# Espaces de discussion…
# Rendons le travail parlant

## Soirée d'échange Réseau Consultants
## 18 juin 2015

**Fabrice Cloarec**
**Chargé de mission Aract Aquitaine**

malakoff médéric VINCI Anact Aract LE RÉSEAU LE GROUPE LA POSTE

# Au cœur de la QVT : capacité des salariés à s'exprimer sur le travail

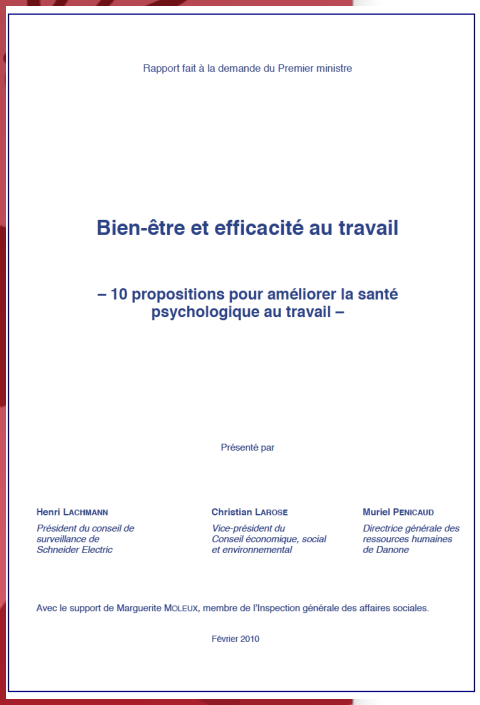
***Qualité de vie au travail* :**
**Les *conditions* dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur *capacité à* s'exprimer et à agir sur *le contenu* de celui-ci déterminent la *perception* de la qualité de vie au travail qui en résulte. (Délibérations des partenaires sociaux, juillet 2012).**

*Capacité à s'exprimer et à agir :* peut prendre différentes formes, en particulier :

- **le participatif (groupe de résolution de problèmes, groupe d'expression, débats sur le travail …) ;**
- le partenariat social (concertation, **dialogue social)**
- le **soutien managérial (management du travail**…)
- le **soutien (par) des collectifs (**solidarité métier, équipe, échanges sur les pratiques …).

# D'où cela vient ?

- **17 /02/ 2010 :** le rapport « Bien-être et efficacité au travail » (Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud) => parmi les 10 propositions :



Rapport fait à la demande du Premier ministre

**Bien-être et efficacité au travail**

**– 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail –**

Présenté par

**Henri LACHMANN**
*Président du conseil de surveillance de Schneider Electric*

**Christian LAROSE**
*Vice-président du Conseil économique, social et environnemental*

**Muriel PENICAUD**
*Directrice générale des ressources humaines de Danone*

Avec le support de Marguerite MOLEUX, membre de l'Inspection générale des affaires sociales.

Février 2010

**Proposition** : La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas : les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.

**Proposition** : Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail : restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.

# L'opportunité d'ouvrir des espaces de discussion

- Après les RPS, un usage du concept QVT permet de faire **émerger la dimension positive et constructive du travail**
- L'opportunité de **passer de la gestion des risques à une refonte des modes d'organisation et de management**
- Implique **la mise en place d'espaces de discussion**, soient des « *lieux de prise en charge collective des tensions provoquées par la montée des contraintes dans les organisations* » (SORG) => favorise la régulation, la production de règles collectives

# De quoi s'agit-il ?

- Des **espaces formels ou informels** au sein d'une organisation qui permettent aux acteurs concernés d'échanger, dans une logique de débat critique et contradictoire, sur le travail.

- Une **diversité de pratiques** qui renvoient à des enjeux, des acteurs, des modalités d'animation, des formats particuliers

- Le constat d'un **manque d'espaces institutionnalisés** dans les organisations pour permettre la mise en débat du travail, la controverse….

