



GUIDE RETOURS D'EXPERIENCE ET EXPRESSION DES SALARIES DANS UN CONTEXTE DE CRISE

L'objectif de ce guide est d'outiller les entreprises qui souhaitent mettre en place et animer des espaces d'échange, appelés « espaces de discussion », dans le contexte de continuité ou reprise d'activité : leur organisation ne doit pas être laissée au hasard et doit s'appuyer sur une méthodologie et des principes de base.

Les espaces de discussion (EDD) : de quoi parle-t-on ?

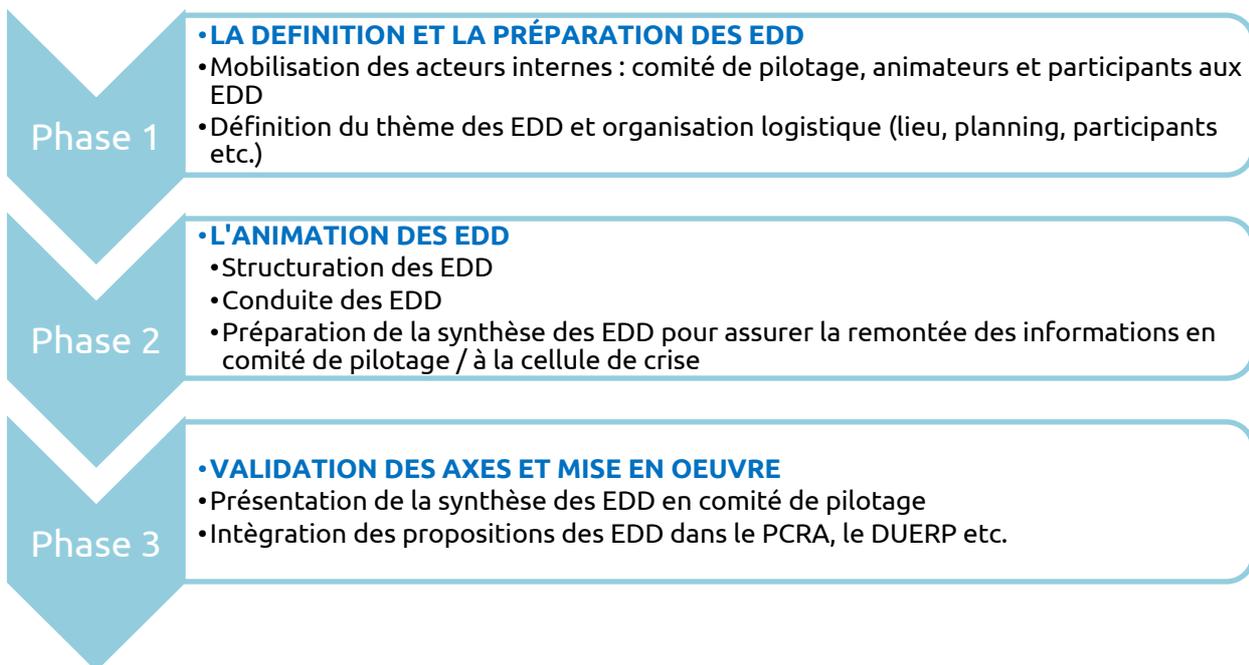
Les espaces de discussion (EDD) sont des espaces au sein desquels sont réunis encadrants, représentants du personnel et salariés pour proposer collectivement des actions en réponse à une problématique définie par l'organisation. L'objectif est que le groupe partage des constats, cherche des pistes de solutions, prévienne une situation qui pourrait se dégrader et valorise des pratiques positives et innovantes.

Dans un contexte de crise, les EDD présentent les avantages suivants :

- **Libérer la parole des salariés** (donner la parole à chacun, laisser s'exprimer les craintes relatives à la reprise ou continuité)
- **Co-construire des solutions** pour relancer l'activité tout en protégeant la santé des salariés
- **Capitaliser sur ce qui a bien fonctionné** en cette période de crise et pérenniser les bonnes pratiques

Ainsi, ils peuvent être une modalité pertinente pour élaborer le Plan de Continuité ou de Reprise d'Activité (PCRA) ou mettre à jour le DUERP.

