

# Travail & CHANGEMENT

## Discuter du travail pour mieux le transformer

- Définir les modalités
- Progresser ensemble
- Passer à l'action



### ARGUMENTS (p. 4 à 8)

Alain Alphon-Layre (CGT)  
Jean-Paul Bouchet (CFDT)  
Richard Thiriet (CJD)  
Philippe Davezies (médecine  
et santé au travail)  
Pascal Ughetto (sociologie)  
Mathieu Detchessahar  
(économie et management)  
Sandrine Caroly (ergonomie)  
Steven Dhondt (université  
de Louvain, Belgique)  
Jean-François Bergamini  
(OPPBTP)

### CÔTÉ ENTREPRISES (p. 9 à 14)

Hôpital  
**Une radiographie en groupe  
des événements indésirables**  
Banque  
**Le travail bien fait au cœur  
de la discussion**  
Energie  
**L'énergie de l'expression  
collective**  
Service public  
**Mieux échanger sur les pra-  
tiques, une mission possible**  
Industrie  
**Le dialogue à nouveau  
dans les tuyaux**  
Assurance  
**L'assurance du changement  
passe par le dialogue**

Anact  Aract  
LE RÉSEAU

# Discuter du travail pour mieux

• Définir les modalités • Progresser ensemble • Passer à l'action

**Le besoin de réinitier des temps de débat dans les entreprises n'est plus contesté. La mise en œuvre d'espaces de discussion coconstruits, centrés sur l'expérience du travail, constitue un levier intéressant d'innovation sociale et d'action sur les organisations.**

**L**e besoin de parler du travail, du travail vécu, de son travail transpire à tous les niveaux de l'entreprise. Les interventions du réseau Anact-Aract, les travaux de recherche, les débats des partenaires sociaux convergent pour pointer la nécessité d'ouvrir des espaces de discussion dédiés à l'expérience du travail. Pourquoi parler du travail ? D'abord parce que les transformations en profondeur des organisations, des pratiques managériales et des finalités professionnelles ont brouillé la perception et le sens même du travail. Les symptômes sont connus : individualisation des activités, multiplication des tâches invisibles, distorsion accrue entre travail prescrit et travail réel, éloignement entre salariés et management, dégradation des relations sociales...

## → Pourquoi, comment

« La parole sur le travail est au cœur des nouvelles exigences de production. Un nouveau régime productif s'affirme, dont la performance dépend de la capacité des salariés à prendre des initiatives, à s'organiser dans des situations complexes. Il ne s'agit pas tant que chacun exécute sa part de travail prescrit mais que chacun engage ses compétences, ses affects, son métier pour mieux s'approprier les finalités de son travail, toujours en coopération avec autrui », remarque Pascale Levet, directrice technique et scientifique de l'Anact. Enjeu central de cette nouvelle équation : que chacun sache évaluer les enjeux de son activité, le pourquoi et le comment, et plus seulement le combien et le quoi. « Discuter du travail, c'est rendre le travail visible, pour mieux le concevoir et le transformer », insiste Ségolène Journoud, chargée de mission à la direction technique et scientifique de l'Anact.

L'accord national interprofessionnel (ANI) sur la qualité de vie au travail signé en juin 2013 rappelle l'importance

d'une mise en discussion du travail : « 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



**« Selon les finalités, les espaces [de discussion] prendront des formes différentes et adapteront des règles spécifiques. »** Ségolène Journoud, chargée de mission Anact

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 les discussions en vue de l'ANI, le thème des espaces de discussion est de ceux qui ont à la fois suscité le plus de débats et fédéré le plus large consensus », confirme Julien Pelletier, responsable prospective et international à l'Anact.

Tout l'enjeu tient à la capacité des acteurs à défendre une même vision et à s'accorder sur une définition de ces espaces de discussions. Car des espaces plus ou moins formels où l'on peut parler du travail, les entreprises n'en manquent pas : comités de direction, groupes projet, entretiens annuels, réunions d'équipes, formations, institutions représentatives du personnel... Mais ils sont le plus souvent centrés sur la construction et la diffusion d'une vision prescrite, davantage marqués par la confrontation que par la concertation. « La plupart des espaces institués dans les entreprises ne sont pas envisagés ni

utilisés dans une logique de mise en débat et de transformation », souligne Ségolène Journoud. Les obstacles à une véritable mise en discussion sont multiples : pouvoir décisionnel éloigné de la réalité du

terrain, mode de management directif et unidirectionnel, marges de manœuvre réduites pour les acteurs opérationnels, manque de temps, modalités de structuration et d'animation aléatoires, vision à court terme, manque de suivi.

## → Quelle finalité ?

Parler de son travail, cela ne va pas de soi. Si l'on veut que la mise en débat des expériences de travail s'inscrive dans une logique de transformation, des conditions de mise en œuvre, d'animation et de production sont requises. « Les espaces de discussion doivent être sous-tendus par cinq dénominateurs communs : une approche collective, une discussion centrée sur l'expérience du travail, un cadre et des règles coconstruites, l'ancrage dans l'organisation et surtout la visibilité de ce que cela produit (diffusion et action) », résume Ségolène Journoud.

L'un des prérequis majeurs consiste à définir précisément la finalité de la discussion. Ces espaces de débat peuvent

## La définition de l'Anact

Les espaces de discussion sont des 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. Cette discussion se déroule suivant des règles coconstruites avec les parties pre-

nantes. Les espaces de discussion sont inscrits dans l'organisation du travail, ils s'articulent avec les processus de management et les institutions représentatives du personnel et visent à produire des propositions d'amélioration, des décisions concrètes sur la façon de travailler.

# Le transformer

## LES TROIS CHAMPS POSSIBLES DE DISCUSSION



L'espace de discussion s'inscrit dans l'un des trois échelons. Il sera un levier d'autant plus efficace que toutes les parties prenantes se seront mises d'accord sur le champ de la discussion.

en effet viser des objectifs divers. L'Anact identifie ainsi quatre finalités : la régulation collective (espaces permanents liés au fonctionnement des collectifs) ; la concertation sociale (espaces paritaires ou pluridisciplinaires ou encore groupes d'expression directe des salariés) ; la résolution de problèmes (groupes *ad hoc* dans une démarche de diagnostic et d'amélioration) ; le développement professionnel (groupes métiers, d'analyse de pratiques, de codéveloppement, d'apprentissage). « Selon les finalités, les espaces prendront des formes différentes et adapteront des règles spécifiques », souligne Ségolène Journoud.

### → Des relais

Pour autant, caractérisation n'est pas rigidité. Les espaces de discussion sont voués à s'adapter à des enjeux, des contextes eux-mêmes en évolution. « Chaque initiative doit pouvoir tolérer des ajustements. Une certaine latitude doit être donnée à chacun des espaces quant à ses modalités de fonctionnement », explique Julien Pelletier. Là encore, il s'agit d'écartier le risque d'une trop forte prescription. Les espaces de discussion reposent sur le respect du principe de subsidiarité. Ils sont en effet un lieu privilégié de définition et d'expérimentation de marges de manœuvres individuelles et collectives, dans une logique de coopération, qui vont permettre au management de favoriser une discussion à la fois dynamique, pacifiée et productive, au service de l'intérêt collectif. « Il ne s'agit en aucun cas d'éluider les conflits, de faire taire les

revendications. Il s'agit de soutenir ceux-ci pour qu'ils alimentent une dynamique de résolution locale, visant la mise en œuvre de nouvelles façons de faire, de produire, de travailler, répondant aux exigences de l'activité », souligne Pascale Levet. Cette dynamique d'innovation dans les modalités du dialogue ne doit en aucun cas être instrumentalisée dans le but d'acheter la paix sociale ou de contourner les instances officielles d'information et de négociation. Car il ne s'agit pas d'isoler la parole, bien au contraire. Les espaces de discussion sont des lieux d'écoute, de prise en compte, de valorisation et de diffusion de la parole. Ils appellent donc des relais et n'ont d'efficacité que s'ils sont reconnus par les organisations susceptibles de transformer la parole en décisions et en actions. L'articulation avec celles-ci est donc essentielle. Les espaces de discussion, toutes les strates de l'entreprise en bénéficient : pour les salariés, partage des difficultés et des solutions, coconstruction des règles du métier, fabrique de lien social, soutien et reconnaissance ; pour les IRP, enrichissement de la réflexion et de la négociation ; pour les managers, rôle de régulation, d'anticipation et de résolution des problèmes ; pour la direction, enrichissement des réflexions stratégiques, développement d'un management participatif...

**Muriel Jauën (journaliste)**

\* Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013, « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle », titre V, art. 12.

## ÉDITORIAL



**Hervé Lanouzière,**  
directeur général de l'Anact

**E**ntendons-nous bien... Oui, les employeurs se démènent pour obtenir des marchés et développer leur activité. Oui, les salariés font de leur mieux pour rendre un travail et un service de qualité. Quand le chef d'entreprise a décroché une commande inespérée, il se réjouit et pense que le reste va suivre. Les salariés devraient à leur tour se réjouir mais ils semblent rechigner. En vérité, la commande est atypique, l'outillage dont ils disposent ne permet pas d'y faire face correctement, l'application informatique est inadaptée...