- **Un sujet porté par les OS salariés** (CFDT – recherche-action sur les espaces de parole) en lien avec la QVT, prévention des RPS

- Des **références théoriques** en psychologie du travail (Clot), en sciences de gestion (Detchessahar, Desmarais), en sociologie (Reynaud, Zarifian) et d'autres courants scandinaves (socio-technique ; organisation apprenante ; dialogue démocratique…)

# Quelques pratiques à l'international

- **Depuis plus de 40 ans les pays scandinaves** s'appuient sur la mise en discussion du travail pour développer les organisations du travail puis des réseaux d'entreprises pour l'innovation et le développement régional
- Fondement théorique à partir des travaux « **dialogue démocratique** » du philosophe allemand **Jürgen Habermas**
- **Les concepts centraux étaient : le dialogue démocratique, l'apprentissage (organisation apprenante) et la mise réseaux**
- **Approche participative :** Alors que le dialogue démocratique est plus radical et axé sur la théorie, l'approche participative est plus pratique et liée à la façon les partenaires sociaux travaillent ensemble.

**Ex : Community planning (urbanisme et envronnement / UK) et Communauté stratégique (Secteur hospitalier / Canada)**

- **Cercles de santé (Allemagne / Danmark)** : démarche de prévention des risques professionnels à partir d'une mise en discussion structurée sur le travail

**▪Programme Liideri – Business, Productivity and Work Enjoyment -2012-2018 : Innovation par la participation active des employés (initiative, créativité, engagement) + Elaboration nouveaux principes en management et pour l'organisation du travail**

# Discuter du travail : Pour quoi faire ?

## Gouvernance :

- *Donner l'espace pour repenser et modifier l'organisation*
- *Apprendre à repérer ensemble les opportunités sous-jacentes aux crises et mutations*
- *faire du lien entre Performance, Qualité… RSE*

## Santé au travail :

- *Redonner du sens au travail à travers le respect des contrats réels et symboliques – Prévenir les RPS*
- *Participer à la création d'un collectif métier*

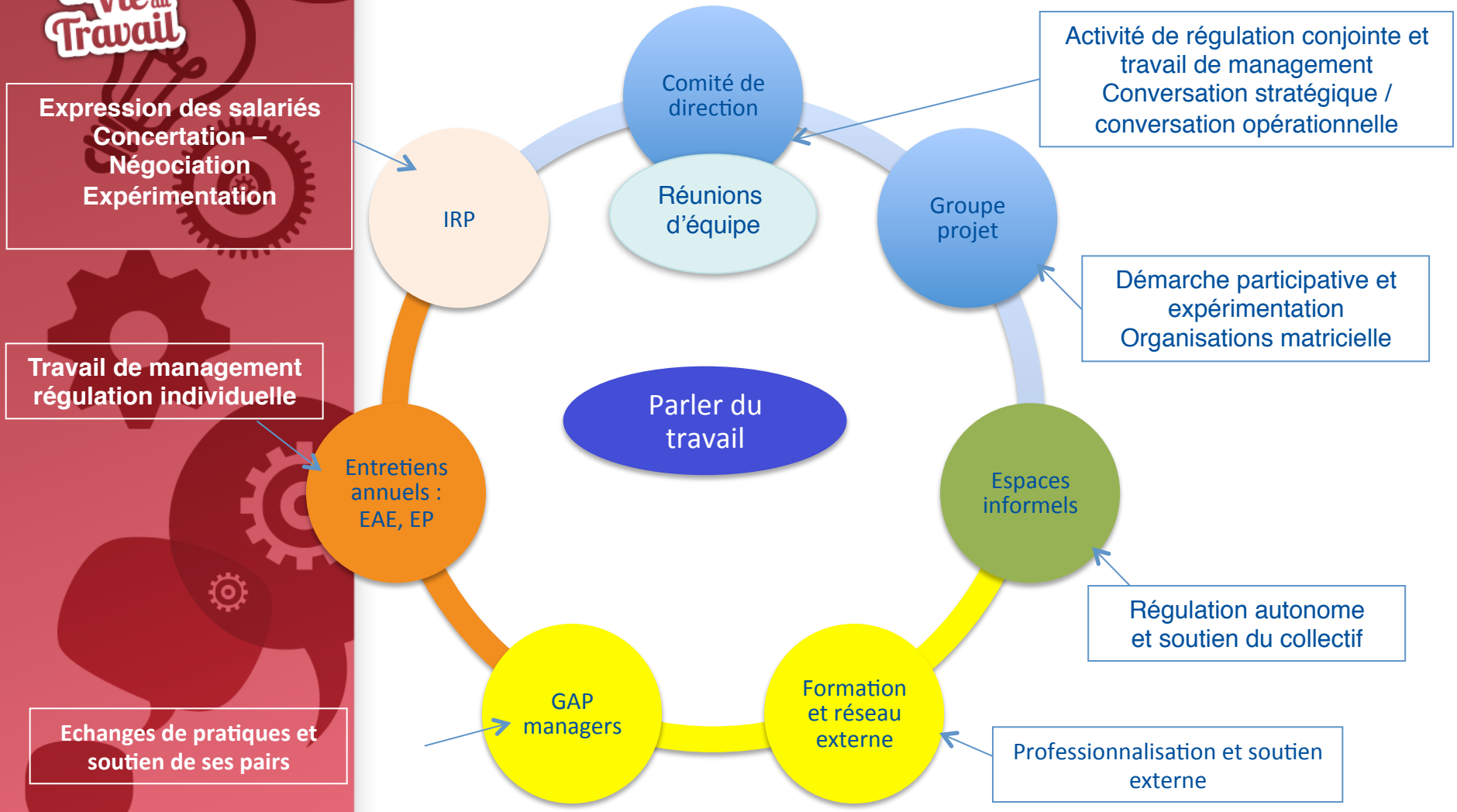
## Management :

