

MANAGEMENT : METTRE EN PLACE ET ANIMER UN ESPACE DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL



POURQUOI METTRE EN PLACE UN ESPACE DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL ?

La finalité d'un Espace de Discussion sur le Travail (EDD sur le travail) est de **permettre à chacune/ chacun l'expression sur son travail et ses conditions de réalisation, proposer des solutions à mettre en œuvre pour améliorer la qualité du service rendu et les conditions de travail des agents.**

Parler du travail vise :

• Un objectif de Qualité de Vie au Travail

Ce mouvement qui donne une place aux acteurs concernés est une reconnaissance de la part prise par chacune, chacun dans la construction d'une « œuvre » commune pour répondre aux besoins des usagers.

• Un objectif d'efficacité

Pour mieux servir, il s'agit d'adapter le plus possible les solutions, les décisions aux réalités des situations de travail dans un mouvement ascendant du « terrain » vers les instances de décision.

Cette prise en compte de la réalité des situations de travail enrichit les décisions par la prise en compte des moyens disponibles, des compétences existantes, de la connaissance des publics... En retour cela favorise l'engagement de chacune, de chacun, l'appropriation de ces décisions et leur mise en œuvre.

Mais **parler du travail** n'est pas un acte facile ni pour celles et ceux qui doivent par là même rendre compte de leurs « façons de faire », ni pour celles et ceux qui ont en charge d'organiser et de « contrôler » les « façons de faire » et les résultats produits.

En effet, la réalité des situations de travail est traversée par des ajustements permanents entre :

- « *Ce qu'il faut faire* » et « *ce qui est fait* »,
- « *Comment le faire* » et « *comment c'est fait* »,

Ce que l'ergonomie nomme l'écart entre le travail « prescrit » et le travail « réel ».

Par ailleurs, le travail n'est jamais un acte isolé mais bien une « œuvre commune ». Ces collectifs de travail sont naturellement traversés par des points de vue différents qui peuvent se traduire par des tensions, des désaccords, des conflits puisqu'ils mettent en présence des personnes aux expériences, statuts, fonctions, ... différents.

L'enjeu de l'Espace De Discussion sur le Travail est de permettre :

- L'expression sur le travail tel qu'il se réalise réellement,
- Le partage et la mise en débat sur les différentes façons de faire et sur les critères de qualité.

Et c'est là l'intérêt, cet espace de controverse est la condition pour que les collectifs (dont le management) trouvent des solutions adaptées aux réalités toujours mouvantes et se renforcent autour de règles rediscutées, ré-adaptées chaque fois que c'est possible.

La mise en place et l'animation d'un Espace De Discussion sur Travail conduit ainsi **les encadrants à s'interroger sur leur rôle** et à décider de la façon dont ils souhaitent l'occuper. Il s'agit en effet d'un acte managérial qui nécessite une pratique d'encadrement basée sur la confiance, autorisant et sécurisant la prise de parole.



Enfin dernier point, cette pratique conduit à revoir les modalités de prises de décisions et à **trouver le bon niveau de prise de décision**. La mise en place de ces espaces d'expression sur le travail n'a d'intérêt que si des décisions sont prises et des actions mises en œuvre. C'est un moyen pour appliquer des principes de subsidiarité (ne pas prendre des décisions à un niveau plus élevé que celui où elles peuvent être efficaces) qui permettront de redonner du pouvoir d'agir aux acteurs et de fluidifier les prises de décisions, même si cette question est complexe dans la fonction publique.

L'Espace De Discussion sur le Travail redonne **une place centrale au collectif et au dialogue** sur le travail. Il participe ainsi à la construction d'un mode de fonctionnement qui favorise la réactivité, l'innovation, l'adaptation. Toutes ces ressources sont indispensables à des organisations marquées depuis longtemps par des transformations importantes et relativement fréquentes. Les initiatives prises pour faire face à la crise liée à la pandémie a sans doute été de ce point de vue révélatrice de la pertinence de ce type de démarche associant les agents à la conception des dispositifs permettant ainsi d'assurer au mieux la continuité du service.

QU'EST-CE QU'UN ESPACE DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL ?

Il s'agit **d'espaces collectifs** qui permettent une discussion **centrée sur l'expérience de travail** et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes etc. Cette discussion, dont le vecteur principal est la parole, se déroule suivant **un cadre et des règles co-construites** avec les parties prenantes.

Ce sont des **espaces inscrits dans l'organisation du travail** qui visent à produire des propositions d'amélioration ou des décisions concrètes sur la façon de travailler (Cf. « *10 questions sur les Espaces de Discussion – Réseau Anact-Aract* »).

L'enjeu dans ces espaces est de sortir des représentations individuelles et des jugements de

valeur pour parvenir à aborder des sujets qui peuvent parfois être sensibles. Pour cela, nous nous appuyons notamment sur un modèle d'analyse du travail issu de l'ergonomie qui permet d'analyser la situation de travail et non uniquement les comportements, de comprendre que les stratégies, décisions prises sont des réponses, adaptations à des situations complexes et mouvantes.

Il ne s'agit pas, d'un lieu de plaintes, de revendications, de commentaires sur les uns et les autres, de conflits interpersonnels ou de règlements de comptes. Il est nécessaire par ailleurs, que ce ne soit pas non plus un lieu de parole descendante où l'on parle uniquement de la prescription ou de contrôle.

QUE CONTIENT CE GUIDE ?

- Une trame en 5 étapes pour mettre en place des Espaces De Discussion sur le Travail.