*« Les espaces de discussion produisent du dialogue professionnel, qui nourrit le dialogue social. »*

**Le malentendu s'installe. Comment passer au « mal entendu » ? Quel est l'espace permettant à ces choses de se dire pour trouver, de concert, les solutions qui permettront de satisfaire le client, l'usager... et donc de faire un travail de qualité ?**

**Les espaces de discussion produisent du dialogue professionnel, qui nourrit le dialogue social. Ce n'est donc évidemment pas un hasard si les partenaires sociaux s'interrogent sur les espaces de parole les plus appropriés pour opérer des régulations efficaces à l'échelle de la nation, du territoire, du groupe, de l'entreprise, de l'atelier, du service. Il s'agit ni plus ni moins que d'adapter les lieux de concertation à la réalité de nos organisations mouvantes et aux attentes et besoins de l'ensemble de la société.**

# Espaces de discussion : une parole

Les partenaires sociaux s'entendent sur le principe : les « espaces de discussion » définis dans l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail sont pertinents pour faire progresser le travail et son organisation. Encore faut-il les mettre en place...

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Muriel Jaouën

**ALAIN ALPHON-LAYRE,**  
responsable national CGT Travail-Santé des transports, secteur terrestre



## Comment la CGT envisage-t-elle la question des espaces de discussion ?

Les espaces de discussion sont à part entière des leviers d'amélioration des conditions de travail et de démocratie dans les entreprises. La CGT a participé activement à la négociation qui a abouti le 19 juin 2013 à l'accord national interprofessionnel (ANI) sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail. Nous avons à l'époque porté un certain nombre de revendications qui relèvent directement d'une réflexion sur les espaces de discussion. Nous avons en effet exprimé notre attente de voir le législateur réviser le droit d'expression des salariés tel qu'initié par les lois Auroux\*. Nous proposons que les salariés puissent se réunir entre pairs de trois à cinq heures par mois. Nous avons également appelé à la création d'espaces élargis de discussion entre direction, salariés, hiérarchie  $n+1$ , délégués du personnel et membres du CHSCT. Nous avons d'ailleurs à cet égard souligné la nécessité de généraliser les CHSCT, qui sont encore à ce jour des instances réservées à un tiers des salariés.

## Enfin, la CGT n'a pas signé le texte de l'ANI...

Parce que le patronat a introduit, comme souvent, des articles dérogatoires au code du travail. La tendance dans les pratiques des entreprises ne nous donne pas tort : les expérimentations sont peu nombreuses. Aujourd'hui plus que jamais, les intelligences et les énergies sont consacrées à pallier les carences des organisations plutôt qu'à les faire progresser. Et aujourd'hui plus que jamais, les espaces de discussion apparaissent très pertinents.

Ne serait-ce que pour mettre en lumière et en débat l'écart parfois abyssal entre travail prescrit et travail réel.

## Quel constat faites-vous quant à la réalité des expérimentations en la matière ?

Il faut ici sans doute considérer les PME, a fortiori les TPE, de manière spécifique : les patrons et le management y vivent et travaillent au milieu des salariés, ce qui facilite une pratique à la fois spontanée, régulière et ouverte de la discussion, espaces ou pas espaces. En revanche, du côté des plus grandes entreprises, je n'ai pas connaissance d'initiatives abouties, gérées de manière pérenne avec des résultats probants à la clé. Par ailleurs, nous devons rester vigilants sur un risque d'instrumentalisation de ces espaces.

## Quelle instrumentalisation ?

Si les lois Auroux ont échoué, c'est parce que les salariés ont eu l'impression

qu'on les laissait parler, mais qu'on ne les écoutait pas. La garantie de l'écoute, c'est la décision et l'action à partir du travail réel sans écarter les institutions représentatives du personnel (IRP) ni les syndicats. Il ne faudrait pas que les directions s'emparent des espaces de discussion comme d'un moyen de contourner les lieux d'expression des IRP et des organisations syndicales.

## Aujourd'hui, comment comptez-vous agir pour la promotion de ces espaces de discussion ?

Nous avons réitéré nos propositions dans le cadre de la négociation nationale sur la modernité du dialogue social avec le Medef, début octobre 2014, en insistant sur la nécessité d'ouvrir un droit d'expression des salariés sur le contenu de leur travail. Nous poursuivons également la formation de nos dirigeants de syndicats pour engager une démarche revendicative partant des situations singulières de travail.

\* Lois n°82-689, 82-915, 82-957 et 82-1097 promulguées en 1982.

## Que vous inspire la notion d'espaces de discussion ?

On parle beaucoup de dialogue social. Le dialogue social a non seulement toute sa place dans les entreprises, mais les entreprises, et peut-être au premier chef les PME, sont un cadre privilégié d'expression de ce dialogue social. Or celui-ci est aujourd'hui trop fortement contraint, réglementé, organisé. Une entreprise est une communauté humaine où la discussion est et doit être naturelle. Discussion informelle entre collègues autour de leur outil de travail, discussion conviviale autour de la machine à café, durant la pause déjeuner où à l'occasion de moments festifs (anniversaire, petit-déjeuner). Essentiels à la création de lien, de cohésion et à la performance

des entreprises, ces moments sont par essence spontanés, non prescrits, non encadrés. Ils n'empêchent pas au demeurant des échanges organisés, où il s'agit de réunir les collaborateurs, non pas pour évoquer une affaire en cours mais pour voir plus loin, ensemble, pour l'entreprise : organisation, gouvernance, actions pour servir une stratégie coconstruite, engagement social et sociétal.

## Au sein du CJD, vous avez organisé la discussion entre vos membres ?

Je dirais que nous faisons tout pour la faciliter. L'une des missions du CJD, c'est de rompre l'isolement des dirigeants et d'améliorer leurs compétences. Pour ce faire, nous n'avons pas trouvé de meilleure solution qu'une organisation en réseau. Le CJD, c'est 4 500 membres dans

# en l'air ?

## Quel regard la CFDT Cadres porte-t-elle sur la notion d'espace de discussion ?

Lors des négociations préparatoires à l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail, la CFDT Cadres a pesé de tout son poids pour la mise en place de ce dispositif. Nous considérons en effet que les espaces de discussion constituent une opportunité historique de reconnexion entre le dialogue professionnel et le dialogue social. Reconnexion dont l'encadrement de terrain est la cheville ouvrière opérationnelle. C'est pourquoi il est à nos yeux essentiel que les cadres de proximité les investissent pleinement.

### A quel niveau ?

La présence et l'engagement des managers dans l'animation et le suivi sont la garantie de la dynamique de coconstruction et d'efficacité des espaces de discussion. Pour autant, même s'ils peuvent apporter des réponses de proximité, les managers ne sont pas des héros. Même formés, même performants dans leur mission d'animation, ils doivent à un certain moment passer le relais aux acteurs du dialogue social dans l'entreprise, élus et désignés pour négocier, pour mener l'action collective qui, au-delà de la parole, portera la transformation du travail.

**JEAN-PAUL BOUCHET,**  
secrétaire général  
CFDT Cadres



## Les représentants des salariés doivent donc intervenir en aval du processus ?

Si la question est : « Les représentants des salariés doivent-ils participer à ces espaces de discussion ? », la réponse est clairement : « non ». Dialogue professionnel et dialogue social doivent pouvoir exister de façon autonome. Mais il faut aller plus loin qu'une seule cohabitation entre deux espaces de dialogue qui s'ignoreraient totalement. Nous souhaitons une articulation entre dialogue social et dialogue professionnel pour deux raisons : d'une part, l'un ne peut exister sans l'autre ; d'autre part, ils ne peuvent se réduire à des démarches descendantes, ou *top-down*.

## Quels constats faites-vous quant à la mise en œuvre de ces espaces de discussion ?

Nous nous retrouvons confrontés à des réflexes et des postures que nous connaissons bien. Chez le patronat, une promptitude à remettre en cause le lendemain des engagements pris la veille et l'idée que tout ce qui est consommateur de temps nuit à la performance. Chez certaines organisations syndicales, la crainte de se trouver dépossédées d'un certain

pouvoir. Rappelons que la parole des salariés appartient aux salariés, qu'elle n'est pas et ne sera jamais le monopole de quiconque, ni des organisations syndicales, ni des institutions représentatives du personnel de manière générale, ni du management, ni de la direction.