- *Connaître de l'activité, faciliter articulation/ traduction des prescriptions =>processus de régulation et de pilotage*
- *Renforcer une intelligence collective à travers « Métis »*
- *Motiver une équipe, redonner sa place et son utilité à chacun*
- *Former, accompagner, soutenir*

## Dialogue social :

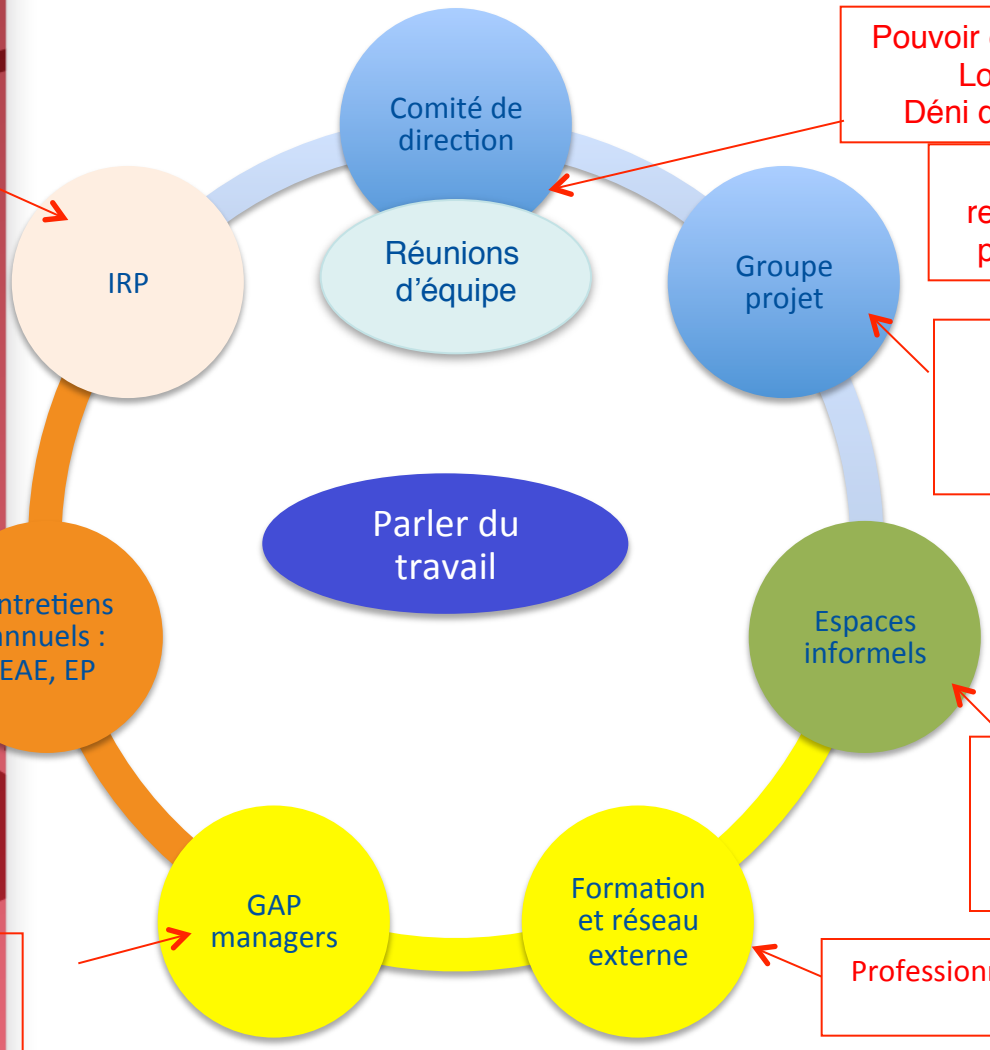
- *Echanger et faire circuler des informations et des idées sur le travail*