- Un apport sur un modèle d'analyse du travail issu de l'ergonomie qui permet d'installer un dialogue sur la réalité des situations de travail.
- Un support méthodologique pour analyser une situation de travail.
- Des recommandations pratiques pour animer un Espace de Discussion sur le Travail.

A QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

- Ces repères s'adressent aux personnels encadrant de l'Éducation Nationale : responsable de service, chef. fe ou adjoint.e d'établissement, inspecteur/trice... Les exemples présentés renvoient à des situations en établissement scolaire mais la démarche s'adresse bien aussi aux personnels d'encadrement de services.



ÉTAPE 1

CLARIFIER LE CONTEXTE, LES BESOINS, LES OBJECTIFS

1. POURQUOI CETTE ÉTAPE ?

Pour valider et donner du sens

Clarifier le contexte, les besoins, les objectifs de la mise en place d'Espaces De Discussions (EDD) sur le Travail permettra :

- De s'assurer que cette méthode est pertinente pour apporter des réponses aux questions posées,
- De ce fait, de donner du sens à leur mise en place,
- De trouver ainsi les arguments pour mobiliser les acteurs concernés,
- Et plus globalement, d'éclairer les préalables et les conditions de mise en place.

En effet, l'Espace de Discussion sur le Travail peut avoir plusieurs finalités :

- **En associant les acteurs de terrain** (agents qu'ils/elles soient encadrant.e ou pas), il permet la prise en compte conjointe des enjeux en matière d'efficacité du service et de santé des personnels.
- **En permettant la mise en place d'améliorations concrètes sur le terrain**, il participe à la prévention des risques professionnels.
- **En donnant un droit d'expression sur le travail**, il contribue à la reconnaissance du travail effectué par les agents.
- **En visant à apporter des solutions**, il donne/redonne confiance quant à la prise en compte par la hiérarchie des difficultés exprimées et participe à la légitimité de cette hiérarchie.

Aussi, selon la finalité et le contexte, plusieurs manières d'installer ces espaces peuvent être mobilisées :

• De façon durable comme un projet en soi :

Dans cette première situation, l'EDD sur le Travail est un outil au service d'une pratique managériale. L'encadrement impulse une capacité collective à parler du travail pour penser ensemble les ajustements nécessaires. Dans cette configuration, l'EDD sur le Travail peut aider à restaurer une compréhension partagée des zones possibles de décision et des limites.

• En amont de la mise en place d'un projet, d'un changement :

Dans cette deuxième situation, l'EDD sur le Travail peut aider à la mise en place d'un projet ou d'un changement. L'objectif sera alors d'identifier en amont les effets de ce changement sur le travail et/ou de les suivre pour adapter les solutions envisagées à la réalité des situations.

• En « correction » lorsque la situation est dégradée :

Dans cette troisième situation, l'EDD sur le Travail peut viser à traiter des situations de tensions en permettant aux acteurs internes d'analyser et de comprendre ce qui dans le travail les met en difficulté et de sortir ainsi des jugements sur les personnes. Son efficacité peut être amoindrie par l'ampleur des tensions qui gêne l'installation d'un dialogue et donc réduit les moyens d'actions.

Nous préconisons d'installer cette méthode « à froid », comme un projet en soi de transformation des pratiques d'encadrement ou d'installation d'un projet.

En effet, tous les établissements/services ne partent pas avec les mêmes pratiques en matière de dialogue interne et le pas à franchir pour installer un espace de discussion sur le travail ne sera pas le même d'un établissement à l'autre :

- Pour certains, il s'agira « simplement » d'ajouter un regard sur le travail à des pratiques existantes de relations sociales installées dans la confiance et une relative liberté de parole.
- Pour d'autres, il faudra aussi transformer des pratiques d'encadrement plutôt installées dans une communication descendante. Dans ce cas, les transformations peuvent être à prévoir autant du côté de l'encadrement que des agents pour qu'ils acquièrent ensemble la confiance suffisante.

2. COMMENT FAIRE ET AVEC QUI ?

Clarifier son projet

Le porteur de projet, souvent la direction, doit dans un premier temps se questionner sur le contexte,

les besoins, les objectifs pour clarifier le projet et la manière dont il va le conduire.

Mobiliser les acteurs

Ce questionnement devra rapidement être approfondi avec le groupe de pilotage qui aura en charge la conduite du projet.

Celui-ci peut être soit un nouveau groupe soit un groupe existant, en fonction de la question à traiter (voir fiche suivante).

Composer le groupe de pilotage

La composition de ce groupe est variable. La direction sera toujours présente ou représentée et en fonction des situations, il s'agira d'associer d'autres catégories : gestionnaires, enseignants,

personnels administratifs, agents de service et de la restauration, élèves, il est important que toutes les catégories d'acteurs concernées par le projet soient représentées.



EXEMPLE

Par exemple, le groupe de pilotage pourra être constitué pour des questions relevant de :

L'ÉDUCATIF

• La direction ou un/une représentant.e et 2 ou 3 représentant.e.s du corps enseignant, volontaire et idéalement légitimé par le groupe d'enseignant.e.s concerné (Selon les questions à traiter, il peut s'agir du groupe d'enseignant.e.s d'une matière, d'une classe, d'un niveau ou de l'ensemble de l'établissement).

LA RESTAURATION

• La direction ou un/une représentant.e, dans ce cas relevant peut-être du service de gestion et du/de la chef.fe de cuisine.