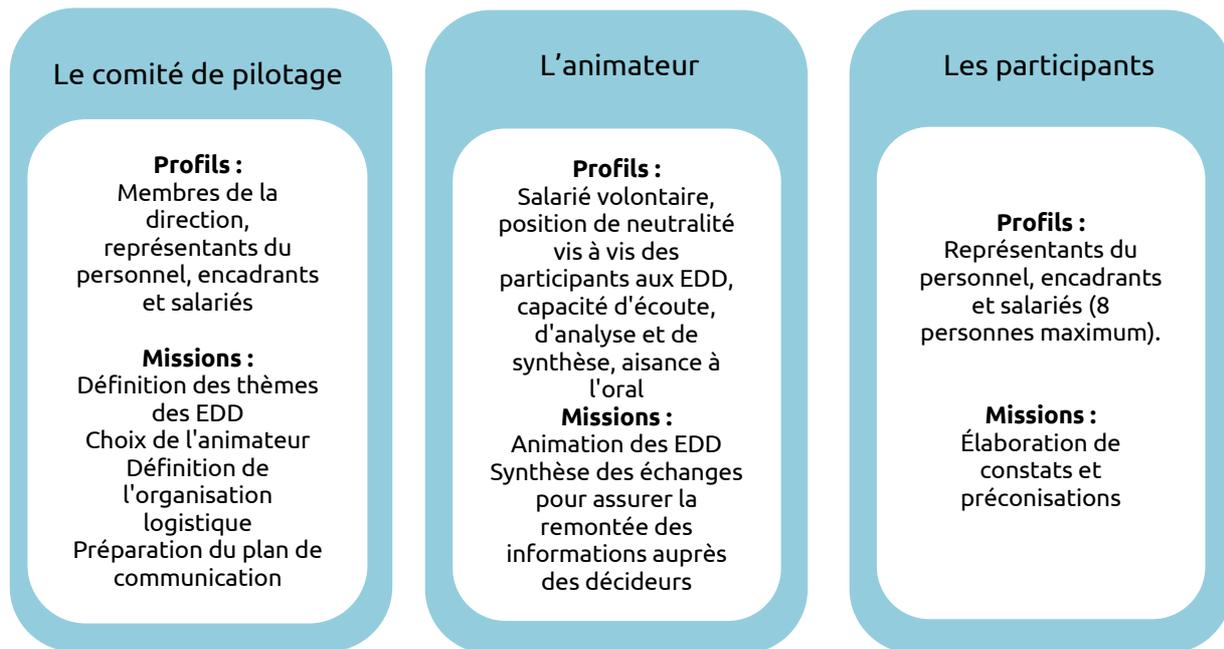
La mise en place d'un EDD repose sur trois phases :



1. LA PHASE 1 : LA DÉFINITION ET LA PRÉPARATION DES EDD

Qui sont les acteurs internes et quelles sont leurs missions ?

La mise en place d'un EDD repose sur la mobilisation de plusieurs acteurs : le comité de pilotage, l'animateur et les participants aux EDD.



Comment définir les thèmes des EDD, choisir l'animateur et les participants ?

⇒ Les **thèmes des EDD** doivent faire l'objet d'une discussion au sein d'une instance paritaire, comme un comité de pilotage. Ils peuvent naître d'un diagnostic de situation, faisant apparaître des sujets prioritaires que l'entreprise doit investir et pour lesquels la sollicitation des salariés est nécessaire (par exemple, comment s'approprier les mesures de protection dans les processus de travail ? comment favoriser le management à distance ?). Il est conseillé de composer un EDD par thématique traitée.

⇒ L'instance paritaire peut décider de nommer un ou plusieurs **animateurs**. Le profil de l'animateur doit être étudié avec soin et les ressources nécessaires doivent lui être allouées (temps, matériel etc.).

⇒ Les **participants aux EDD** doivent être sollicités par un appel à volontariat, précisant la thématique et l'objectif des échanges – le nombre, la date et la durée des réunions prévues – les profils ciblés. Ces derniers doivent être définis en fonction de la thématique - du site – service - famille professionnelle concernés par l'EDD. Les participants seront choisis par l'instance paritaire au regard de leur représentativité et dans le respect du critère de mixité (représentants du personnel, encadrants, salariés).

Quelle organisation logistique adopter ?