## Quels enseignements tirez-vous des expérimentations en cours ?

Nous sommes par exemple attentifs aux espaces de discussion mis en place au sein de la Direction générale des finances publiques (DGFIP). Leur fonctionnement repose sur quatre principes : le volontariat, l'anonymat des participants et de leur parole, la transparence envers les organisations syndicales, la publicité. Les participants sont entre cinq et quinze au maximum. Animées par un binôme de collaborateurs, les rencontres sont programmées en deux temps : une première réunion, suivie des réponses de l'administration ; puis une seconde, pour faire le point dans un délai de quatre à six mois. Les premières initiatives menées à la DGFIP ont vite trouvé certaines limites, notamment parce qu'elles regroupaient différentes catégories de salariés. Il s'est avéré que les espaces ne fonctionnaient vraiment que lorsqu'ils réunissent des pairs, a fortiori pour les cadres qui avaient fortement besoin de trouver des points d'appui pour s'exprimer sur leur travail. Aujourd'hui six des cinquante espaces mis en œuvre à la DGFIP sont dédiés aux cadres.

**RICHARD THIRIET,**  
président du Centre  
des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD)



toute la France, 117 sections, 17 régions et une entité nationale. C'est aussi un réseau social interne dont la vocation est de maintenir le lien et de faire circuler l'information en permanence.

### Comment ce réseau fonctionne-t-il ?

Au sein de chaque section, qui peut compter de 20 à 100 membres, les jeunes dirigeants s'inscrivent à des commissions de travail réunissant une dizaine de membres. Les thématiques abordées résonnent avec leurs propres question-

nements professionnels et ils peuvent y trouver des réponses immédiatement transposables dans leur entreprise. En moyenne, un dirigeant va rencontrer ses pairs en commission au moins deux fois par mois. Et, au cours d'une soirée mensuelle, il va participer à une plénière avec l'ensemble des adhérents de sa section. Les sujets abordés y sont généralement moins directement opérationnels, mais ont toujours pour objet de nourrir la réflexion et le débat entre dirigeants. Enfin, à tout moment, un membre peut solliciter ses pairs sur un sujet très précis. En l'espace de vingt-quatre heures, une cellule de quatre à cinq jeunes dirigeants va se mettre sur pied pour discuter de manière très confidentielle et tenter d'accompagner le jeune dirigeant pour faire émerger sa solution.

## Construire et animer une organisation propice au dialogue, cela n'appelle-t-il pas des règles particulières de gouvernance ?

Tous les deux ans, lors de son congrès national, le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise change de gouvernance (un président et un vice-président remplacent le binôme précédent). Le nouveau président imprime la stratégie du mouvement. Une présidence de deux ans non reconductible, cela crée de l'instabilité. Ce qui est une excellente chose, l'instabilité permettant de progresser. A condition que l'on soit parallèlement en mesure d'organiser la discussion, de cimenter la cohésion en facilitant la parole et les échanges... et surtout de transmettre en permanence.

# De la parole aux actes : construire

Que le prisme d'approche soit celui de la santé, de l'ergonomie, de la sociologie, du management... les chercheurs relèvent la nécessité d'une mise en discussion du travail au sein de l'entreprise. Pour transformer le travail, penser les tensions, prévenir les risques... à condition notamment d'impliquer le management de proximité.

Le point de vue **des invités du réseau Anact-Aract** Propos recueillis par Muriel Jauën

**PHILIPPE DAVEZIES,**  
enseignant-chercheur en  
médecine et santé au travail  
à l'université Claude-Bernard Lyon 1



## Pourquoi entend-on beaucoup parler dans les entreprises d'espaces de discussion ?

Dans un passé pas si lointain, le travail de chacun s'exerçait sous le regard des autres. Cette visibilité permettait une sorte de mise en partage quasi spontanée du travail, qui ne passait pas nécessairement par l'expression langagière. Aujourd'hui, on travaille dans son coin, on ne voit plus les autres travailler. Cela conduit à une privatisation des activités qui, si elle convient à certains, s'avère dramatiquement fragilisante pour d'autres. Il devient alors urgent de permettre à ceux qui l'exercent de mettre leur travail en discussion. Et puisque les dispositifs

spontanés n'existent plus, on est obligé d'inventer des dispositifs volontaires de mise en discussion du travail. Ce qui n'est pas si simple. Les efforts concentrés dans leur mise en œuvre sont généralement accompagnés de toutes les conditions nécessaires pour les faire échouer.

### Par exemple ?

Ces espaces sont animés par les managers, alors que ceux-ci ont déjà le plus grand mal à faire entendre leurs propres problèmes de travail à leur direction. Il y aurait donc un travail à mener autour des marges de manœuvre de l'encadrement de terrain, ce qui est très éloigné des fonctionnements courants. Cela rend aussi nécessaire de doubler le canal de l'encadrement par celui des représentants du personnel pour la mise en circulation des questions du travail. Enfin, parler du travail ne va pas de soi. L'écart peut être considérable entre ce que chacun vit et ressent et sa capacité à le verbaliser. Si ces espaces ne

sont pas animés par des gens un tant soit peu formés à l'analyse de l'activité, le risque d'épuisement de ces initiatives est énorme.

### Compte tenu de ces difficultés, comment la discussion est-elle envisageable ?

Il ne faut pas se tromper d'objectif. Derrière le discours sur ces espaces de discussion, il y a généralement l'idée d'une instance intégratrice, totalisante qui serait en mesure d'effacer les tensions et d'unifier les points de vue. Mais cette instance n'existe pas. Le travail est par essence animé de forces plus ou moins contradictoires, de tensions et conflits d'intérêt qu'il est illusoire de penser faire disparaître. Ignorés, ils se traduisent en termes d'atteintes à la santé, de perturbation de la production ou de paralysie de l'organisation. L'objectif des espaces de discussion est de pouvoir les penser pour en faire le moteur de la créativité et du développement.

**PASCAL UGHETTO,**  
professeur de sociologie  
à l'université Paris-Est  
Marne-la-Vallée, Laboratoire techniques,  
territoires et sociétés



## Vous travaillez sur la transformation des activités du travail. Les évolutions que vous constatez accentuent-elles la nécessité du dialogue dans l'entreprise ?

Travailler, c'est de plus en plus devoir affronter une pluralité de critères d'efficacité, qui reviennent à la charge à chaque activité. Un agent commercial derrière un guichet devra ainsi réajuster ses choix en fonction de l'affluence et choisir en permanence entre apporter un renseignement

de qualité ou écouter au plus vite la file d'attente. Toutes ces micro-décisions, il va les encaisser, en « prenant sur lui » et en nourrissant un dialogue intérieur : « Est-ce que j'ai bien fait ? », « Est-ce que je n'aurais pas plutôt dû agir comme cela ? ». Le problème, c'est que ce dialogue reste intérieur. Les objectifs de productivité, la pression permanente des indicateurs, le manque d'effectifs... tout cela concourt à ce que même les temps d'échanges informels avec les collègues deviennent extrêmement réduits.

### Les salariés sont-ils ouvertement en demande d'espaces de discussion ?

Ce qui transpire fortement dans le discours des salariés que l'on interroge sur leur travail, c'est le constat d'un décalage qui s'accroît entre la hiérarchie et eux.

Leur demande ne porte peut-être pas directement, ni de manière formalisée, sur des espaces de discussion. Mais ils sont en attente criante d'une prise en considération par les directions et le management de la réalité du travail. Les entreprises ont fait beaucoup de communication interne autour de la qualité de vie au travail, elles font également beaucoup de bruit autour du management participatif. Mais de leur côté, les salariés n'arrivent pas à faire passer les messages sur la matérialité de leur travail.

### Cela finit-il par payer ?

Les invitations de certains chercheurs à s'intéresser au travail, à sa qualité et à son organisation ont parfois trouvé une écoute. Mais curieusement, pas tant des équipes de ressources humaines ni obligatoirement des syndicats. En fait, c'est

# Le dialogue

**MATHIEU DETCHESSAHAR,**  
professeur des universités, directeur du Laboratoire  
d'économie et de management Nantes-Atlantique (LEMNA)

## **Les espaces de discussion sont-ils des outils intéressants dans une optique de création de nouvelles pratiques managériales ?**

Certainement, à condition que les managers de proximité prennent très largement part à la mise en place et à l'animation de ces espaces. Que constate-t-on aujourd'hui ? Les expériences se multiplient au sein des entreprises, où l'on voit se développer de nouveaux espaces de dialogue autour du travail, de ses pratiques et des apprentissages associés. À l'image des groupes d'analyse de la pratique, nés dans le secteur santé-social et qui ont depuis essaimé, ou encore des groupes de codéveloppement... Pour autant, dans la majorité des cas, il s'agit de groupes de pairs, confiés à une animation extérieure. Le management n'est donc pas au cœur du dispositif.

## **Pourquoi cette présence managériale est-elle déterminante ?**

C'est la meilleure garantie d'une connexion avec le reste de l'organisation. N'oublions pas que les salariés sont demandeurs d'un renforcement de la présence managériale à leur côté, sur le terrain. Les études que nous avons récemment menées montrent en effet que les organisations au sein desquelles les personnes sont le plus en souffrance sont celles où le management est absent de la scène opérationnelle.