# Les différents espaces ou l'on peut potentiellement parler du Travail




Anact Aract
LE RÉSEAU

# Les différents écueils ou risques qui limitent la discussion sur le travail




Pouvoir éloigné des organisations
Logique descendante
Déni des écarts prescrit / réel

Management directif
recherche de l'approbation plus que de la discussion

Non prise en compte des acteurs de terrain
Absence de marge de manoeuvre

Effritement des collectifs de travail
Temps et espaces limités par l'organisation

Professionnalisation et soutien externe

Espaces de plaintes ou deni du travail réel
Faible pouvoir d'action

Attention portée sur les résultats, les comportements
+ Outils RH / - Management

Recentrage sur des sujets liés à l'emploi
Absence de discussion
Eloignement du travail réel

Qualité de Vie au Travail

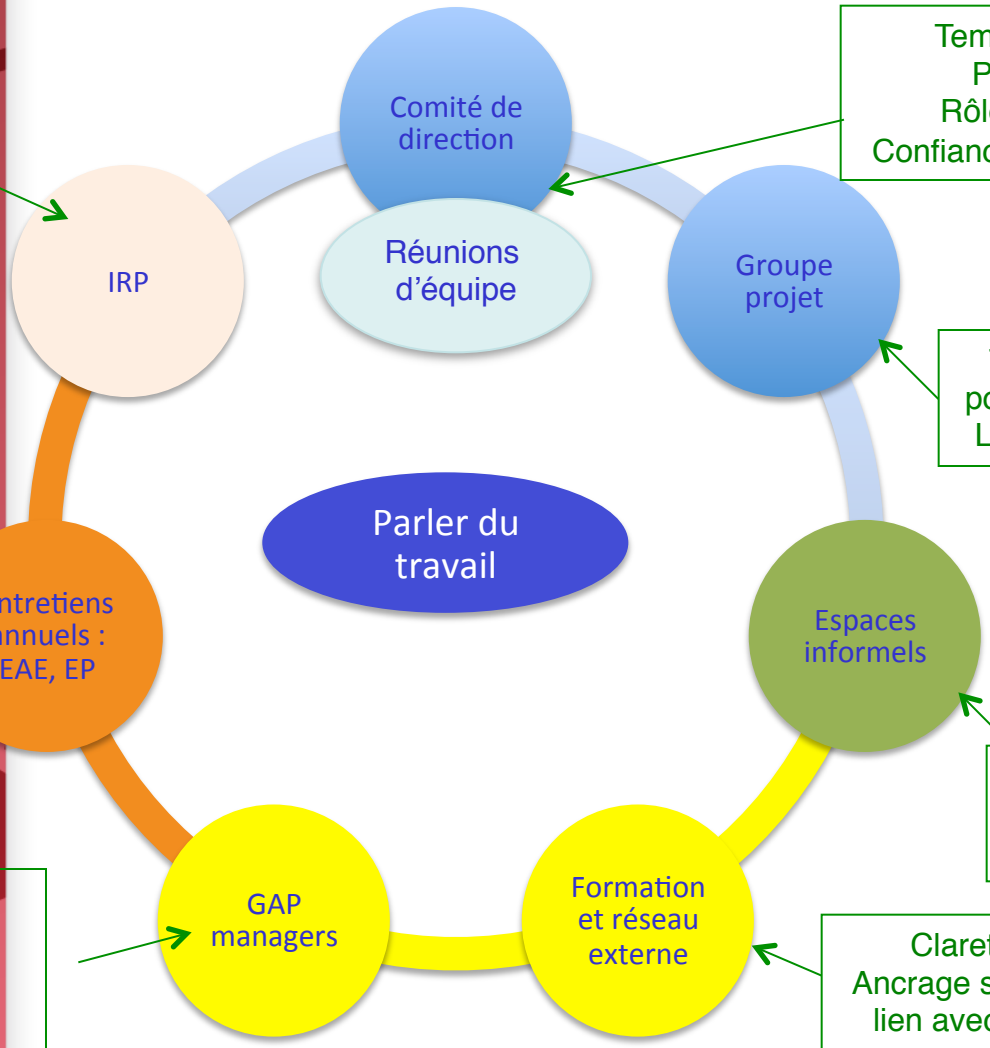
Anact Aract
LE RÉSEAU

# Les facteurs qui favorisent la discussion sur le Travail

Confiance, connaissance du terrain, mise à distance des enjeux de négociation

Recentrage sur le travail
Clarté du processus
Préparation

Temps et moyens dédiés
Confiance entre les participants
Liens avec le management
Animation 1/3 externe