LA VIE SCOLAIRE

• Le/la CPE, la direction peut-être représentée par le/la CPE et 2 ou 3 représentant.e.s des AED, volontaire et idéalement légitimé par l'équipe d'AED.

Pour agir : des questions à se poser

- Quel est le contexte dans votre établissement/ service ?
- Quel est le projet à conduire ou la question à traiter ?
- En quoi la mise en place d'un espace de discussion sur le travail vous permettrait de traiter cette question ou de conduire ce projet ?
- Quel serait l'objectif ?
- Quelles seraient les conditions de réussite ?
- Quels points de vigilance à avoir, quelles précautions ?



ÉTAPE 2

FAIRE LE LIEN AVEC L'EXISTANT

1. POURQUOI CETTE ÉTAPE ?

Pour définir l'Espace De Discussion sur le Travail adapté

Un établissement ne part pas de rien, il existe toujours des espaces de discussion. Partir de cet existant peut être moins coûteux dans la mise en place d'un espace dont les discussions seront dédiées au travail. Cela permet de s'appuyer sur ces pratiques existantes (Cf tableau ci-dessous) en matière d'organisation (temps, lieux, modes d'échange,...).

Il s'agira alors de s'assurer que le contenu et les modalités d'échanges répondent aux finalités d'un Espace de Discussion sur le Travail et de le faire évoluer si nécessaire vers :

- Un espace collectif qui permet une discussion centrée sur les situations de travail

- Un cadre et des règles co-construites avec les parties prenantes
- Qui permettent un échange à partir des points de vue, semblables, différents, contradictoires
- Inscrit dans l'organisation du travail
- Qui propose des améliorations et des décisions concrètes.

Les trois premiers critères sont particulièrement importants car la pratique des Espaces de Discussion est en fait généralement présente dans un établissement scolaire mais ils ne permettent pas tous l'échange. En effet, souvent, ils sont plutôt de type « descendant » et surtout ils ne sont pas centrés sur le travail (Voir la fiche 4 qui renvoie à l'approche centrée sur le travail).

2. COMMENT FAIRE ? AVEC QUI ?

Catégoriser les EDD

Pour aider dans le repérage d'espaces existants, le Réseau Anact-Aracts a identifié 4 catégories d'espaces de discussion formels, utiles au bon fonctionnement d'un établissement.

Il existe aussi des espaces informels qui permettent des régulations et du soutien du collectif qui sont tout aussi utiles mais non pris en compte dans cet état des lieux.

La catégorisation permet d'établir un état des lieux et de repérer l'équilibre ou les déséquilibres, les manques et de consolider ainsi le questionnement sur la finalité.

Les 4 catégories identifiées par le Réseau Anact-Aract pour répertorier les espaces de discussions existants dans tout établissement de la fonction publique sont :

1. Les espaces d'organisation et de régulations collectives liés au processus de management.

Il s'agit des lieux de discussion sur la dimension stratégique. Ils peuvent être aussi des instances d'organisation de la dimension opérationnelle mais pas obligatoirement, la dimension organisationnelle

peut être traitée par d'autres acteurs de la hiérarchie. L'articulation entre la dimension stratégique et la dimension organisationnelle est déterminante pour favoriser la mise en œuvre des décisions.

2. Les espaces paritaires sont constitués par les lieux de concertation et de négociation sociale avec les représentants des agents. Ils ne sont pas représentés au niveau d'un établissement mais au niveau départemental, académique et national.

3. Les espaces pour la résolution de problèmes.

Il s'agit d'espaces qui peuvent être temporaires et qui visent à conduire un projet ou améliorer une situation en permettant la réalisation de diagnostics, la recherche d'amélioration, l'expérimentation de manière participative.

4. Les espaces de discussion pour le développement professionnel.

Peut-être plus d'ordre individuel mais pas obligatoirement, ces espaces de professionnalisation permettent un soutien, un travail de management, des pratiques de régulation.

Faire l'inventaire des EDD existants

Le tableau ci-dessous peut vous aider à faire ce repérage et prendre ensuite une décision soit d'optimisation de l'existant soit de création d'un nouvel Espace De Discussion sur le Travail.

Le positionnement de chaque espace de discussion

dans l'une ou l'autre de ces catégories peut être questionné car comme toute pratique de catégorisation celle-ci relève aussi d'une interprétation. L'important est que la compréhension et l'accord soit partagé en interne.

Espaces d'organisation et de régulations collectives liés au processus de management Conversation entre la dimension stratégique et la dimension opérationnelle	Espaces paritaires de concertation et la négociation sociale	Espaces pour la résolution de problèmes. Démarche participative de diagnostic et/ou d'amélioration, expérimentation	Espaces de discussion pour le développement professionnel. Professionnalisation et soutien externe, travail de management, régulation individuelle
CODIR, réunions cadres, réunions d'équipe, ...	CT, CHSCT, CSE, ...	Groupes projets divers, Groupes d'expression, ...	Groupe de formation professionnelle, échange de pratiques, entretiens annuels d'évaluation ou professionnel, ...
<ul style="list-style-type: none"> · Réunions de l'équipe de direction · Réunions de services · Réunions hebdomadaires d'équipes de direction et administratives · Réunions hebdomadaires du service gestion-RH · Organisation des rencontres parents/professeurs · Conseils pédagogiques · Coordination d'équipe disciplinaire · ... 	<ul style="list-style-type: none"> · Ces Espaces n'existent pas au niveau des établissements. 	<ul style="list-style-type: none"> · Régulation vie scolaire · Réunion de concertation (projet de fermeture de l'établissement) · Réunion de régulation des tensions sociales entre différentes catégories d'agents · Réunion d'organisation des activités spécifiques comme la mise en œuvre des Projets Personnalisés de Scolarisation · ... 	<ul style="list-style-type: none"> · Réunions trimestrielles RH/DRH de proximité, échanges de pratiques · Échange de pratiques avec les enseignants, proposé et animé par un IEN · ...