## **Mais les managers n'ont déjà plus le temps de manager, alors animer des groupes de discussion...**

Leur présence au sein de ces espaces de discussion requiert bien sûr certaines

conditions. Il faut tout d'abord leur (re) donner du temps. Au LEMNA, nous parlons de « désempêchement managérial » : il s'agit de reprendre les fiches de postes des managers de première ligne et de les débarrasser de toutes des tâches connexes – ainsi idéalement que d'un certain nombre d'outils de gestion – qui ont fini par congestionner leur mission de proximité. Ensuite, il faut garantir aux managers une marge de manœuvre suffisante. Cela passe par un travail

important en termes de promotion des pratiques de subsidiarité. Enfin, il faut que les managers de proximité soient eux-mêmes parties prenantes d'espaces de discussion mis en œuvre au niveau des strates hiérarchiques supérieures. Nous pensons que les espaces de discussion ne peuvent s'inscrire pleinement dans les organisations et dans la durée – et donc être efficaces – que si le sommet de la hiérarchie est lui-même préalablement engagé dans la démarche.

**SANDRINE CAROLY,**  
enseignant-chercheur,  
maître de conférences  
en ergonomie, université  
Pierre-Mendès-France, IEP Grenoble



## **Comment les espaces de discussion peuvent-ils s'inscrire dans une lecture ergonomique ?**

Historiquement, l'ergonomie s'est d'abord intéressée à l'activité individuelle, au poste de travail. Puis, elle s'est ouverte à l'activité collective. Aujourd'hui, elle vise une approche « développementale », où les espaces de débat, dont l'objectif est d'agir sur la transformation et la réorganisation du travail, trouvent toute leur place. L'ergonomie privilégie la notion d'espaces de débat sur le travail, qui rend compte de l'expression de logiques de conflit et de contradiction dans le questionnement des activités de travail. Celle-ci s'inscrit dans le modèle de l'activité défini par François Daniellou\* : la mise en débat de l'activité en vue d'une transformation du travail suppose trois conditions *sine qua non* : le pouvoir agir (mobiliser les ressources des salariés et des acteurs de l'entreprise), le pouvoir penser (penser les activités actuelles pour se projeter dans les activités futures), le pouvoir débattre (confronter les différentes logiques pour amorcer le changement).

## **Quels sont les prérequis méthodologiques aux espaces de débat ?**

Les méthodologies de l'ergonomie sont basées sur l'observation du travail réel. Il s'agit de recueillir des traces des différentes activités (par la vidéo ou par des notes écrites) que l'on va ensuite soumettre au groupe comme socle de la confrontation. Chacun est alors invité à s'exprimer sur la manière dont il agit ou aurait agi dans telle situation. L'objectif étant d'ouvrir pour chacun le champ des possibles et de consolider le collectif en lui permettant de coconstruire de nouvelles règles de travail.

## **Comment cette approche peut-elle servir la transformation du travail ?**

En ergonomie, la réorganisation appelle une tension entre le réglé (la norme, l'organisation, la procédure, bref le travail prescrit) et le géré (le réel, les stratégies pour faire face à la variabilité et aux dysfonctionnements). Pour ma part, je pense qu'il faut inscrire cette confrontation entre le réglé et le géré dans sa dimension collective, ce qui donne encore plus d'intérêt aux espaces de débats dans une logique de réorganisation du travail. Après, dans un souci d'efficacité, il ne faut pas négliger la question du transfert et de la résonance avec les autres espaces formels de discussion, de type CHSCT. Il y a là des méthodologies à développer.

\* professeur d'ergonomie à l'École nationale supérieure de cognitique.

surtout au niveau des hautes sphères dirigeantes que la demande a été entendue. Les grandes entreprises ont souvent souhaité mettre en place des observatoires et des groupes de discussion affranchis des ressorts paritaires institutionnels, où direction, salariés, syndicats, managers sont invités à échanger de manière plus franche, au plus près de la réalité des problèmes. Mais pour combien de temps et pour quels effets ?

Le point de vue **des invités du réseau Anact-Aract**

**STEVEN DHONDT,**  
professeur à l'université de Louvain  
(Belgique), research scientist chez  
TNO, centre de recherche  
prospective sur le travail (Pays-Bas)

### Comment s'organise la discussion au sein des entreprises hollandaises ?

D'un point de vue culturel, il faut rappeler que les Pays-Bas ont une forte culture du dialogue et de la concertation et qu'elle est attachée aux pratiques démocratiques dans le monde du travail. Pour ce qui est de la discussion sociale dans les entreprises, elle se pratique essentiellement à deux niveaux. Tout d'abord au sein des conseils d'entreprise. 52 % des entreprises de plus de 50 salariés et 80 % des entreprises de plus de 100 salariés disposent d'un conseil d'entreprise. Le deuxième niveau de discussion est moins

réglementaire. Il s'agit de rencontres entre salariés et employeurs, dont les formalités et la périodicité sont définies au sein de chaque établissement. 88 % des entreprises pratiquent ce type de rencontres et, pour la très grande majorité d'entre elles, à raison de plusieurs rendez-vous par an. 31 % des employeurs les utilisent pour parler de manière individualisée des salaires, 43 % des temps de travail, 41 % de la productivité, 38 % du développement des carrières, 44 % de la flexibilité dans le travail.

### Comment ces instances de négociation et de discussion sont-elles appréciées ?

Elles sont jugées positivement par les employeurs, qui leur accordent une note de 6,9 sur 10 pour les conseils d'entreprises et de 7,9 sur 10 pour les rencontres plus informelles. Quant aux salariés, lorsqu'on demande de noter l'engagement de leur patron dans le débat social, ils leur accordent une note moyenne de 2,9 sur 4.

### Ces espaces de discussion interfèrent-ils avec la représentation syndicale ou les instances dédiées à la santé et la sécurité ?

Les Pays-Bas se caractérisent par un taux de syndicalisation de 23 %, en baisse régulière. C'est certes beaucoup plus important qu'en France, mais ça l'est beaucoup moins qu'en Belgique, où ce taux atteint 80 %. Pourtant, si moins d'un quart des travailleurs néerlandais sont syndiqués et si les syndicats sont relativement mal organisés (il n'est pas nécessaire par exemple d'être syndiqué pour être élu au sein des conseils d'entreprise), leur influence politique est très forte. Quant aux instances comparables aux CHSCT français, elles siègent au sein des conseils d'entreprise, via la présence de travailleurs de prévention. En moyenne, 46 % des entreprises inventorient les risques professionnels (86 % des entreprises de plus de 100 salariés). Pour ce qui est de la médecine du travail, elle est très largement privatisée.



**JEAN-FRANÇOIS  
BERGAMINI,**  
responsable national études des  
conditions de travail à la direction  
technique de l'OPPBT  
pour la santé professionnelle

### L'OPPBT\* est à l'initiative d'une recherche-action inédite sur la prévention des risques. Quel était votre objectif ?

Dans le monde du BTP, la prévention des risques est principalement traitée sous les angles technique et organisationnel. Nous avons pensé qu'il serait intéressant de s'adjoindre des compétences en sociologie, en psychologie, pour approfondir cette question au prisme d'une dimension humaine et sociale. Lancé en 2011, coordonné par le professeur Patrick Obertelli, ce travail a été mené durant deux ans par le groupe de recherche en sciences humaines et sociales de l'École centrale Paris, en collaboration avec l'OPPBT,

des médecins du travail du GNMST-BTP\*\* et des salariés de sept entreprises de maçonnerie.

### Qu'est-ce que cette recherche vous a précisément appris sur le rôle de la parole dans les collectifs de travail ?

L'analyse n'a pas tant porté sur les comportements que sur l'explication de ces comportements. Les travaux ont donc en grande partie reposé sur le témoignage des travailleurs. La parole a donc été donnée aux maçons, aux chefs d'équipe et aux chefs d'entreprise des sociétés approchées, sur leurs chantiers. Ce qui s'est avéré intéressant à plus d'un titre. Tout d'abord, la mise en discussion de la perception du risque en situation de travail a permis aux personnes en poste sur un même chantier de réaliser qu'elles ont des représentations différentes des risques, ce qui a nourri entre elles des débats et a pu amener les ouvriers à réfléchir à leurs habitudes, à comparer leurs pratiques. Ensuite, nous avons constaté une répartition inégale de la parole au sein des équipes. Les personnes les plus

silencieuses (pour des raisons diverses : statut intérimaire, pratique de la langue, culture d'équipe...) apparaissent souvent comme les plus exposées au risque.

### Quid du rôle du management ?

Le fonctionnement du collectif et les relations peuvent avoir un aspect positif comme négatif sur la parole. La fonction d'encadrement a ici un rôle clé, ainsi que les décisions prises en amont. D'où le rôle central du manager de proximité, notamment dans des PME avec une courte ligne hiérarchique. Il apparaît en tout cas nécessaire d'encourager la parole des opérationnels et de banaliser les espaces d'échange sur les situations de travail à risques. L'étude nous montre bien en effet que la mise en discussion de la perception du risque en situation de travail constitue, avec les mesures techniques et organisationnelles, un levier précieux de prévention.

\* Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics

\*\* Groupement national multidisciplinaire de santé au travail dans le BTP

Des réunions d'analyse de pratique technique ont été mises en place dans le cadre de la fusion de deux hôpitaux, permettant de créer une culture et une pratique communes au sein du nouveau service.

# Une radiographie en groupe des événements indésirables

**A** Lyon, l'hôpital Femme-Mère-Enfant est né en 2008 de la fusion des hôpitaux Edouard-Herriot et Debrousse. Le service de réanimation pédiatrique, qui compte 23 lits et accueille les enfants de 0 à 17 ans en médecine, chirurgie et oncologie, a ainsi réuni deux équipes lors de sa création. Ounissa Fernandez était à l'époque la puéricultrice cadre de santé. Très vite, elle a eu l'idée de mettre en place des réunions trimestrielles «d'analyse de pratique technique», à partir de fiches recueillies en amont sur les événements indésirables. «J'avais déjà, dans mon ancien service, mené un travail sur les erreurs et je ressentais un essoufflement, explique-t-elle. Celles-ci étaient bien répertoriées, mais aucun compte rendu réellement fait. Il fallait un projet pour maintenir la dynamique de démarche qualité et de gestion des risques.»

## Culture de service

Autre avantage de ces réunions : «elles ont permis de travailler sur une culture commune à partir des pratiques». Les équipes utilisaient par exemple des échelles d'évaluation de la douleur différentes ; l'une et l'autre ont été testées, pour faire le choix d'une grille ensemble. «Même si ce n'était pas le but au départ, ces réunions ont produit une culture de service», affirme Ounissa Fernandez. Au départ d'Ounissa Fernandez, Christine Andres et Véronique Randon, cadres puéricultrices, se sont inscrites dans ce projet. Cet espace de discussion est ainsi pérenne, fonctionnel et réactualisé. «C'est une date bien identifiée, nous avons un bon taux de participation, avec plus d'un tiers des agents», indiquent-elles. Comme il est difficile de rassembler une équipe impor-

## → HÔPITAL FEMME-MÈRE-ENFANT

**Secteur :** hospitalier

**Activité :** service de réanimation pédiatrique

**Effectif :** 99 infirmières et auxiliaires en équivalent temps plein

**Région :** Rhône-Alpes

tante (65 infirmières et 34 auxiliaires puéricultrices), qui travaille en roulements de douze heures, les cadres ont rattaché deux temps d'échange. D'abord une réunion paramédicale d'une heure en présence du cadre supérieur et des cadres de proximité, où sont communiquées des informations plurielles : institutionnelles, RH, vie de service... Ensuite la réunion de

Lors de ces réunions sont ainsi réinterrogés des protocoles thérapeutiques, une organisation de service (le tour médical du matin, la transmission des prescriptions aux infirmières...), des dysfonctionnements, des projets. Ounissa Fernandez insiste par ailleurs sur la nécessité de bien respecter le temps imparti et d'encourager la parole de

## « Nous interrogeons le fonctionnement et faisons un brainstorming pour réfléchir à des solutions. »

Christine Andres et Véronique Randon, cadres puéricultrices

deux heures d'analyse de pratique, où deux voire trois sujets sont abordés en présence de l'équipe médicale. «Nous interrogeons le fonctionnement et faisons un *brainstorming* pour réfléchir à des solutions, expliquent Christine Andres et Véronique Randon. Cela peut ensuite ouvrir sur un travail de groupe, afin d'aboutir à des actions correctives ou d'amélioration. Il nous arrive aussi de nous dire que notre façon de faire n'est pas si mal!»

chacun. «Il est primordial que les personnes sortent en ayant les idées claires, poursuit-elle. La décision doit être collective et partagée.» «On ne peut pas demander à l'équipe de participer à ces réunions s'il n'y a pas de suite aux sujets abordés, abonde Véronique Randon. Il faut qu'il y ait des résultats en termes d'amélioration du service.»

Caroline Delabroy (journaliste)

« OUNISSA FERNANDEZ, puéricultrice cadre supérieur de santé

## J'ai transposé mon expérience des espaces de discussion

J'ai transposé dans mes nouvelles fonctions mon expérience des espaces de discussion. Je mène à présent des missions transversales sur l'accueil et l'accompagnement des nouveaux cadres de santé de notre établissement. Outre les traditionnelles journées d'accueil, nous les accompagnons pendant deux ans, avec des réunions d'écoute trimestrielles. Celles-ci se déroulent en trois parties. Nous déjeunons

d'abord ensemble, cadres et cadres supérieurs de santé. Beaucoup de choses peuvent se dire dans ce temps informel. Accompagnés par une conseillère, nous discutons ensuite sur le travail. Si des difficultés d'ordre relationnel sont exprimées, on ramène toujours la discussion aux échanges sur le travail. Puis vient un temps de production, pour notamment aider à repérer les objectifs prioritaires.

Une banque expérimente dans plusieurs agences et services des ateliers d'expression sur le travail, pour placer le manager et les salariés au plus près de l'action. Des décisions très opérationnelles en sont ressorties.

# Le travail bien fait au cœur de la discussion

**A**u Crédit agricole, la subsidiarité est inscrite dans les gènes de l'entreprise. Ce principe implique de placer la décision au plus près de l'action. De fait, le groupe compte 39 caisses régionales totalement décentralisées (chacune est une banque de plein exercice). C'est ainsi que le Crédit agricole Loire-Haute-Loire a répondu présent à la proposition de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Nantes et l'Observatoire des conditions de travail de la Fédération nationale du Crédit agricole de travailler sur « l'espace de discussion sur le travail comme outil de déploiement d'une

## → CRÉDIT AGRICOLE

**Secteur :** bancaire

**Activité :** banque et assurance

**Effectif :** 1 250 salariés

**Région :** Rhône-Alpes

Des ateliers de discussion sur le travail ont ainsi été expérimentés dans deux agences du Crédit agricole Loire-Haute-Loire. Les premières réunions ont été animées par le doctorant à l'IAE Jean-Luc Merceron, qui a commencé par poser cette question : « Qu'est-ce que le travail bien fait ? ». Ont suivi les questions des ressources jugées nécessaires pour accomplir ce travail, ce qui

Même si elle n'est pas un frein pour le service, une situation peut s'avérer gênante pour une personne. » Les exemples vont de l'anecdote aux problématiques plus profondes. « Il y a une partie comptable de notre travail qui était jusque-là prise en charge par une personne qui a exprimé son mal-être, raconte Antoine Zapotocky. D'autres ont proposé des solutions. Nous avons ainsi créé une polyvalence et généré de l'entraide, avec une meilleure efficacité que si cette réponse avait été un ordre descendant. »

## Tenir dans la durée

Au sein de l'agence Saint-Chamond, l'accueil bénéficie désormais d'un siège plus ergonomique. A Saint-Etienne-La Terrasse, où la nouvelle directrice a profité de cette démarche pour initier un climat d'équipe favorable, les salariés ont demandé à être mieux informés sur les taux de crédit pour mieux répondre aux clients, et le périmètre des postes, entre l'accueil et le conseil, a été clarifié. « Les discussions permettent de qualifier les freins au travail bien fait, soit au niveau de l'équipe, soit au niveau hiérarchique, soit au niveau organisationnel », résume Michel Montagne, qui entend prendre le temps d'une ultime réflexion avant de déployer la démarche dans les 85 agences de la caisse régionale. « Il faut bien réfléchir au rôle du manager et que cela tienne dans la durée », affirme-t-il. Et de conclure : « En créant ces espaces de discussion, l'entreprise prend une responsabilité. Si nous n'arrivons pas à trouver les réponses, la dynamique va vite retomber. »



« En créant ces espaces de discussion, l'entreprise prend une responsabilité. » Michel Montagne, DRH Crédit agricole Loire-Haute-Loire

organisation subsidiaire de l'entreprise ». « Cela correspondait à notre projet d'entreprise, explique Michel Montagne, directeur des ressources humaines. Nous avons placé le client au centre de notre précédent projet. Si on personnalise la relation avec le client, alors il faut le faire avec les salariés. »

relève du niveau du collaborateur, du manager ou de la hiérarchie. « Cela a généré un grand débat et nous a permis de sortir du contexte quotidien, témoigne Antoine Zapotocky, responsable au siège du service juridique et contentieux, qui vient d'entrer dans la démarche. Il en sort des choses très opérationnelles.