Temps et moyens dédiés
Pouvoir de décision
Rôle et missions du n+1
Confiance envers le management

Temps et moyens dédiés
possibilité d'expérimentation
Liens avec le management

Modes 'organisation,
Posture du manager
Composition des collectifs

Clareté des finalités
Ancrage sur le travail réel et lien avec le management

Anact Aract
LE RÉSEAU

# Espaces de discussion et management du travail : Leviers pour la QVT

- Des enjeux d'institutionnalisation de ces espaces où la question de la bonne instrumentation et de la bonne coordination de ces espaces est centrale

▶ Redondance / Concurrence

▶ Laisser faire / standardisation

▶ Niveau de prise de décision / marges de manœuvre locale

- Les espaces de discussions : une modalité de management

▶ Le besoin d'outillage/soutien des managers

▶ Une réflexion en parallèle sur les conditions organisationnelles à réunir pour installer durablement ces espaces, sur le rôle et la fonction managériale

▶ Un levier pour installer un nouveau modèle, le MANAGEMENT DU TRAVAIL : diagnostic des espaces existants et des besoins, ingénierie pour installer la discussion sur le travail dans les process et pratiques de management, repositionnement du manager sur son rôle de régulation et de soutien, expérimenter, capitaliser, transférer.

Anact Aract
LE RÉSEAU

LE GROUPE LA POSTE

# Démarche qualité de vie au travail Les Espaces d'Expression sur la Travail

## Expérimentation Plateforme Courrier Nord Dordogne

## Semaine de la Qualité de Vie au Travail

## 18 juin 2015

Association Régionale pour l'amélioration des conditions de travail
202 rue d'Ornano 33000 Bordeaux - Tél..05.56.79.63.30/Fax 05.56.81.16..50
www.aquitaine.aract.fr

Anact Aract
LE RÉSEAU

# Caractéristiques des espaces d' expression sur le travail

- Centré sur le travail, l'activité concrète des acteurs
- Avec une fréquence qui permet de traiter les problèmes quotidiens du travail
- Animée par un manager *de et dans* l'activité (légitimité), ou pas un acteur légitime
- Piloté, la discussion doit s'appuyer sur des outils de gestion, permettant de suivre l'activité du collectif et d'éclairer les opinions
- Mémorisée : la discussion produit des solutions et des conventions qui fondent l'identité du groupe et guident son travail. Faire remonter les produits de la discussion vers les acteurs clés (DG,DRH)
- S'inscrit dans du long terme

# Rappel des objectifs de la démarche

- Caractériser les temps et espaces de discussion sur le travail
- Disposer de constats partagés sur cette problématique par l'ensemble des parties prenantes
- Faire le lien avec le travail des managers
- Identifier et hiérarchiser des pistes de réflexion, utilisables afin de construire un plan d'action en interne
- Co-construire une ingénierie des espaces d'expression sur le travail
- Accompagner la mise en œuvre des pistes retenues
- Evaluer les effets de cette démarche

# Rappel du processus expérimental

- Analyse de la demande (décembre 2013, janvier 2014)
  - ✓ Auprès de la direction (Responsable QVT groupe et Chef d'Etablissement) et Direction des Relations Sociales Groupe
  - ✓ Auprès du CHSCT
- Constitution d'un comité de pilotage paritaire
- Constitution d'un comité technique (des membres du codir, des IRP et des représentant métier)
- Un diagnostic terrain (juin à septembre 2014)
- Restitution à la direction en novembre 2014 et au comité technique et copil en janvier 2015
- Co construction de la phase expérimentation EDT (1 ETC, 1 FQFE, 1 Inter équipes, 3 EDT d'équipe) et réalisation de ces EDT en février 2015
- Restitution à la Direction et restitution au comité techniques mars 2015

