration d'un point de vue/débat sur le travail.</li> <li>➤ Risque de détournement par les fonctions transversales de type HSE, qualité, etc.</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 (risque de créer « un coussin compassionnel »).</li> <li>➤ Mise à distance des processus de management et de décision.</li> </ul>
Conditions	<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>➤ Issues : décisions et innovations socio-organisationnelles.</li> <li>➤ Communication sur le processus et les produits et décisions finaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Engagement de la direction et implication des managers.</li> <li>➤ Clarification des 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 des modalités de fonctionnement.</li> <li>➤ Animation par un tiers expert légitime.</li> </ul>



# Grille-outil 2 : modalités de fonctionnement selon les types d'espaces de discussion

# 2

	Régulation collective	Concertation sociale (groupe paritaire)	Concertation sociale (groupe d'expression)	Résolution de problème	Professionalisation
<b>De quoi parle-t-on ?</b>	Du résultat du travail et des conditions de sa réalisation (contraintes, ressources, besoin de régulation).	Des conditions de travail et de la QVT, en lien ou pas avec des négociations, expérimentations, et de leur évaluation, 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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Remonter aux causes d'une situation-problème et faire les liens avec les conséquences et les effets.</li> <li>➤ Trouver des solutions concertées et définir des plans d'action.</li> </ul>	Vocation à faire évoluer et enrichir les pratiques professionnelles.
<b>Fréquence et durée observées</b>	Régulière et adaptée à l'activité des unités de travail : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ fréquence : 2 fois/mois</li> <li>➤ durée : 1 à 3 h</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fréquence : 1 à 3 fois/trim.</li> <li>➤ Durée : 1 à 3 h</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fréquence : 2 à 3 fois/an.</li> <li>➤ Durée : 1 à 2 h</li> </ul>	Fréquence et durée définies par la nature du projet concerné et les délais de mise en œuvre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fréquence : 1 fois/trim.</li> <li>➤ Durée : 3 à 4 h minimum.</li> </ul>
<b>Acteurs concernés</b>	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, des managers et des experts éventuellement concernés.	Un groupe métier (soit des managers soit des salariés).
<b>Animateur</b>	Le manager de proximité.	Un tiers externe ou le responsable QVT (s'il existe).	Un salarié référent métier préalablement formé (élu ou non).	Le chef de projet.	Un tiers intervenant/expert métier
<b>Modalités d'animation</b>	Partir du travail réel, faciliter l'expression de chacun, s'appuyer sur des outils spécifiques et/ou des outils de gestion.	À partir de l'ordre du jour (qui doit être concerté et participatif).	À partir de l'expression spontanée des salariés (qui peuvent être guidés par des thématiques pré-identifiées dans l'ordre du jour).	Mode participatif centré sur des situations de travail concrètes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Partage de pratiques, de cas, de retours d'expérience.</li> <li>➤ Appui sur des techniques de co-développement.</li> </ul>
<b>Livrables possibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compte rendu non systématique.</li> <li>➤ Faire prévaloir la prise de décision/action sur l'ajustement.</li> </ul>	Livrables d'un observatoire.	Comptes rendus systématiques intégrant : synthèses des échanges, besoins, questions, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plan d'action (nouveaux processus...).</li> <li>➤ Document Unique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Émergence de nouvelles pratiques et consolidation des compétences.</li> </ul>

# Outil-ressource à la discussion sur le travail - Conduire un atelier de discussion sur le « travail bien fait »

## Contexte

Vous souhaitez initier une mise en discussion du travail au sein de votre équipe (ou unité de travail) afin de donner du pouvoir d'expression et du pouvoir d'agir au plus près de l'activité du travail. Voici une approche centrée sur le « travail bien fait » qui permettra de générer une compétence collective et contribuera à développer de la performance en équipe ainsi que de la qualité de vie au travail.

## Démarche à suivre

Avec le collectif concerné, l'animateur (manager ou autre personne volontaire) pourra ouvrir une discussion autour de quatre points :

- ➊ Qu'est-ce que le « travail bien fait » pour vous ? (exemples concrets quotidiens).
- ➋ De quelles ressources, de quels moyens avez-vous besoin pour bien faire votre travail ?
- ➌ Pour chaque ressource : qu'est-ce qui dépend de votre niveau ? qu'est-ce qui n'est pas de votre niveau ? qu'est-ce qui devrait être de votre niveau ?
- ➍ Qu'est-ce qui, selon vous, dessert (empêche) le travail bien fait ?