Compte tenu des mesures de protection, les participants seront réunis physiquement si les **gestes barrières** peuvent être respectés. Si ce n'est pas le cas, des **modalités d'animation à distance** doivent être pensées (conférence téléphonique, visioconférence etc.).

Exemple concret du déroulement de la Phase 1: Choix des EDD comme modalité d'élaboration du PCA à l'EHPAD Beusoleil

Pour faire face à l'épidémie COVID-19, l'établissement a mis en place une **cellule de crise** composée du Directeur – du responsable qualité – de deux représentants du personnel – de l'infirmière et du médecin coordinateur – d'un aide-soignant – d'un agent des services hospitaliers et d'un animateur.

La cellule est en charge d'élaborer le Plan de Continuité de l'activité. Suite au diagnostic de la situation, elle décide de s'appuyer sur les salariés pour proposer des solutions aux deux problématiques suivantes : **Rompre l'isolement des résidents tout en protégeant leur santé et Maintenir l'engagement des salariés dans une période éprouvante.**

Elle décide donc de composer deux EDD, chacun en charge de traiter une thématique. Elle lance un **appel à volontariat** pour composer les groupes en posant les principes suivants: 8 participants par groupe maximum - toutes les catégories socio-professionnelles doivent être représentées dans chacun des groupes - le groupe travaillant sur les résidents intègrera un représentant des familles.

L'**animateur** a été désigné par la cellule de crise pour animer les EDD pour ses capacités à collaborer avec différents professionnels, à s'exprimer aisément à l'oral, à maintenir une neutralité grâce à l'absence de liens hiérarchiques.