# Les besoins exprimés dans le diagnostic

- Expression d'un besoin de communication sur la stratégie plus importante
  - ✓Satisfaction des salariés que les perspectives de la poste et de l'établissement ait été évoqué en ETC (« ça faisait longtemps qu'on attendait des infos »)
  - ✓Sentiment que la communication est surtout descendante
- Besoin de ré éclairer le sens du travail
  - ✓Cf tournée à découvert
  - ✓Incompréhension de certaines évolutions de la poste
- Besoin de récréer des solidarités dans le travail, de l'échange

- EDDT : en quoi la mise en place d'EDT permettrait de répondre à ces attentes d'une communication dans les deux sens.
- En quoi l'EDDT est un bon espace pour redonner ou reconstruire le sens à partir d'un éclairage sur les pratiques
- En quoi ces attentes peuvent ou doivent faire évoluer les pratiques de management de proximité (rôles et méthode des managers, place des facteurs qualité dans l'animation des équipes ?)

# Inventaire espaces de discussion

| Dispositif | Finalité | Acteurs | Modalités* |
|---|---|---|---|
| ETC | Infos plutôt descendantes et opérationnelles | Chef d'équipe et ensemble des facteurs | 15 à 60 min avant de partir en tournée |
| QS | Faire le point sur les projets et indicateurs QS | FQ et responsable Qualité de Service | Rencontre mensuelle sur site |
| CODIR | Faire le point sur le fonctionnement de la PF | L'ensemble des encadrants + ouverture au FQ à l'occasion | Hors de l'établissement, une journée par mois. |
| Echanges informels | Régulation et ambiance d'équipe | Facteurs | Informelle (travée, salle de pause, sur le parking…) |
| 3 minutes de Com FQ | Faire le suivi QS et aborder d'autres point d'organisation + reprise ETC | FQ et facteurs | Dans les travées, en salle de réunion, dans le « coin » communication. 3 à 15 min |

*Modalités : lieu, organisateur, fréquence, présence obligatoire, etc.

# Le dialogue sur le Travail dans le diagnostic

- Pratiques informelles de discussion autour du travail
- Si besoin de régulation, elle se fait de gré à gré
- Attente du plus d'échange sur la planification des tournées.
- Les facteurs ne mesurent pas vraiment que leurs pratiques sont variées et éventuellement riches d'enseignement pour les autres
- Problématique d'organisation de ces temps (avant le camion à 7h45 ou à 9h avant de partir en tournée ? → à travailler dans l'expérimentation)
- « J'arrive un peu avant pour qu'on puisse s'échanger des infos avec le FE » (FQ)

# L' expérimentation

- Choix des situations à expérimenter co-construit avec le comité technique
- 3 types d' espaces à expérimenter
  - 4 espaces de communication d' équipe animés par un Facteur Qualité
  - 1 temps de discussion du travail dans un ETC
  - 1 espace Facteur d' Equipe+FQ
- 4 modalités testées
  - Espace animé par l' Aract
  - Espace animé par FQ novice en animation
  - Espace animé par FQ rompue à l' exercice
  - Espace animé par Chef d' Equipe

# Les conditions de l' expérimentation

- Communication : implication des hiérarchiques et du comité technique (appui des DP et DS sur le terrain)
- Disponibilité des participants plutôt bonne sur l'ensemble des 6 tests
- Compréhension et partage des enjeux par le comité technique mais travail de diffusion à mieux organiser
- Quelques couacs de communication dans la conduite de l'expérimentation
  - Équipes pas prévenue
  - Hiérarchique pas prévenu
  - EDT pas organisé

# Espace « Com Facteurs Qualité » (1/3)

- 4 espaces expérimentés sur 2 sites (Nontron et St Jory)
- 4 situations différentes
  - 1 Inter équipe animé par l'Aract
  - 2 équipes « novices EDT » animés par FQ (dont l'un avec l'Aract en observateur uniquement)
  - 1 équipe habituée à EDT informel  animé par FQ
- Pas de participation des N+1
  - Questionne la place du N+1 dans le processus –> faire passer l'info plus ou moins formelle
  - Organisation : souhait de pouvoir le solliciter parfois en fin d'EDT si besoin
- Pratiques d'échange et d'animation
  - Palette qui allait de 1ère fois qu'on se réuni (3/4) à une pratique habituelle et structurée (groupe « Simone »)
  - On échange dans les travées, très informel, pas suivi
  - On a une pratique de l'échange récurrent mais entre soi (pas d'exploitation des bonnes idées)