Cette discussion pourra s'appuyer sur des éléments tangibles issus de l'activité : indicateurs de production, journal des événements, etc. Vous pourrez, le cas échéant, envisager un déplacement sur le lieu de travail afin de faciliter l'expression et permettre une meilleure compréhension du problème.

Avant de lancer ce processus, assurez-vous que ces moments de discussion font partie d'un dispositif plus large qui inclut toute la ligne hiérarchique. Autrement dit, une partie des questions soulevées trouvera solution au niveau local et une autre partie nécessitera en soutien l'intervention de niveaux hiérarchiques supérieurs.

- Quels sont les sujets qui sont de l'ordre du périmètre de l'équipe ou de l'unité de travail ?
- Quels sont les sujets qui sont de l'ordre de niveau supérieur ?

Enfin, vous pourrez partager et suivre les « produits » de vos échanges grâce à la mise en œuvre d'une fiche de suivi qui pourra tracer les sujets abordés, les traitements envisagés et leur mise en œuvre.

Exemple de fiche de suivi sur « la mise en discussion du travail bien fait »

Sujet abordé	Date	Problématique/ Illustration factuelle	Consé- quence sur le travail	Suggestion d'améliora- tion	Traitement au nouveau de l'équipe	Traitement autre niveau	Mise en œuvre et suivi des suggestions produites

# Focus sur le réseau Anact-Aract



L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement public créé en 1973 installé à Lyon, sous tutelle du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

L'Anact s'appuie sur un réseau de 26 Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract)\*.

**Le réseau Anact-Aract** a pour vocation de mettre en capacité les salariés et directions, plus particulièrement dans les **petites et moyennes entreprises**, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour **améliorer** les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier satisfaction au travail et performance économique**. Son action se caractérise par une posture de neutralité et d'impartialité.

\* En 2016, le réseau Anact-Aract épousera les contours des nouvelles régions, tout en maintenant ses implantations locales de proximité.

## Prendre en compte les conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour les entreprises, les salariés et pour toute la société

Nouvelles technologies, nouvelles formes et organisations de travail, prolongement des carrières, compétition économique renforcée... Les défis constants auxquels sont confrontés les salariés et les entreprises, et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises, sont complexes et conséquents. L'amélioration des conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour y faire face pour les entreprises, les salariés et pour toute la société. Le réseau Anact-Aract a pour missions de :

- ▶ Agir pour une prise en compte systématique des conditions de travail dans le traitement des questions sociales en partenariat avec tous les acteurs de l'entreprise.
- ▶ Développer et proposer des démarches, méthodes et outils issus des retours d'expérience de projets pilotes conduits en entreprise, permettant d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail.
- ▶ Diffuser ces démarches et méthodes en outillant particulièrement tous ceux qui accompagnent, forment et informent les entreprises dans les domaines de la prévention des risques professionnels, de l'organisation du travail et du dialogue social.
- ▶ Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents pour éclairer leurs choix et leurs prises de décision.

Pour en savoir plus sur  
le réseau Anact- Aract,  
ses thématiques d'intervention  
et ses publications,  
rendez-vous sur [anact.fr](http://anact.fr)

10

QUESTIONS SUR...

# Les espaces de discussion

---

Il existe différents espaces d'expression des salariés dans les entreprises, mais on n'y parle pas toujours du travail et des conditions de sa réalisation.

Cette publication décrit la nature et la vocation véritables des espaces de discussion. Elle propose des outils et méthodes pour vous aider à mener, dans ce cadre, des échanges sur le travail en vue de le transformer. Car ici, discuter, ce n'est pas bavarder : c'est délibérer, c'est décider, c'est produire du concret.

192, avenue Thiers  
CS 800 31  
69457 Lyon Cedex 06  
Tél. : 04 72 56 13 13  
ISBN : 978-2-36889-136-0

Anact  Aract  
LE RÉSEAU