Pour agir : des questions à se poser

- Quel est ce changement ?
- Est-ce que toutes les catégories d'espaces existent ?
- Quels sont ceux qui sont sur représentés ?
- Quels sont ceux qui sont sous représentés ?
- Comment fonctionnent-ils ?
- Est-ce que le travail, ses conditions de réalisation sont pris en compte dans ces espaces ?
- Est-ce que le projet/le problème/la question/ a déjà été traité dans un des espaces existants ?
- Si oui, qu'est-ce que cela a apporté ?
- Qu'est-ce qu'il resterait encore à faire ?



ÉTAPE 3

CONSTRUIRE UNE INGENIERIE DE L'ESPACE DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL

1. POURQUOI CETTE ÉTAPE ?

Pour mettre en place et faire fonctionner un Espace De Discussion sur le Travail.

Ce projet peut conduire à des changements très importants de fonctionnement interne par rapport aux pratiques habituelles, autant pour l'encadrant qui pilote que pour les agents qui participent. De plus, tous les agents ne sont pas égaux dans l'acte de prise de parole et tous n'ont pas l'habitude de

participer à des réunions et la centration sur le travail ne constitue pas non plus une pratique habituelle dans les établissements.

Pour ces raisons, il est nécessaire d'accompagner les agents dans ces changements en construisant une ingénierie et en posant un cadre pour faciliter leur mobilisation, légitimer les propositions découlant de ces espaces, s'assurer de leur acceptabilité sociale et installer une acculturation de dialogue sur le travail...

2. COMMENT FAIRE ET AVEC QUI ?

Identifier l'animateur/l'animatrice : quelques critères

- La connaissance de la situation de travail, avec une capacité à prendre de la distance pour permettre et favoriser le dialogue.
- Le volontariat, l'intérêt.

Deux options sont possibles :

- **L'encadrant** qui souhaite installer cette méthode dans sa pratique pour s'appropriier des éléments d'information sur la réalité des situations de travail

et permettre la mise en place de solutions. Cela nécessite que les relations avec son équipe soient suffisamment confiantes pour assurer une liberté d'expression.

- **Un animateur** dédié, sans lien hiérarchique, peut permettre une parole plus libre. Il s'agira dans ce cas de s'assurer de ses possibilités de rendre compte des propositions à l'encadrement pour que les décisions de mise en œuvre soient prises.

Préciser les critères de constitution du groupe

- Le volontariat.
- La connaissance du sujet à traiter, en particulier des agents qui réalisent les activités de travail dont il va être question.
- La représentativité des différents points de vue

par rapport à la situation, au projet, en terme de métiers et de fonctions, il peut être intéressant voire nécessaire de chercher une représentativité en terme de genre, d'ancienneté, d'âge.

Constituer le groupe et informer sur le fonctionnement

- Informer sur les objectifs, les enjeux, les modalités, les résultats souhaités.
- Préciser la spécificité de ce groupe par rapport aux autres groupes existants.
- Préciser les échéances et l'organisation temporelle.



Fixer les modalités d'information

- Définir les catégories de personnels à informer en dehors du groupe.
- Définir les modalités (qui, quand, où, comment, quel support ou canal de communication).



POINTS DE VIGILANCE

- Du temps dédié pour préparer et réaliser l'animation.
- L'officialisation de cette fonction d'animation.
- S'assurer que tous les acteurs concernés par la situation sont dans le groupe (enseignants, agents, ...).
- La légitimité des propositions du groupe : l'ingénierie, les étapes préparatoires à l'Espace De Discussion sur le Travail (information, modalités de constitution,...) permettront de s'assurer que les propositions du groupe seront légitimes pour les collègues.
- Le rôle des encadrants : il n'est pas nécessaire qu'ils soient tous capable d'animer un Espace De Discussion sur le Travail. Le volontariat est requis car la tâche peut renforcer la complexité d'un poste déjà « dense ». Il est important de dire et de s'expliquer sur l'intérêt ou les difficultés que cette pratique apporte. Par exemple, elle permet une meilleure compréhension des situations de travail des équipes, elle participe aussi au principe de subsidiarité. Mais, il peut être compliqué de passer d'une posture d'écoute et de compréhension dans le cadre de l'animation d'un EDD sur le travail à une posture de contrôle des résultats dans d'autres situations.
- La taille du groupe : entre 8 et 12 personnes pour permettre à chacune/chacun de s'exprimer.

Pour agir : des questions à se poser

- Qui animera ? Pourquoi cette personne ?
- Qui participera à l'analyse ? Pourquoi ces personnes ?
- Quels sont les sujets traités ?
- Quelle est la fréquence, la durée ?
- Quels sont les livrables attendus ?
- Sous quelle forme ?



ÉTAPE 4

ACQUERIR DES REPÈRES SUR LE TRAVAIL

1. POURQUOI CETTE ÉTAPE ?

Pour améliorer le fonctionnement des établissements/services par l'expression des acteurs concernés sur leur travail.

Les « capacités » à s'exprimer et à s'exprimer en public sont très variables d'un individu à l'autre.