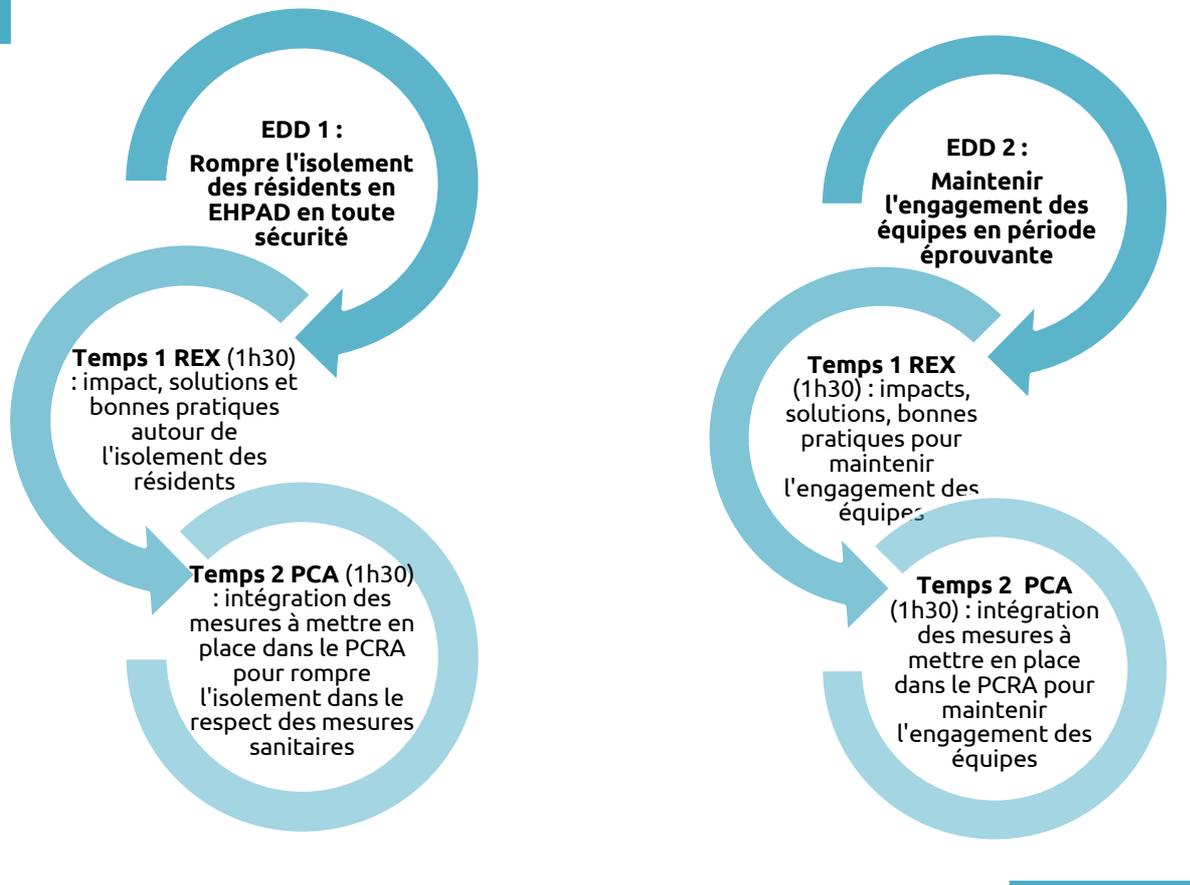
2.LA PHASE 2 : ANIMER LES EDD

Comment structurer un EDD dans un contexte de reprise d'activité ?

Un EDD se structure en deux temps, faisant chacun l'objet d'une réunion.

STRUCTURATION	OBJECTIFS	SUJETS ABORDES
Temps 1 : Retour d'expérience sur le vécu de la crise	Revenir sur la situation de crise tirer des enseignements	<ul style="list-style-type: none"> ○ Les impacts de la crise sur l'entreprise ○ Les solutions de maintien déployées ○ Les bonnes pratiques à pérenniser
Temps 2 : Réflexion sur la stratégie de continuité et de Reprise d'activité (PCRA)	Envisager la reprise d'activité à court et moyen terme en prenant en compte la préservation de la santé des salariés	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conditions d'emploi et organisation du travail : qui revient sur site ? qui travaille à distance ? selon quelles modalités d'organisation ? ○ Contenu du travail : quelle stratégie adopter pour maintenir l'activité ? comment gérer le public accueilli ? ○ Management : comment adapter le mode de management à la situation de crise ? comment prendre en compte l'impact psychologique causé par la crise ? ○ Cohésion d'équipe : comment gérer de façon équitable la reprise d'activité ? comment recréer un collectif après une période de rupture du travail en équipe ? ○ Santé et sécurité au travail : comment s'approprier les mesures de protection applicables au secteur d'activité ?

Exemple concret de la structuration des EDD : les EDD à l'EHPAD Beausoleil



Comment conduire un EDD ?

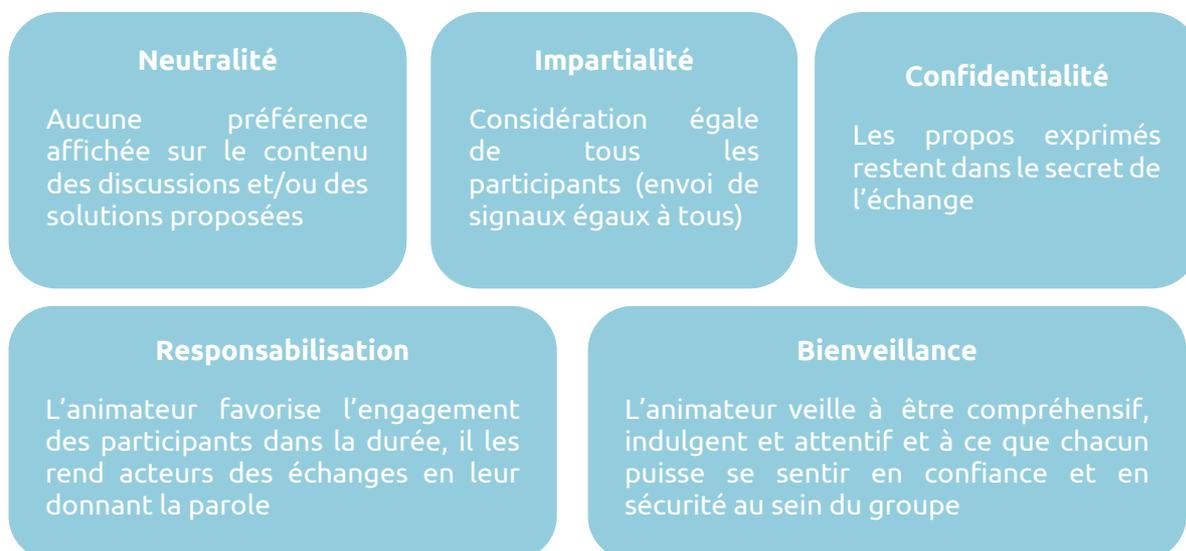
1. LE RÔLE DE L'ANIMATEUR

L'animateur est un **facilitateur** qui vise à développer la capacité des participants à « s'exprimer pour pouvoir agir » sur leur travail. Il ne participe pas aux échanges (il n'intervient pas dans le contenu) mais son rôle consiste à :