CATHERINE PIETROY, analyste contentieux au siège du Crédit agricole Loire-Haute-Loire

## Un temps très profitable pour le service

J'ai accueilli la démarche de façon positive, cela faisait partie d'un atelier proposé par la DRH. A la première réunion, je n'ai pas beaucoup pris la parole. J'ai préféré prendre connaissance du processus essayant de comprendre ce qu'on attendait de nous, salariés, sur ce lieu d'échange. J'ai compris que l'objectif est de faire avancer notre qualité de travail et d'améliorer notre quotidien au travail. A la deuxième séance, j'ai été beaucoup plus active. Chacun peut exprimer

les problèmes qu'il rencontre dans son quotidien, des plus complexes aux plus simples. Tout est posé, cela nous permet de tous d'avancer et de faire face à des problèmes que nous n'avions pas l'occasion de traiter, par exemple la répartition des tâches entre nous. En discutant, nous arrivons ensuite à trouver nos propres solutions. Je trouve que c'est un temps très profitable pour le service, nous avons peu de moment tous ensemble pour ainsi échanger.

Caroline Delabroy

# L'énergie de l'expression collective

Pour améliorer le dialogue social et la communication interne, une entreprise réunit plusieurs fois dans l'année des collaborateurs pour travailler sur des sujets concrets. L'animateur est choisi par eux.

Il a fallu attendre un changement de direction pour que vive l'accord d'entreprise sur l'expression directe et collective des salariés, signé en mars 2012 au sein de Viessmann France, qui commercialise des systèmes de chauffage. Ce temps a aussi été nécessaire pour former les cinq animateurs des réunions instaurées par l'accord. « C'était à l'époque une demande du syndicat CFDT, majoritaire chez nous, rappelle Franck Meyer, directeur des ressources humaines. Cet accord découle aussi des conclusions de l'enquête Mesure Management Santé© sur la nécessité d'améliorer le dialogue social et de mettre en place un nouveau mode de communication. »\*



« Il faut du temps pour que la parole se libère, nous tablons à présent sur une demi-journée [de réunion]. »

Franck Meyer, directeur des ressources humaines de Viessmann France

« L'idée était de faire deux réunions d'une heure trente dans l'année, animées par un salarié mais extérieur au service concerné, poursuit Franck Meyer. La logique voulait que le  $n+1$  ne soit pas forcément là, le but étant de libérer la parole des collaborateurs. » Dans les faits, un manager participe souvent à la réunion. « Nous insistons sur leur présence, pour donner de la valeur à la démarche et pour qu'il y ait une écoute managériale des revendications », déclare Manuel Leite, secrétaire du CE et délégué syndical CFDT.

## Volontariat

La méthode : le service RH communique la date, propose au volontariat une dizaine de salariés, issus des neuf agences commerciales, ces derniers étant invités à choisir eux-mêmes l'animateur. Un compte rendu est ensuite transmis à la direction et présenté le mois suivant aux institu-

## → VISSMANN FRANCE

**Secteur :** énergie

**Activité :** commercialisation de systèmes de chauffage

**Effectif :** 330 salariés

**Région :** Lorraine (siège social)

tions représentatives du personnel. Il n'est en aucun cas nominatif, c'est toujours le groupe qui parle.

La première réunion d'expression a porté sur la force de vente. « Nous avons constaté qu'une heure trente n'était pas suffisant, déclare Franck Meyer. Il faut du temps pour que la parole se libère et nous tablons à présent sur une demi-journée. » Trois sujets étaient à l'ordre du jour, parmi lesquels les visites aux clients. « Nous demandions aux

Des décisions concrètes ont également suivi la seconde réunion, qui a rassemblé les techniciens de service après-vente. « Avant, un technicien passait une journée par semaine en agence pour assurer du dépannage téléphonique ; à la suite des remarques que les techniciens ont faites lors de la réunion, cela a été réévalué à deux jours, explique Manuel Leite. Et ils ne doivent plus prendre d'appels lors de leurs déplacements. Nous sommes vraiment

dans le concret. »

Une troisième réunion aura lieu cette année, qui concernera non pas une activité

mais le service marketing. La direction tire un bilan positif de ces espaces de discussion. « On a toujours peur d'ouvrir une boîte de Pandore ou de se dire qu'une réunion se termine et qu'elle n'a servi à rien, or cela n'a pas été le cas », souligne Franck Meyer, qui se félicite de l'esprit de responsabilité qui a permis d'éviter ces écueils.

Caroline Delabroy

MANUEL LEITE, secrétaire du CE et délégué syndical CFDT

## Les représentants du personnel sont là en soutien

Nous sommes vraiment dans la concertation sociale avec ces réunions d'expression. Les salariés ont davantage le sentiment de participer à la vie de l'entreprise. Ils se sentent valorisés, il y a un net recul des départs et de l'absentéisme. Les institutions représentatives du personnel sont là surtout en soutien. Nous prenons la suite et faisons en sorte que les actions aboutissent. C'est plus

facile de contrôler des améliorations que la direction s'est engagée à faire, qui sont consignées dans un compte rendu et dont la demande vient du terrain. Cela donne de la valeur à notre action. Auparavant, en tant qu'IRP, nous étions un peu la boîte aux lettres des problèmes. Si les choses peuvent être réglées en amont, cela nous laisse plus de temps pour négocier sur le fond des accords.



\* Lire aussi « L'énergie du droit de parole », Travail & Changement n° 347 (janv.-fév. 2013), p. 11.

# Mieux échanger sur les pratiques, une mission possible

Confrontée à d'importants conflits internes, une structure d'accompagnement de jeunes a professionnalisé ses réunions et diminué la part des informations descendantes pour privilégier les temps d'échanges sur le travail.

## → MISSION LOCALE DU LIBOURNAIS

**Secteur :** service public de l'emploi

**Activité :** accompagnement des jeunes de 16 à 25 ans

**Effectif :** 25 salariés

**Région :** Aquitaine

**@CONTACT**  
Jean-Paul Bergouignan  
Jp.bergouignan@anact.fr

**A**vant d'instaurer de nouveaux espaces de discussion, encore faut-il questionner les anciens. C'est le sens de la démarche menée par l'Aract Aquitaine auprès de la mission locale du Libournais. Créée en 1991, celle-ci emploie 25 salariés sur un territoire semi-urbain, qui induit un travail particulier avec les jeunes, notamment sur l'isolement en milieu rural et la capacité à définir un projet professionnel. « Le délégué du personnel m'a fait part de la nécessité d'engager une démarche face aux difficultés dans l'équipe, de communication et

Un diagnostic sur les liens entre qualité de vie au travail et qualité du travail pour un meilleur service aux jeunes a fait ressortir la problématique des espaces de discussion. « Les gens ne voulaient plus participer à des réunions et mettaient au point des stratégies d'évitement », analyse Jean-Paul Bergouignan, chargé de mission à l'Aract Aquitaine. « Il y avait trop d'espaces de discussion qui n'en étaient pas vraiment », reconnaît Denis Barbe. Les réunions donnaient lieu à des conflits sur des pratiques professionnelles différentes d'un conseiller à l'autre, (modalités

L'Aract a proposé deux axes de travail : les espaces de discussion et des fiches de poste. « Le fait de restituer ces constats a remis du dialogue », affirme Jean-Paul Bergouignan. « Le déclic a été de se dire qu'il y avait une responsabilité collective à aller mieux ensemble, enchaîne Denis Barbe. C'est l'intérêt de cette démarche par rapport à une approche plus clinique sur l'analyse du groupe : on est responsable de ce qu'on vit ensemble. »

## Réunions spécifiques

Pour définir un plan d'action, la mission locale a fait appel au FACT, qui a permis de financer l'intervention d'un consultant. « Nous avons modifié les modalités d'animation des espaces de discussion, détaille Denis Barbe. Nous avons diminué la part des informations techniques et descendantes pour laisser plus de temps aux échanges, et nous avons mis sur pied des réunions spécifiques sur les pratiques professionnelles. » Systématiquement, une personne du service administratif est aussi présente lors des réunions techniques. « Nous avons monté notre niveau d'exigence sur la qualité des espaces de discussion, en les professionnalisant davantage », ajoute Denis Barbe. Un ordre du jour est ainsi établi à l'avance et un compte rendu rédigé dans la foulée. Une charte dite « des bonnes pratiques » a en outre été mise au point. Le message principal ? La prise en compte de la parole de l'autre, que le directeur résume ainsi : « Chacun a le droit de ne pas être d'accord mais il faut laisser la possibilité aux personnes d'exprimer leur point de vue, ainsi nous pourrions construire ensemble ».

Caroline Delabroy



« Nous avons monté notre niveau d'exigence sur la qualité des espaces de discussion, en les professionnalisant davantage. » Denis Barbe, directeur de la mission locale du Libournais

de relations professionnelles, déclare Denis Barbe, directeur de la mission locale. Il y avait une approche un peu clinique qui nous empêchait de bien travailler ensemble. On n'arrivait plus à avancer. »

d'entretien, gestion des agendas). Faute de cadre de référence auquel se reporter, la régulation était difficile. Seules les réunions du service administratif débouchaient sur des décisions concrètes.