En dehors des caractéristiques individuelles, plusieurs facteurs peuvent rendre cette pratique plus ou moins facile :

- **Les métiers** ouvrent plus ou moins à la parole, au dialogue, à la nécessité de l'échange entre pairs, collègues, partenaires, usagers, ...
- **Les pratiques managériales** en matière de relations de travail : si l'habitude de la concertation existe, si l'avis des personnes est sollicité et pris en compte, la parole sera plus facile que si les pratiques sont de type descendant, orientées vers la transmission d'informations, de consignes, d'objectifs...
- **La nécessité que « cela serve à quelques chose »**, c'est à dire à ce que des solutions soient trouvées et mises en œuvre.

Par ailleurs, pour permettre cette expression, il est nécessaire de pouvoir rendre compte, **rendre visible le travail tel qu'il se réalise réellement** mais, parler ainsi du travail ne va pas de soi. La parole sur le travail renvoie à la question de ce qui est dicible et devant qui.

- Dire peut conduire à exposer au regard des autres ses compétences mais aussi ses manques.
- A rendre compte de la transgression de certaines règles parce que parfois pour répondre à une urgence, une situation particulière on ne trouve pas d'autres solutions.
- Enfin parfois, on sait que la solution qui a été trouvée, le geste professionnel qui a été posé n'est pas satisfaisant mais « on a fait au mieux ».

Travailler c'est rendre le service dans tous types de situations (normales, avec des aléas, des événements plus ou moins complexes à traiter, ...).

Comprendre comment chacun/chacune a fait est intéressant pour apprendre ensemble. Cela ne peut se faire que si la parole est sécurisée et que personne n'est inquiété.

L'expression sur le travail ouvre la possibilité de rendre visible les « désaccords » sur les façons de faire, les objectifs à atteindre, le sens des missions. Ce qui n'est pas un acte aisé pour un encadrant.

L'une des façons de répondre à ces difficultés est que les personnels encadrants puissent acquérir des repères théoriques et méthodologiques sur l'analyse du travail. Ce n'est pas suffisant mais c'est au moins une condition nécessaire pour que ces points de vue différents sur le travail deviennent des controverses constructives et non des conflits de personnes.

Ces EDD sur le Travail permettront de reconstruire ensemble de nouvelles règles de travail plus appropriées aux situations réelles et de trouver collectivement des solutions aux dysfonctionnements en s'appuyant sur les marges de manœuvre dégagées tout autant par les agents et l'encadrement.

Cela permet aussi de s'écarter des jugements de valeurs et des approches centrées sur les personnalités.

Les déterminants du travail :





2. COMMENT FAIRE ?

Acquérir des connaissances sur l'analyse du travail

Cette fiche ne peut à elle seule apporter l'ensemble des repères nécessaires car ceux-ci sont issus de divers champs théoriques comme l'ergonomie, la psychologie du travail, la sociologie des organisations... Dans ce sens l'intégration de ces connaissances dans la formation initiale des personnels d'encadrement serait très utile.

Nous apporterons juste quelques premiers repères issus de l'ergonomie pour comprendre le décalage que nous proposons dans le regard porté sur le travail, l'individu au travail et en quoi il permet de « comprendre le travail pour le transformer ».

Une distinction entre le travail « prescrit » et le travail « réel ».

Le travail « prescrit » est constitué par les prescriptions sur le travail à faire et la façon de le faire. Il peut s'agir des objectifs à atteindre, des modes opératoires, consignes, procédures pour les atteindre, des critères de qualité. La plupart du temps ces prescriptions sont descendantes, et peuvent parfois être très éloignées des situations réelles de travail et donc plus ou moins adaptées aux caractéristiques de ces situations.

Cette approche apporte un nouveau regard avec l'analyse du **travail « réel »** en se posant la question suivante : comment font les gens pour réaliser la tâche prescrite ?

Le constat est à peu près constant : ils/elles font plus ou moins ce qu'ils devaient faire ou ils/elles font plus ou moins différemment que la façon dont ils/elles devaient faire.

Pourquoi ?

Au moins trois raisons à cela :

- Un écart entre la prescription et la réalité des situations de travail : lorsque **les déterminants** de la situations de travail ne sont (l'organisation, les équipements, le collectif, l'environnement,...) « à la base » pas adaptés aux objectifs à atteindre.
- Une impossibilité à envisager, même dans le cas d'une prescription « ouverte », la variabilité des situations réelles de travail : une journée, une heure de travail se présentera plus ou moins souvent différemment que ce qui était prévu (une urgence, un/une collègue absent.e, un incident, du matériel qui ne fonctionne pas,.....).
- La nécessité pour l'opérateur/l'opératrice de s'adapter à sa propre variabilité individuelle qui fait fluctuer ses capacités de travail au cours d'une journée, d'une semaine,...

L'activité réelle de travail est donc toujours plus ou moins différente de la tâche prescrite.

Des régulations et des ajustements quotidiens.

Le ou la salarié.e régule, invente des solutions, fait des compromis, parfois « *se débrouille* », parfois déroge à la règle pour atteindre les résultats attendus avec la plupart du temps un objectif de qualité.

Les personnes sont donc quotidiennement amenées à prendre des décisions plus ou moins importantes pour s'adapter à cette variabilité.

Cette activité de régulation est intéressante car elle permet de mettre en œuvre des compétences, de les faire évoluer, d'inventer des nouvelles organisations et processus, de consolider un collectif.

Elle est soutenue lorsque les personnes ont les compétences, les marges de manœuvre, le soutien de la hiérarchie.