# Espace Com FQ (2/3)

- Intérêt
  - Croissant en fonction de l'habitude ou pas d'échanger
  - Un niveau d'échange intéressant y compris pour les novices dans ce type d'exercice, « ça permet de s'échanger de l'info sur les façons de faire, ce qu'on ne fait jamais. Ça permet de s'interroger sur comment je fais et comment fait l'autre »
  - Des régulations peu coûteuse qui permettent des gains de temps, de confort et de l'efficacité si c'est managé, intégré et diffusé
- Inconvénient
  - Un partie des solutions est externe (PIC, DOTC, Groupe, le management, l'organisation du site)
  - L'animation FQ demande quelques compétences (Quelle formation ?)
  - Oblige à recentrer sur le travail pour éviter les débordements sur d'autres champs
- Attentes
  - Satisfaction à échanger et attente de renforcement des solidarités
  - Attente de pouvoir remonter les bonnes idées et de gagner en autonomie
  - Attente de la direction que les bonnes idées diffusent

# Espace Com FQ (3/3)

- Faisabilité et condition de l'efficacité
  - **Etre animé**, voire bien animé pour une plus grande efficacité (QVT et lien performance)
  - **Avoir un espace** (pas toujours possible dans salle de repos, salle de réunion, « coin com »)
  - **Un temps dédié** (réfléchir à la récurrence) : Un groupe propose que l'EDT soit lancé à l'initiative du FQ et si besoin, un autre groupe propose une récurrence tous les mois ou tous les 2 mois. Un dernier groupe propose tous les 2 mois à l'initiative du FQ.
  - **Une durée** : 15 à 20 min maxi pour ne pas désorganiser le reste (facilité de l'intégrer dans les usages)
  - **Un horaire** : tous d'accord pour le créneau « Avant de partir en tournée », unanimité sur les 4 groupes et 2 sites
  - Besoin d'un certain niveau **d'autonomie** et la prise en compte effective des **régulations** envisagées une fois validées par N+1
  - **Un minimum de formalisation** pour pouvoir diffuser l'information au N+1, éventuellement au reste du centre si la solution travaillée a une portée générale (répond également à l'attende de sortir de la communication vécue comme trop descendante)

# ETC (espace temps communication)

- Pratique
  - Outil habituel de communication dans les établissements
  - Le N+1 réuni l'ensemble des facteurs et passe de l'info technique ou institutionnelle
  - Tentative de tester un temps d'échange dans l'ETC (15 min / 45 min d'ETC)
- Intérêt
  - Répond au besoin d'info et fait le lien entre cette info et les régulations du travail
  - Aurait-pu permettre un niveau général d'échange
- Inconvénient
  - Prise de parole en public difficile devant tous les collègues
  - Risque que ce soit toujours les mêmes qui s'expriment
- Intérêt pour l'expérimentation
  - Des petits groupes se sont tout de suite formés dans chaque équipe pour échanger
- Faisabilité et condition de l'efficacité
  - ETC a priori n'est pas propice à la mise en débat du travail. Des questions plus nombreuses sur le niveau institutionnel à relayer au Directeur d'Etablissement

# Espace FE-FQ

- Pratique
  - Un test sur un site avec 4 FQ et 2 FE en l'absence du N+1
  - Pas d'habitude d'échanges formels et structurés entre FQ et FE
- Intérêt
  - Un temps expérimental très intéressant de confrontation de pratiques et d'échange de solution, de méthode de régulation
  - Surprise de constaté les pratiques différentes et la vitesse d'élaboration de solutions en commun
  - Association FE FQ, FQ ne se retrouve pas seul pour porter la QS
- Inconvénient
  - Une partie de l'intérêt dépasse le site et interroge la pratique des FQ et des FE de tout l'établissement
  - Besoin de validation N+1 et d'un certain niveau d'autonomie pour innover
- Attentes
  - Grand intérêt exprimé sur ce type d'échange
  - Volonté de pouvoir parfois échanger sur l'ensemble de l'établissement, voire ne inter établissement
- Faisabilité et condition de l'efficacité
  - Un temps dédié (1 fois par trimestre) au niveau du site
  - Un temps d'échange élargi 1 à 2 fois par an à mettre en cohérence avec travail du Codir