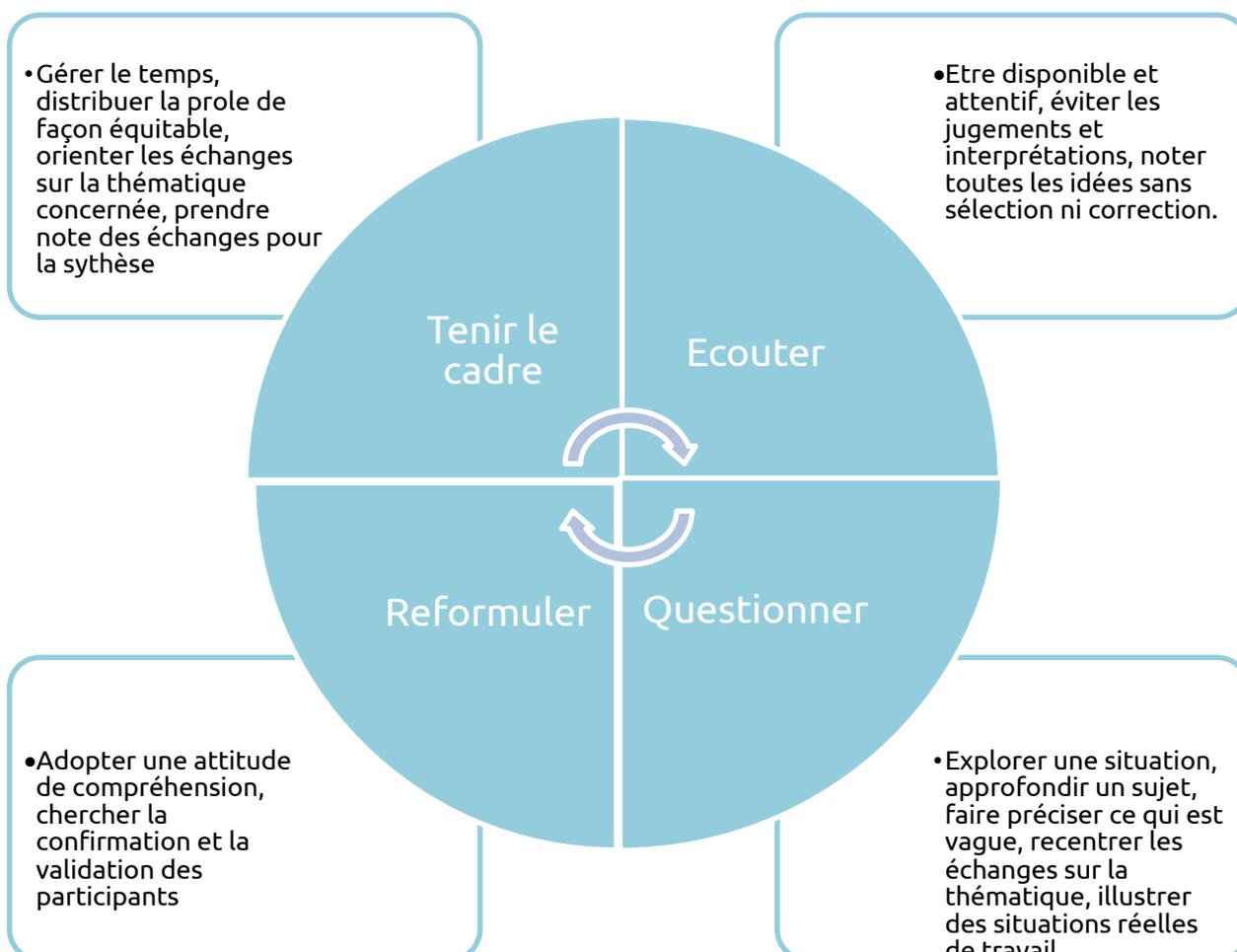
- Instaurer un **climat propice aux échanges** : favoriser le respect, l'écoute, la bienveillance
- Animer les réunions, présenter les **objectifs**, les modalités d'échange, susciter le débat
- Veiller à ce que **chacun puisse s'exprimer** (répartition du temps de parole)
- Guider le groupe dans la **construction des échanges** en vue d'atteindre les objectifs fixés
- Synthétiser les échanges, faire **remonter les informations** issues du groupe à l'instance paritaire