« MARIE COUDERT, responsable du service formation, déléguée du personnel et déléguée syndicale Synami-CFDT

## Encore trop d'informations descendantes

Le malaise était général, il fallait une intervention extérieure. J'ai insisté sur le fait que chaque salarié soit rencontré, je savais que des choses se diraient en dehors de ma présence. L'équipe a été surprise du diagnostic de l'Aract, qui correspondait à ce qu'elle vivait et ciblait bien les problématiques essentielles à changer. Les réunions d'équipe avec tous les salariés n'ont à mon sens pas beaucoup changé et comportent

encore beaucoup d'informations descendantes. Les réunions-carrefours entre administratifs et entre conseillers techniques permettent en revanche d'échanger sur les pratiques. Il y a une plus grande liberté de parole et du mieux au sein de l'équipe, mais tout cela reste très fragile. Vu d'où l'on part, je pense qu'il faut se laisser du temps encore.



La mise en place de réunions de production a permis de renouer le dialogue entre l'atelier et l'encadrement dans une usine où aucun espace de régulation des contraintes n'existait jusqu'alors.

# Le dialogue à nouveau dans les tuyaux

Lorsqu'il rachète CITP en 2010, Jean-Claude Rousseau ne s'attendait pas à trouver un climat social aussi dégradé. Industriel en Poitou-Charentes, il investit à Béthune pour diversifier son activité de chaudronnerie : CITP réalise de volumineuses cuves de stockage et de la tuyauterie anti-corrosion pour les industries de la chimie, l'environnement, l'agro-alimentaire... « Je viens d'une région où il n'y a pas de culture industrielle, déclare Jean-Claude Rousseau. En arrivant ici, j'ai senti des tensions dans l'entreprise, par ailleurs en grande difficulté financière. J'ai découvert une défiance totale entre l'encadrement et l'atelier, avec une hiérarchie systématiquement contestée et une direction se sentant agressée par les observations de bon sens de l'atelier. C'était un vrai dialogue de sourds. » Après le rachat, un plan de sauvegarde de l'emploi a vu partir neuf personnes de l'encadrement.

## Écarts de perception

La demande d'un accompagnement de l'Aract Nord-Pas-de-Calais a émané du délégué syndical CFDT, également élu CE et CHSCT. « Tout l'objet de notre intervention a été de faire que le dialogue se renoue au sein de l'entreprise et que les conditions de travail soient prises en compte dans les choix et investissements faits par la direction », affirme Cindy Lemettre, chargée de mission à l'Aract. Un diagnostic court a ainsi été proposé à l'entreprise, afin d'éclairer les écarts de perception sur les problèmes relatifs au travail et aux conditions de travail. L'objectif étant de recueillir les attentes et les propositions d'amélioration. « Le diagnostic a montré qu'il y avait énormément de contraintes très fortes, du fait des

## → CITP

**Secteur :** plasturgie

**Activité :** fabricant d'éléments chaudronnés en polyester et thermoplastique

**Effectif :** 113 salariés, dont 51 sur le site de Béthune

**Région :** Nord-Pas de Calais

clients mais également des fournisseurs, poursuit Cindy Lemettre. Notre regard s'est alors porté sur cette problématique : où s'opère la régulation de ces contraintes, qui génèrent beaucoup de tensions entre les équipes et l'encadrement ? » L'inventaire des espaces de discussion a révélé l'absence d'espace formel d'échanges sur le travail, mis

de son processus de production sans qu'il y ait de concertation globale au niveau de l'entreprise, affirme Cindy Lemettre. Elles ont insufflé une nouvelle dynamique de projet, même si nous sommes encore loin des échanges de pratiques sur le travail et plutôt dans le processus de production basique. » « Nous aurions pu aller plus loin dans la démarche »,

**@CONTACT**  
Cindy Lemettre  
c.lemettre@anact.fr



**« Cette démarche a permis de faire en sorte que les gens se parlent de nouveau, pas forcément qu'ils se comprennent mais qu'ils soient capables d'entendre la parole de l'autre. »**

Jean Claude Rousseau, directeur de CITP

à part les instances réglementaires. L'une des pistes d'action a alors porté sur la mise en place d'une réunion de production hebdomadaire, de 30 à 45 minutes, avec les six chefs d'équipe, le directeur de production et le commercial ou le responsable des achats en fonction des sujets abordés. « Ces réunions structurées ont permis de rompre avec le côté "village d'artisans", où chacun travaillait au niveau

déclare en écho Jean-Claude Rousseau, qui estime cependant « que le dialogue s'est renoué ». « Cette démarche a permis de faire en sorte que les gens se parlent de nouveau, pas forcément qu'ils se comprennent mais qu'ils soient capables d'entendre la parole de l'autre », affirme ainsi le directeur de CITP.

Caroline Delabroy

LAURENT EVRARD, directeur de production et animateur des réunions de production

## La communication est redevenue bonne

Avant ces réunions de production, il y avait des réunions entre les ingénieurs, le bureau d'études et le planning, mais cela n'incluait pas les chefs d'équipe. Ils n'avaient pas de vue globale de l'atelier, or nos délais de fabrication peuvent varier de une semaine à six mois, avec de grosses problématiques de manutention. Dorénavant, les chefs d'équipe entendent le travail distribué à chacun, l'organisation du travail est devenue plus parallèle, moins verticale. Une fois sur

deux, la partie commerciale vient faire un point. Cela permet d'expliquer et de rassurer les équipes sur le carnet de commandes ou de visualiser les temps forts du planning et ceux qui laissent du temps, par exemple pour les entretiens individuels. Ces réunions sont une coupure dans la semaine. Les gens savent qu'ils vont me voir et pouvoir me dire leurs doléances. Cela a permis de reprendre le contact avec l'atelier, la communication est redevenue bonne.

# L'assurance du changement passe par le dialogue

Pour ajouter plus de participation à un accompagnement au changement et créer une dynamique collective, un groupe d'assurance a instauré des «tchats» et «pauses-repas». Les salariés peuvent ainsi interpeller directement la direction.

## → GROUPAMA

**Secteur :** assurance

**Activité :** assurance auto, santé, habitation

**Effectif :** 1540 salariés

**Région :** Centre

**@CONTACT**  
Isabelle Freundlieb  
i.freundlieb@anact.fr

Le groupe mutualiste Groupama a connu d'importants changements ces dernières années, dont le regroupement des caisses régionales, aujourd'hui au nombre de neuf. L'entité Paris Val de Loire (1 540 salariés) réunit ainsi huit départements, plus l'Ile-de-France.

analyse-t-il. Résultat, le corps social a subi les choses, sans trop avoir son mot à dire en amont.»

Direction et partenaires sociaux ont constaté un sentiment de mal-être des salariés, sentiment accru avec le contexte très concurrentiel du marché de l'assurance. «Il nous fallait entrer

sur les conditions de travail et changé de culture en faisant remonter les choses directement des salariés et non d'un groupe d'experts», affirme le DRH.

C'est ainsi qu'est ressortie la problématique des espaces de discussion. Pour répondre au sentiment d'éloignement ressenti par les salariés vis-à-vis de la direction, une «pause-déj'» avec le directeur général a été organisée dans chaque établissement avec des salariés volontaires. Autre dispositif mis en place, trois fois dans l'année, un «tchat» entre le comité de direction et les salariés, en direct sur l'intranet. «Dès la seconde édition, les échanges se sont professionnalisés et les collaborateurs ont interrogé le fonctionnement de l'entreprise, la stratégie, la politique RH», estime Jean-Claude Biotti.

## Forum de discussion

Groupama Paris-Val de Loire s'est aussi lancée dans une démarche collaborative d'amélioration de la qualité du service au client : plus de 200 salariés participent à des groupes de travail pour dégager les problèmes à régler et proposer des solutions. Le courrier type envoyé après un sinistre a par exemple été modifié, pour adopter un ton moins juridique et plus proche de l'assuré. Une réflexion est par ailleurs en cours pour déployer des forums de discussion sur internet. «Ils porteraient sur des thématiques métiers, afin de favoriser les échanges de pratique et la recherche de solutions communes, indique Jean-Claude Biotti. On passerait là un autre cap, avec un espace facilitant les échanges informels sur un mode très réactif.»

