

---

## KIT ESPACE DE DISCUSSION

---

# Mettre en pratique : outils et méthodes

---

- pour déployer la méthode
- pour faire l'inventaire
- pour animer
- pour évaluer

---

## KIT ESPACE DE DISCUSSION

---

# Pour déployer la méthode

---

- La méthode pour mettre en place un espace de discussion
- Quelques conditions de réussite
- Les éléments d'ingénierie spécifiques aux différents types d'espace de discussion
- Les points d'attention dans le déploiement

# La méthode pour mettre en place un Espace de discussion

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-Aract propose une méthode en quatre étapes clefs pour installer des espaces de discussion de manière structurée et pérenne.

## Étape 1

### Analyser le contexte et définir la finalité

#### Actions

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.  
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.

#### Points de vigilance

⇒ 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.

## Étape 2

### Faire le lien avec l'existant

#### Actions

Conduire un état des lieux des espaces de communication et/ou discussion existants en prenant en compte :

- le fonctionnement,
- les caractéristiques,
- les effets produits,
- le bilan.

De façon concertée, prendre une décision : optimisation de l'existant et/ou création de nouveaux espaces.

#### Points de vigilance

⇒ Cette étape pourra être réalisée en groupe de travail, complétée par des entretiens avec des acteurs-clés (RH, direction, IRP, managers impliqués) et éventuellement, à partir d'observations de terrain.

Étape 3	Actions	Points de vigilance
<b>Construire une ingénierie</b>	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 le processus de décisions, l'existence (ou non) et le format d'un compte-rendu, ses destinataires.	<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
<b>Expérimenter, Évaluer, Déployer</b>	« 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>⇒ 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>

# Quelques conditions de réussite

## Condition 1 : se mettre d'accord

L'ingénierie de ces espaces doit être définie en amont avec l'ensemble des parties prenantes — direction, management et RP — afin de se mettre d'accord sur :

- Les finalités envisagées
- L'existence de marges de manoeuvres disponibles pour décider et agir à tous les niveaux.
- La capacité d'ajustement : Une certaine latitude sera donnée à chacun des espaces quant à ses modalités de fonctionnement (animation, objet des réunions, nature des comptes rendus) afin d'éviter le risque d'une trop forte prescription voire d'injonction à « parler du travail » et créer des espaces « artificiels » en marge de l'activité et des réels processus de décision de l'entreprise. Ces espaces sont des démarches itératives, il faut donner aux participants le pouvoir d'ajuster leur fonctionnement pour les développer de façon durable.

## Condition 2 : Construire un climat de confiance

- La confiance ne se décrète pas, elle se construit dans le temps et naît d'une interrelation au sein du groupe mais aussi d'actions prises par l'organisation. Ainsi, certaines entreprises choisissent de mettre en place une charte afin d'encourager un climat de confiance et recueillir l'engagement des participants.

## Condition 3 : Impliquer les managers

- Accompagner le manager dans cette nouvelle posture implique leur participation dans la construction de la démarche afin d'éviter l'écueil d'une action imposée par la direction.
- Pour certains espaces (notamment régulation), le manager aura un rôle d'animation qui impliquera potentiellement une formation préalable (ou un module dans les formations managériales existantes).
- Cette approche doit par ailleurs permettre de favoriser les prises de décision au plus près du terrain, de faciliter l'allocation de moyens supplémentaires pour résoudre les problèmes, de dégager des marges de manoeuvre accrues pour les équipes et au final renforcer la légitimité du manager.
- Il s'agit également de soutenir celui-ci dans son rôle de traduction (adapter les consignes et objectifs prescrits et le travail réel ; jongler avec les différentes prescriptions ; répondre aux attentes variées) en instaurant des temps d'échanges avec sa propre ligne hiérarchique afin d'éviter une position « entre le marteau et l'enclume ».

## Condition 4 : Communiquer

- La direction doit communiquer sur la finalité de ces espaces de façon transparente aussi bien auprès des IRP qu'auprès des salariés. Il s'agit ainsi de faire du lien entre ce qui se dit, les questionnements et les réponses apportées, les décisions prises. Et Rendre visible aux autres acteurs ce que cela produit.