# En synthèse (1/2)

- Les prérequis : besoins de formation des animateurs, avoir un « vrai » espace et du temps
- Proposition d'une méthode par le cotech, validé par l'Aract
  - Proposition de Thématiques : à l'initiative du N+1 en cohérence avec le CODIR ou à l'initiative du FQ (lien QS ou écoute équipe)
  - Travail de certaines thématiques en EDT FQFE (avec travail préalable avec N+1, QS ou R Prod si besoin)
  - Espace d'Expression du Travail en Equipe (animé par FQ avec appui FE si besoin). Le FQ en fait également la synthèse (fiche synthétiques avec les présents, le thèmes abordé, les questions à remonter, la proposition éventuelle d'amélioration à valider à la hiérarchie).
  - Capitalisation et évaluation des EDT par FQ en EDT FQFE et lien capitalisation N+1 pour Codir. (utilisation de l'intranet pour échange inter groupe FQFE pour favorisé la capitalisation et diffusion des bonnes pratiques sur les plateforme.

# En synthèse (2/2)

- Faisabilité et condition de l'efficacité
  - Un temps de préparation en amont nécessaire dans le temps QS (FQ seul ou collectif lors EDT FQFE, avec appui N+1, Responsable QS, R Prod)
  - Efficacité si FQ capable de capitaliser et faire remonter l'info pertinente aux autres FQ et N+1
  - Efficacité si Codir peut s'en saisir pour piloter les performance
  - Les conditions de faisabilité : un espace et un temps dédié, la volonté d'y participer et l'appui des IRP (acquis en local mais…)
  - L'évaluation à chaud : satisfaction générale des expérimentateurs (Cotech et Facteurs) d'échanger sur leurs pratiques professionnelles (et d'y trouver des régulations collectives), satisfaction de l'Aract pour le niveau et la qualité des échanges, le fait que sur les EDT, tout le monde à jouer le jeu.

# On évalue quoi ?

- On n'évalue PAS les effets ultimes recherchés (santé, performance…)
- On n'évalue PAS l'intervenant ou les acteurs
- On n'évalue PAS à partir d'une norme donnée

- On évalue les OBJECTIFS INTERMEDIAIRES ou les CONDITIONS d'une démarche réussie
- On évalue les PROGRES des acteurs
- L'accent est sur le PROCESSUS

Quelques critères envisageables :

- Nombre d'EDT sur une années, taux de déploiement sur les équipes et les sites.
- Durée moyenne des EDT (par rapport à une durée qui serait fixé à 15 min par ex
- Fréquence (combien sur l'année alors que prévu tous les mois)
- Participation (taux de présence dans l'équipe)
- Evaluation qualitative à poser en codir (niveau de satisfaction des N +1, qualité des propositions des groupes…) + note d'évaluation FQ

# L'Evaluation de cette démarche (1/2)

- La conduite de projet
  - Tenue des délais
  - Participation au comité technique
  - Mobilisation du codir
  - Elément qualitatif sur le déroulement du pilotage
  - Premiers impacts identifiés

- Le diagnostic
  - Accès aux données et qualité de ces données
  - Accès aux situations de travail et entretiens avec le personnel
  - Tenue des délais et organisation du diagnostic
  - Eléments qualitatif sur les restitutions : interactivité, réappropriation, questions, assiduité
  - Evaluation qualitative du diagnostic

- Les EDT expérimentaux
  - Déroulement de la phase test
  - Tenue des délais
  - La participation des facteurs
  - L'implication du codir et cotech
  - La participation des partenaires sociaux

# L'Evaluation de cette démarche (2/2)

- Eléments qualitatifs au regard des EDT observés

- Qualité de la participation : bonne participation, échanges de qualités, premières idées de régulation, participation à l'amélioration de l'ambiance et aux régulations nécessaires dans les équipes
- Premiers éléments de pertinence de ces EDT : premiers effets constaté par N+1 sur les Boites Postales, satisfaction d'une équipe d'avoir trouvé des solutions sur le remplissage des bordereaux, satisfaction d'une des équipes d'avoir régulé sans heurts le départ d'une collègue en congé.
- Ambiance générale conviviale et participative dans des équipes présumées difficiles
- Très bonne qualité d'échange dans le groupe FQ FE, satisfaction de pouvoir échanger sur des éléments opérationnels ou de la résolution de problèmes collectif (« pas seul face à l'équipe)
- Le EDT FQFE pourrait être le sas de préparation des EDT d'équipe
- Suggestion d'un N+1 de caler les EDT sur les 3min.com (rythme 1 sur 4, 20 à 30 min, coordonné par hiérarchique