Caroline Delabroy



«Nous avons changé de culture en faisant remonter les choses directement des salariés et non d'un groupe d'experts.» Jean-Claude Biotti, directeur des ressources humaines

Les établissements ont parallèlement été spécialisés : par exemple, un dégât des eaux est pris en charge à Tours, tandis que Beauvais gère les prestations d'assurance santé. «Nous n'avons imposé aucune mobilité, ce qui a nécessité de former chaque collaborateur au métier choisi pour son site d'affectation», indique Jean-Claude Biotti, directeur des ressources humaines. «Nous avons eu une approche de conduite du changement très "experte" dans la phase de conception et donc très descendante dans sa mise en œuvre,

dans une démarche de mobilisation qui fasse avancer le collectif et donne du sens à notre projet, déclare Jean-Claude Biotti. L'Aract Centre nous a aidés à construire une approche qui nous a permis de comprendre les points forts et les dysfonctionnements du collectif, en favorisant un mode collaboratif à partir de l'outil GPS\*.» Un groupe de travail a été créé dans chaque établissement, afin d'approfondir le diagnostic en laissant la parole aux collaborateurs qui font le métier tous les jours. «Nous avons posé un nouveau cadre de pilotage

\* Gestion des perspectives sociales (GPS) : outil de management pour mesurer la satisfaction des salariés sur quatre thèmes : l'entreprise, le travail, les relations et les perspectives professionnelles.  
www.gps.anact.fr

ISABELLE FREUNDLIEB, chargée de mission à l'Aract Centre

## Le rôle du manager est questionné

Le diagnostic GPS\* a mis au jour les inquiétudes des salariés dans l'avenir et un besoin de reconnaissance et d'écoute. Cette démarche a facilité le travail sur les différents niveaux d'espaces de discussion. La relation avec les institutions représentatives du personnel a évolué, passant d'une logique de confrontation à une logique de consolidation. Ces espaces questionnent le rôle

du manager, qui n'est plus seulement dans le reporting mais dans le rôle de pilote et d'appui des équipes. Il y a eu une forte demande de formation à l'animation de réunion, chose que les managers demandaient peu auparavant. La direction a été capable d'entendre le diagnostic et de construire une démarche basée sur la concertation avec les salariés.





# Comment mettre en place un espace de discussion sur le travail

Si l'on veut que la discussion des expériences de travail s'inscrive dans une logique de transformation, des conditions précises de mise en œuvre, d'animation et de production sont requises. Le Réseau Anact propose une démarche en quatre étapes clefs pour installer des espaces de discussion de manière structurée et pérenne.

Fiche réalisée par Ségolène Journoud, [s.journoud@anact.fr](mailto:s.journoud@anact.fr)

ÉTAPE 1	Actions	Points de vigilance
<p><b>ANALYSER LE CONTEXTE ET DÉFINIR LA FINALITÉ</b></p>	<p>Définir la finalité visée dans la mise en discussion du travail : une meilleure régulation, de la concertation sociale, la résolution d'un problème donné, le développement professionnel d'un métier ou d'une catégorie de salariés.</p> <p>Il s'agit d'une démarche concertée, différents acteurs sont à impliquer : les ressources humaines, le management, les représentants du personnel, les salariés et, le cas échéant, les préventeurs.</p>	<p>→ Le dirigeant qui met en place ce projet doit être conscient que la création (ou l'activation) d'un espace de discussion (EdD) constitue pour les salariés et leurs managers une possibilité d'agir sur le travail. C'est leur donner du pouvoir d'agir sur le travail.</p>
ÉTAPE 2	Actions	Points de vigilance
<p><b>FAIRE LE LIEN AVEC L'EXISTANT</b></p>	<p>Conduire un état des lieux des espaces de communication et/ou discussion existants en prenant en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le fonctionnement ;</li> <li>• les caractéristiques ;</li> <li>• les effets produits ;</li> <li>• le bilan.</li> </ul> <p>De façon concertée, prendre une décision : optimisation de l'existant et/ou création de nouveaux espaces.</p>	<p>→ Cette étape pourra être réalisée en groupe de travail, complétée par des entretiens avec les acteurs-clés (RH, direction, IRP, managers impliqués) et, éventuellement, à partir d'observations de terrain.</p>
ÉTAPE 3	Actions	Points de vigilance
<p><b>CONSTRUIRE UNE INGÉNIERIE</b></p>	<p>Se mettre d'accord sur la définition d'un cahier des charges de l'espace de discussion qui précise le périmètre de la discussion, les objets, les acteurs impliqués, la temporalité, le mode et les outils d'animation, le lien avec les instances de dialogue social (CHSCT, CE, DP...) et les processus de décisions, l'existence (ou non) et le format d'un compte rendu, ses destinataires.</p>	<p>→ Il s'agit de prendre soin de l'amont et l'aval des espaces de discussion : en amont, la conception du cadre politique de ces espaces, de son inscription dans le système d'acteurs, ses finalités, etc. ; en aval, les modalités de renouvellement des EdD, les modalités de traitement des produits de la discussion et le retour des décisions et actions envisagées.</p>
ÉTAPE 4	Actions	Points de vigilance
<p><b>EXPÉRIMENTER EVALUER DÉPLOYER</b></p>	<p>« 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. Mettre en place un dispositif d'évaluation « embarquée » (processus d'auto-évaluation en continu) et une vigilance sur le déploiement futur à l'échelle de l'organisation.</p>	<p>→ La confiance est un élément clef. Elle se construit dans le temps et naît d'une bonne interrelation au sein du groupe mais aussi d'actions prises par l'organisation.</p> <p>→ Parler du travail ne va pas de soi. Envisager une formation et/ou des outils spécifiques pour animer la discussion sur le travail peut s'avérer utile.</p>

## OUVRAGES

**Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux**, Yves Clot, La Découverte, 2010, 190 p.

**La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail**, Anne-Françoise Molinié, Corinne Gaudart, Valérie Pueyo (coord.), Octares Editions, 2012, 395 p.

## RAPPORTS

**« Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail »**, Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Penicaud, rapport fait à la demande du Premier ministre, février 2010, 19 p.

**« Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail. L'enjeu de la parole sur le travail. Rapport de recherche ANR (programme SEST 2006-2008) : étude SORG »**, Mathieu Detchessahar (coord.), université d'Angers, sept. 2009, 789 p.

## ARTICLES

**« Les managers ouvrent des espaces de dialogue »**, *Entreprise & Carrières*, n° 1208, 30 sept. 2014, pp. 18-25.

**« Qualité de vie au travail : des espaces d'expression à construire »**, *Entreprise & Carrières*, n° 1192, 13 mai 2014, pp. 4-5.

**« Libérer la parole sur le travail »**, Philippe Davezies, Bernard Dugé, Anne Flottes et al., *Santé et Travail*, n° 86, avril 2014, pp. 25-40.

**« Réhabiliter la dispute professionnelle »**, Yves Clot, *Le Journal de l'École de Paris du management*, n° 105, janvier 2014.

**« Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail »**, Patrick Conjard, Ségolène Journoud, *Revue Management & Avenir*, n° 63, juillet 2013, pp. 80-96.

**« Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion »**,

## VIENT DE PARAÎTRE

**LE MANAGEMENT DU TRAVAIL**  
**« UNE ALTERNATIVE POUR AMÉLIORER BIEN-ÊTRE ET EFFICACITÉ AU TRAVAIL »**  
 Éditions de l'Anact, collection « Références »

L'auteur, Patrick Conjard, part de ce point : le travail et le management s'ignorent. Les systèmes d'organisation et de management tendent à minimiser, voire à nier, la subjectivité du travail. En reléguant le travail au second plan, le management a perdu sa fonction régulatrice. Les conséquences sont frappantes : sentiments de mal-être, désengagement, absentéisme, fragilisation du dialogue social, etc.

Dans ce contexte, la question, longtemps ignorée, de l'influence du management sur les conditions de travail s'impose aujourd'hui à l'agenda social des entreprises. Des tentatives pour « manager autrement » émergent : formation des managers, participation des salariés, responsabilité sociale et environnementale, qualité de vie au travail... Pour l'auteur, elles sont toutefois peu ou pas satisfaisantes et se contentent souvent de répondre de façon dispersée en cherchant à répondre aux difficultés par des solutions partielles et locales. Pour dépasser ce constat, l'ouvrage appelle à un véritable changement de paradigme en proposant un nouveau cadre de compréhension et d'action : le modèle du management du travail. Il s'agit de revoir en profondeur le fonctionnement de l'entreprise. Pour Patrick Conjard, la réponse repose sur une conviction : le travail doit être appréhendé comme valeur fondatrice de l'entreprise. Au soutien de cette idée, les salariés doivent pouvoir agir et un cadre organisationnel et managérial nouveau doit les y encourager.

## Le management du travail

Une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail

Patrick Conjard

Anact

Mathieu Detchessahar, *Négociations*, n° 2013/1, mai 2013, pp. 57-80.

**« L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration : le cas du processus au ministère des Finances »**, Yves Lochard, *La Revue de l'IRES*, n° 74, avril 2013, pp. 177-206.

**« Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail »**, Philippe Davezies, *PISTES*, n° 2, vol. 14, 2012, 17 p.

**« Comment utiliser les communications et les discussions pour faciliter les changements organisationnels ? »**, Donald Anderson, *Gestion*, n° 35, janv. 2011, pp. 90-95.

**« Le rôle de traduction du manager : entre allégeance et résistance »**, Céline Desmarais, Emmanuel Abord de Chatillon, *Revue française de gestion*, n° 205, juin-juillet 2010, pp. 71-88.

**« Manager le travail »**, *Travail et Changement*, n° 333, sept.-oct. 2010, 16 p.

sur le web ← sur anact.fr ←

Du nouveau sur les conditions de travail ?  
 Besoin de ressources, d'études, de chiffres, de cas d'entreprises, de repères et d'outils pour agir ?  
**[www.anact.fr](http://www.anact.fr)**

Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle  
**[www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)**