Elle signifie que parfois la personne a **trouvé le meilleurs compromis possible** entre ce qui devait être réalisé et ce qu'il est possible de réaliser. Ce n'est pas forcément le plus satisfaisant au regard des critères de qualité de chacun.

Mais cela peut aussi provoquer de **l'inconfort, des inquiétudes** par manque d'assurance sur les initiatives prises, de légitimité à prendre une décision, de limite dans les marges de manœuvre pour agir différemment, l'impossibilité d'agir sur les déterminants de la situation de travail.

Il est donc indispensable de soutenir cette nécessaire activité de régulation et les Espaces de Discussion sur le Travail en constituent un moyen. Ils permettent en effet d'organiser ce dialogue collectif sur le travail. Et ce d'autant plus dans des contextes en mouvement perpétuel.

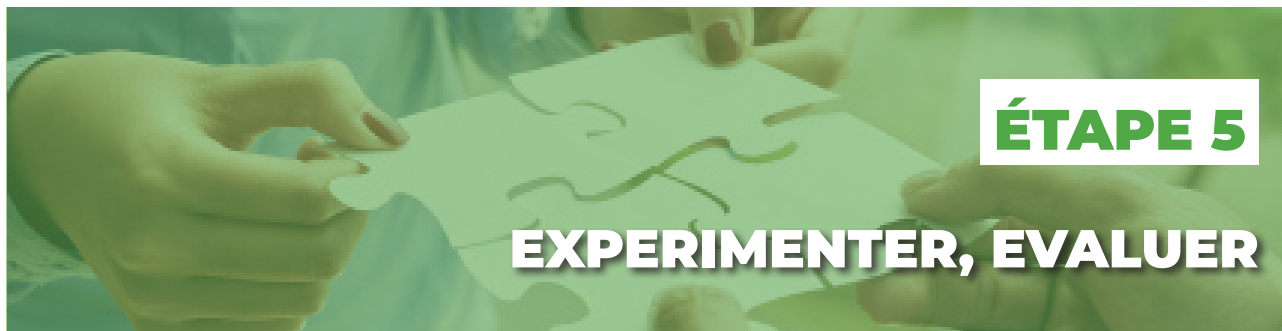
AINSI, METTRE EN DISCUSSION LE TRAVAIL SUPPOSE :

- D'identifier les différences entre travail prescrit et travail réel
- D'accepter le fait que travailler, c'est faire des compromis, c'est réguler dans un contexte variable.
- De prendre en compte les variabilités intra et inter individuelles
- D'avoir conscience des effets conjoints sur la performance et sur la santé.

Pour agir sur les multiples déterminants du travail et élargir les leviers possibles d'amélioration du fonctionnement.

Pour agir : des questions à se poser

- Comment partager ces connaissances avec l'ensemble du groupe de pilotage/de suivi ?
- Est-ce qu'il existe des personnes compétentes en interne sur l'analyse du travail ?
- Comment pourraient-elle être associées ?
- Comment l'animateur/l'animatrice pressentie peut acquérir ces compétences ?
- Où trouver des ressources pour se former ?



ÉTAPE 5

EXPERIMENTER, EVALUER

1. POURQUOI CETTE ÉTAPE ?

Pour déployer et ajuster les modalités appropriées à cet EDD sur le Travail et s'assurer que ce dernier remplit sa fonction.

Deux niveaux seront expérimentés et évalués :

- L'ingénierie de l'Espace De Discussion sur le Travail.
- Les propositions d'actions émanant de cet espace.

En effet, la mise en place des Espaces De Discussion sur le Travail suppose de nouvelles manières de

manager et/ou de mener les changements. C'est un changement en soi, c'est pour cela qu'il est d'autant plus important de prendre le temps d'expérimenter et d'évaluer ce nouvel espace pour l'ajuster avant de le déployer car, tout ne peut pas s'anticiper totalement et se définir dans les moindres détails dès l'amont.

2. COMMENT FAIRE ET AVEC QUI ?

Expérimenter

UNE MÉTHODE POUR L'ANALYSE DU TRAVAIL

L'analyse d'une situation de travail nécessite de s'approcher au plus près du travail, tel qu'il se fait réellement. Pour cela nous proposons un support méthodologique qui permet de formaliser et d'objectiver autant que possible cette réalité en s'appuyant sur une situation précise de travail.

• **Premier principe : choisir une situation précise de travail**

Un Espace De Discussion sur le Travail doit permettre de trouver des solutions à des problèmes rencontrés, aider à réguler des situations, conduire un projet, réguler l'activité. Parfois il permet de définir ce qu'il faudra faire pour trouver une solution. Par exemple, lorsque le principe de subsidiarité ne peut pas être appliqué l'Espace De Discussion sur le Travail permettra de formaliser le processus pour renvoyer au niveau décisionnaire. **Le principe le plus important dans cette méthode est de choisir une situation concrète de travail et non une situation générique.**

Par exemple : une difficulté pour un AED à faire respecter une règle d'accès à l'établissement qui consiste à montrer sa carte de lycéen ou lycéenne. L'analyse ne portera pas sur : « tel AED n'arrive pas à faire en sorte que chaque élève montre sa carte » mais « tel jour, à telle heure, face à tel élève, l'AED n'a pas pu exiger qu'il/elle montre sa carte ».

Pourquoi descendre à cette maille « micro » du travail ?

Parce que cela permet de sortir des généralités et oriente sur l'exploration précise, concrète de la situation. De cette façon les pistes d'actions sont aussi plus concrètes et plus précises.