2. LA POSTURE DE L'ANIMATEUR

La posture de l'animateur doit reposer sur les principes déontologiques suivants :



... et sur les habilités relationnelles suivantes :



Exemple concret de l'animation d'un EDD : Le temps 1 « REX » de l'EDD « Rompre l'isolement des résidents » à l'EHPAD Beausoleil

L'animateur réunit le groupe pour la première fois (temps 1 REX). Il démarre les échanges en précisant l'objectif de l'espace de discussion, la façon dont la rencontre se déroulera et projette une « Charte de l'EDD » : respect, écoute, confidentialité des échanges et bienveillance.

Une fois cette dernière validée par le groupe, il propose aux participants de faire un tour de table pour se présenter. Conscient que tout le monde ne se connaît pas et que certains participants ne sont pas habitués à prendre la parole, l'animateur distribue des post-it à chacun afin qu'ils notent quels sont selon eux, les trois principaux impacts de l'isolement des résidents. Il affiche les post-it au mur en les regroupant par thématique et demande aux participants de les illustrer par des exemples vécus pendant le confinement.

Il répartit ensuite les membres en sous-groupes afin que chacun échange sur les solutions déployées pour limiter les impacts de l'isolement des résidents et qu'ils recensent les bonnes pratiques en la matière.

L'animateur passe du temps avec chacun des groupes pour préciser les attentes, s'assurer que tout le monde s'exprime, pour recentrer les échanges si nécessaire.

Une synthèse est ensuite faite en plénière par chacun des sous-groupes. L'animateur s'efforce de questionner les participants, à la fois pour qu'ils précisent leur propos et pour encourager ceux qui se tiennent en retrait à donner leur avis. Il prend note des échanges sur un paper-board à la vue de tous les participants pour qu'ils soient en mesure de le corriger si nécessaire.

A la fin de la réunion, il fait une synthèse orale des principales conclusions des échanges afin que les participants les valident et il fixe les objectifs de la prochaine réunion : s'appuyer sur les bonnes pratiques identifiées pour proposer des actions visant à rompre l'isolement des résidents, dans le respect des mesures sanitaires.

Comment faire la synthèse des EDD ?

Pour préparer la synthèse des EDD, l'animateur peut renseigner pour chaque EDD un tableau « constats / préconisations ».

Exemple du tableau « constats / préconisations » de l'EDD « Maintenir l'engagement des équipes en période éprouvante » de l'EHPAD Beausoleil

	CONSTATS	PRECONISATIONS
Temps 1 : Retours d'expérience	<ul style="list-style-type: none">○ Les impacts de la crise : inquiétudes sur le contexte de reprise pour les salariés en chômage partiel ou en arrêt pour raisons familiales○ Les solutions de maintien déployées : animation par la direction de réunions à distance avec les salariés absents○ Les bonnes pratiques à pérenniser : réaliser des comptes rendus de réunion pour assurer la continuité et la diffusion des informations à l'ensemble du personnel	<ul style="list-style-type: none">○ Proposer des rdv individuels avec direction ou service RH pour répondre aux questions individuelles○ Afficher et envoyer toutes les informations RH liées à la reprise○ Organiser une réunion plénière pour présenter les orientations de la reprise et répondre aux questions des salariés
Temps 2 : co-construction du PCRA	<ul style="list-style-type: none">○ Conditions d'emploi et organisation du travail : manque d'informations, de temps de coordination et de cohésion d'équipe○ Contenu du travail : Inquiétudes sur les changements à venir : tâches, rôles qui peuvent-être adaptés○ Management : Besoin de soutien de la hiérarchie pour être rassurés sur les conditions de reprise○ Cohésion d'équipe : Besoin de temps d'échange○ Santé et sécurité au travail : Manque d'informations claires sur les mesures sanitaires	<ul style="list-style-type: none">○ Organiser une réunion hebdomadaire inter-service○ Créer un groupe de travail avec des membres des équipes pour définir et valider les tâches d'activité

Comment préparer les EDD ?

Nous l'avons vu, la conduite d'un EDD doit faire l'objet de réflexions en amont, pendant et après son animation. Une [fiche de préparation des EDD](#), recensant les étapes et points clés de chacune des étapes peut servir de guide tout au long de la démarche.

Exemple concret d'une fiche de préparation à l'animation d'un EDD : la fiche de l'EDD « Maintenir l'engagement des équipes en période éprouvante » à l'Ehpad Beausoleil

EN AMONT	
Thème(s) de l'EDD	Maintenir l'engagement des équipes en période éprouvante
Cible(s) : personnel invité, appel à volontariat	Appel à volontariat 8 participants : personnels soignants (AS, AMP, infirmière) cadres (MEDEC, IDEC, Direction), représentants du personnel, personnels administratif et technique.
Modalités de communication	Affichage en salle de repos Réunion d'équipe / temps de transmission
Logistique / organisation <ul style="list-style-type: none"> ○ Dates ○ Lieu ○ Moyens (vidéo-projecteur, paper-board, post-it...) 	Temps 1 : Le 20 mai 2020 De 14h00 à 15h30 Temps 2 : Le 22 mai 2020 De 10h30 à 12h00 Salle de réunion aménagée dans le respect des mesures sanitaires du COVID-19 Mise à disposition d'un paper-board
PENDANT	
Présentation <ul style="list-style-type: none"> ○ Objectifs ○ Résultats attendus 	Revenir sur la situation de crise pour recueillir le vécu de chacun et en tirer des enseignements Co-construire le PCRA pour maintenir l'engagement des équipes
Règles de fonctionnement	Bienveillance Confidentialité Participative active
Questions (relances, reformulation)	« Vous dites que... Et les autres, qu'en pensez-vous ? » « Donc si j'ai bien compris... » « En d'autres termes... » « Si je résume... »
Validation de la synthèse	Valider collectivement en fin de séance la synthèse des échanges sur le paper board
Évaluation	Nombre de participants réels Nombre de propositions concrètes Respect de la thématique Respect des horaires
EN AVAL	
Synthèse	Intégrer la prise de notes dans le tableau de synthèse de l'EDD
Remontées d'informations au comité de pilotage	Participation à la réunion du COPIL du 28 mai Projection du tableau de synthèse
Communication aux participants / à l'ensemble du personnel des suites à donner <ul style="list-style-type: none"> ○ Qui ? comment ? quand ? 	Le COPIL ou des membres relais du COPIL communiquent auprès participants des EDD (réunion flash) La direction organise une réunion plénière pour l'ensemble des salariés

3. PHASE 3 : LA VALIDATION DES AXES ET MISE EN ŒUVRE

Comment présenter la synthèse à l'Instance paritaire ?

Un **travail de synthèse** doit être effectué pour chacun des EDD conduits. Si plusieurs EDD ont été réalisés, il peut être opportun de croiser les synthèses afin de repérer les axes spécifiques et ceux pouvant être transversaux afin de rédiger une synthèse générale. La présentation en Copil ou en cellule de crise peut reposer sur la **projection du tableau « Constats / Préconisations »**. Le ou les animateurs peuvent s'occuper de faire la présentation et ils peuvent être **appuyés par un ou plusieurs membres des EDD** (ex : prévoir un binôme animateur / représentant du personnel membre de l'EDD).

Comment intégrer les axes au PCRA ou au DUERP ?

Suite à la présentation de la synthèse des EDD, l'instance paritaire doit effectuer des **arbitrages** et **retenir les actions** qu'elle souhaite intégrer dans le PCRA ou le DUERP. Pour chacun des axes retenus, elle doit affecter précisément les **ressources** qui permettront leur mise en œuvre (humaines, matérielles, financières...) et définir un **calendrier**. Elle peut décider de **mettre en œuvre**, d'en faire une **évaluation** à plus ou moins long terme, de les ajuster si nécessaires et de les valider définitivement.

> Pour plus d'informations, pour un conseil, pour être accompagné...

Contactez l'Aract Paca

Europarc de Pichaury - Bât C1
1330, rue JRGG de la Lauzière
13290 AIX EN PROVENCE
mail : aract.paca@anact.fr
www.paca.aract.fr