Est-ce suffisant de traiter une « micro » situation ?

Une situation aussi micro soit-elle est toujours représentative d'un ensemble de situations. Son traitement permettra de trouver des solutions qui pourront être transférées dans ces autres situations. Par ailleurs, chaque « micro » situation permet d'interroger concrètement les déterminants du travail et renvoie donc au système complet de la situation de travail.

Dans ce cas, l'heure renseigne sur les périodes d'affluence et la possibilité d'appliquer la règle même en période d'affluence.

Le nom de l'élève permet de repérer s'il s'agit de pratiques récurrentes de la part de certain.e.s ou non : pour des pratiques récurrentes, la solution peut être dans la prise en compte de la situation particulière de cet élève, voire auprès d'une autorité

supérieure. Pour des pratiques « accidentelles », peut-être faudra-t-il partager les façons de faire entre AED et se mettre d'accord sur une réponse. Dans ce cas, le travail permet au groupe de reconstruire collectivement une procédure et d'être cohérent dans son application, ce qui ne peut que favoriser son respect.

• **Deuxième principe : rassembler les personnes directement concernées par la situation**

Cette méthode nécessite donc de composer un groupe de discussion avec les personnes directement concernées par l'action.

Dans l'exemple ci-dessus, il pourrait être constitué par les AED concerné.e.s par l'application de cette règle, la question se pose pour les élèves. Si l'animateur/l'animatrice est le/la CPE, il/elle sera aussi concerné.e par le contenu de la discussion. L'objectif sera bien, dans un premier temps, de rendre visible le point de vue des différents acteurs pour reconstruire ensuite des solutions sur la base d'une vision rendue la plus exhaustive possible.

• **Un support méthodologique pour une analyse collective**

Un support méthodologique est donné en Annexe 1 pour aider à organiser et tracer les résultats des échanges. Il doit être complété dans un ordre précis :

1. Description du changement et/ou de la situation de travail,
2. Identification des acteurs directs et indirects concernés,
3. Identification des effets probables par catégorie d'acteurs concernés,
4. Identification des actions à mettre en œuvre, des scénarios organisationnels envisagés et s'assurer de la précision des objectifs des scénarios retenus.

Il est aussi possible de se déplacer sur le lieu où se passe la situation de travail lorsque les espaces de travail et/ou les moyens mobilisables

sont des déterminants importants des pratiques professionnelles, allez voir de plus près « ce qui se passe dans la vraie vie ».



POINTS DE VIGILANCE

• **Caractérisation de la situation de travail de manière la plus précise possible**

Une difficulté cependant à caractériser la situation comme le propose la démarche (une situation précise, concrète, tel jour, avec telles personnes).

Les personnes rapportent dans un premier temps une formulation plutôt générique (Exemple : le problème de l'application par les AED du contrôle du livret scolaire à l'entrée de l'établissement). L'analyse ne pourra se faire que sur une situation précise cf. ci-dessus.

• **S'assurer du lien entre la situation choisie et le sujet à instruire**

Il est important de repositionner la situation de travail choisie par rapport à l'objectif, l'intention de cette discussion pour faciliter le choix de la situation à explorer.

• **S'assurer de rester sur l'analyse du travail** en étant vigilant à ne pas engager un jugement sur les personnes.

DES TECHNIQUES D'ANIMATION DE L'ESPACE DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL

Le rôle et la posture d'animation est propre à l'objectif spécifique des EDD sur le Travail et vise à permettre la participation de chacun à une construction collective, quels que soient sa fonction et son niveau hiérarchique. Ce rôle et cette posture peuvent être en décalage avec les pratiques habituelles de conduite et d'animation des Espaces De Discussion existants (réunions d'équipe...). Donc, il est nécessaire de les clarifier dès le démarrage de cet EDD sur le Travail.



• Clarifier le rôle de l'animateur

L'animateur a comme rôle :

- D'installer et de conduire cet Espace de Discussion sur le Travail de telle façon qu'il permette d'aboutir à des propositions d'actions sur le travail qui soient co-construites avec les participant.e.s à cet espace.
- De développer la capacité des participant.e.s à « s'exprimer pour pouvoir agir » sur leur travail.
- De favoriser et faciliter l'analyse collective du travail et la construction collective de propositions d'actions sur le travail.

• Clarifier la posture de l'animation

Pour tenir ce rôle, l'animateur de l'Espace de Discussion sur le Travail doit adopter une **posture du type de la « facilitation »**. Cette posture doit aider à mettre à jour les différentes dimensions de l'activité de travail en permettant l'expression par chacun des points de vue et analyses sur la situation de travail.

L'animateur pour tenir cette posture doit :

Respecter les principes déontologiques suivants :

- **Neutralité** : aucune préférence affichée sur le contenu des discussions et/ou des solutions.
- **Impartialité** : une considération égale pour tous les participants en veillant à ne pas se laisser influencer par les différences de statut.
- **S'assurer de la volonté de chacun** : vérifier régulièrement tout au long du processus, l'engagement libre, sincère et volontaire de chaque participant.e et l'effectivité des coopérations.
- **Confidentialité** : les propos exprimés restent dans le secret de l'échange.
- **Responsabilisation** : la prise en charge des réalisations par les participants.
- **Bienveillance** : indulgence, compréhension, attention envers et entre les participants pour que chacun puisse se sentir en confiance et en sécurité au sein du groupe.

Développer les habiletés relationnelles suivantes :

- **Écouter avec attention** : observer, rester ouvert et reconnaître les propositions et divergences
- **Reformuler** : résumer régulièrement pour faire le point sur ce qui est dit
- **Questionner** : pour éclaircir, stimuler les idées, approfondir et structurer ce qui se dit
- **Faire médiation** : accompagner la confrontation des divergences
- **Agir sans précipitation** : préparer les réunions, ne pas se précipiter à donner des réponses, prendre de la distance avec l'affect.

Organiser la réunion :

- **Poser des règles** :
 - Co-construire avec les participants des règles d'échange au démarrage du groupe et si besoin les faire évoluer en concertation avec eux. Rendre concrètes les règles afin de pouvoir y faire référence dans le recadrage des échanges tout en gardant neutralité et impartialité. Par exemple, préférer « ne pas couper la parole » à « être ouvert ou à l'écoute ».
- **Tenir un cadre favorisant l'expression, les échanges et la co-construction** :
 - S'appuyer, renvoyer aux règles pour recadrer les échanges
 - Surveiller le temps
 - Veiller à l'avancement des échanges sur le sujet posé, ...
- **Garder la trace des propositions d'actions** :
 - Utiliser des supports pour mémoriser les informations et l'organiser.
 - Valider avec les participants la formalisation des propositions.
 - Préciser qui assure la prise de notes et la rédaction du compte rendu.
 - S'entendre dès le démarrage du groupe sur les modalités de diffusion au sein et en dehors du groupe (Par qui ? A qui ? Sous quelle forme ? Dans quel délai ? Quelle communication ? etc...).

**POINTS DE VIGILANCE**

- **Délimiter et clarifier avec le groupe le périmètre de l'Espace De Discussion sur le Travail sur les sujets où des marges de manœuvre existent** (sur la manière de s'organiser par exemple) pour éviter des frustrations ou le sentiment que la décision est déjà prise.
- **Ne pas utiliser ces espaces pour faire valider une décision déjà prise**, risque d'un sentiment d'instrumentalisation. Le risque, pour l'animateur encadrant est de vouloir « utiliser » cet Espace De Discussion sur le Travail pour « faire passer » une/des décisions déjà prises en offrant « simplement » la possibilité aux personnes de donner leur avis. Rappelons que l'enjeu et l'intérêt de l'EDD sur le Travail est véritablement de donner aux personnes concernées un réel pouvoir d'agir sur des solutions à mettre en œuvre, suivant un principe de subsidiarité.
- **Être clair sur les prérogatives de l'Espace De Discussion sur le Travail : un lieu d'instruction qui permettra une prise de décision.**
Pour les encadrants, l'injonction est forte de devoir apporter une réponse. Animer ces groupes est l'occasion de s'autoriser à temporiser la décision en laissant le groupe explorer, instruire le sujet.
- **Si des sujets (RH, HSE, RSE, ...) ne concernent pas cet espace, s'autoriser à proposer au groupe que son instruction soit renvoyée à un autre espace** existant ou pas, identifié ou à définir. Dans tous les cas, s'il est posé, il faut trouver le lieu approprié pour le traiter.
- **Essoufflement** : s'il y a un manque de prise en compte de la parole des salarié.e.s et/ou s'il y a un sentiment de jugement.
- **« Décrédibilisation »** du manager de proximité : par exemple, si celui-ci manque de pouvoir pour décider/agir au niveau de son service.

Evaluer

Il est possible aussi d'envisager l'évaluation en même temps que l'expérimentation (Évaluation au fil de l'eau)

Dans les deux cas, les critères et le processus d'évaluation seront définis dès le démarrage de l'expérimentation afin de s'assurer que les données nécessaires soient recueillies.

Trois niveaux sont à instruire pour s'assurer de l'opérationnalité et de la pertinence des Espaces de Discussion sur le Travail :

- 1) L'analyse du travail
- 2) L'animation et ingénierie de l'Espace De Discussion sur le travail
- 3) Les propositions d'actions.

- Sur chacun des trois niveaux, **dès l'amont de l'expérimentation, se doter de critères d'évaluation.**

Les critères peuvent porter sur le fonctionnement de l'EDD sur le Travail (les acteurs, leur rôle, le contenu et la qualité des échanges, les méthodes utilisées, ...) et/ou sur les effets des solutions proposées (sur la qualité de service et sur la qualité de vie au travail).

- Choisir si l'évaluation se fait au fil de l'eau ou à l'issue de l'expérimentation.
- Prévoir un temps dédié à l'évaluation.

**POINTS DE VIGILANCE**

- Des critères trop flous.
- S'assurer de l'accès aux données nécessaires pour l'évaluation.
- S'assurer de la crédibilité des personnes assurant l'évaluation.

- Une situation de travail caractéristique importante pour un changement en cours
- Une situation qui commence à dysfonctionner

Un support pour analyser une situation de travail			
La situation (un lieu, un temps, une action, un ressenti négatif) :			
.....			
Les acteurs directs concernés (pas de nom mais une fonction) :			
.....			
Les acteurs indirects concernés (pas de nom mais une fonction) :			
.....			
Conséquences	Causes	Ressources	Propositions
Sur le résultat du travail			
Sur le collectif de travail			
Sur les individus			

RECTORAT

www.ac-toulouse.fr

RÉSEAUX PAS

www.ac-toulouse.fr/cid123868/medecine-de-prevention.html

MGEN

www.mgen.fr

ARACT OCCITANIE

www.occitanie.aract.fr