# Les éléments d'ingénierie spécifiques aux différents types d'espace de discussion

Les espaces de discussion pour...	Régulation collective	Concertation sociale (groupe paritaire)	Concertation sociale (groupe d'expression)	Résolution de problème	Soutien et développement Professionnel
De quoi parle-t-on :	Du résultat du travail et des conditions de sa réalisation (contraintes, ressources, besoin de régulation)	Des conditions de travail et la QVT En lien ou pas avec des négociations, expérimentations et de leur évaluation, des ajustements à proposer	Du vécu au travail, de ce qui pose problème, de ce qui fait ressource, des questions sur l'organisation et les décisions stratégiques, des propositions d'amélioration	Remonter aux causes d'une situation-problème et faire les liens avec conséquences et effets. Trouver des solutions concertées et définir des plans d'action	Vocation à faire évoluer, enrichir les pratiques professionnelles
Fréquence et durée observées	Régulière et adaptée à l'activité des unités de travail. Fréquence : 2 fois/mois Durée : 1 à 3 heures	Fréquence : 1 à 2 fois/trimestre Durée : 1 à 3 heures	Fréquence : 2 à 3 fois / an Durée : 1 à 2 heures	Définies par le projet concerné et les délais de mise en œuvre	Fréquence : 1 fois/ trimestre Durée : 3 à 4 heures minimum
Acteurs concernés	L'encadrement et les collectifs d'une même unité	Représentants de la direction et du personnel + experts éventuels du type préventeurs	Salariés d'une même unité de travail ou d'un même métier	Groupe de travail constitué de salariés, managers et des experts éventuellement concernés <sup>1</sup>	
Animateur	Le manager de proximité	Un tiers externe ou le responsable QVT s'il existe	Un salarié référent métier préalablement formé (élu ou non)	Chef de projet	Un tiers intervenant / expert métier
Modalités d'animation	Partir du travail réel, faciliter l'expression de chacun, s'appuyer sur des outils spécifiques et/ou outils de gestion	À partir de l'ordre du jour, doit être concerté et participatif	À partir de l'expression spontanée des salariés, peuvent être guidées par thématiques pré-identifiées dans l'ordre du jour	Mode participatif centré sur des situations de travail concrètes	Partage de pratiques, de cas, de retours d'expérience. S'appuient sur des techniques de Co développement
Livrables possibles	Compte rendu non systématique. Doit prévaloir la prise de décision / action sur ajustement des processus de travail, émergence de nouvelles façons de faire	Livrables d'un observatoire tels que des plans d'actions sur thématiques précises	Comptes rendus systématiques intégrant : synthèse des échanges, besoins, questions, et propositions d'actions	Plan d'action, Nouveaux processus, Document Unique...	Émergence de nouvelles pratiques et consolidation des compétences. Évolution des référentiels métiers / fiche de poste

<sup>1</sup> Médecin du travail, préventeurs, responsable qualité, RRH...

# Les points d'attention dans le déploiement

## Les écueils possibles dans le déploiement des EDD :

- Essoufflement : s'il y a un manque de prise en compte de la parole des salariés dans les réponses du management et/ou dans les actions qui en découlent, ces espaces risquent de perdre en efficience.
- Détournement : ces espaces peuvent, selon les contextes, devenir un objet des fonctions transverses (RH, HSE, QVT, RSE).
- Instrumentalisation : ces espaces peuvent être sujet au prosélytisme de la direction pour recruter, engager, convaincre sur sa politique.
- « Décrédibilisation » du manager de proximité : si celui-ci manque de pouvoir politique pour décider/agir au niveau de son service.
- Contournement des IRP si l'on ne prend pas soin de bien articuler ces espaces avec leurs fonctions.
- Déficit de confiance des salariés s'il s'avère qu'en fonction des modes d'animation et de l'usage des produits de la discussion, il y a un sentiment de jugement sur les erreurs, de mise à mal.

---

## KIT ESPACE DE DISCUSSION

---

# Pour faire l'inventaire

---

- Conduire un inventaire
- Modèle de grille d'inventaire remplie



# Conduire un inventaire des espaces de discussion

## Contexte :

Vous envisagez la mise en place d'un espace de discussion visant une ou plusieurs finalités : une meilleure régulation du travail, la résolution d'un problème, une concertation sociale en période de changement, développement de la pratique professionnelle... Avant de vous lancer dans la mise en place de ce nouvel espace, nous vous recommandons de conduire un état des lieux et une analyse des espaces de communication déjà existant afin de prendre votre décision : créer un nouvel espace ou alors ajuster un espace déjà existant.

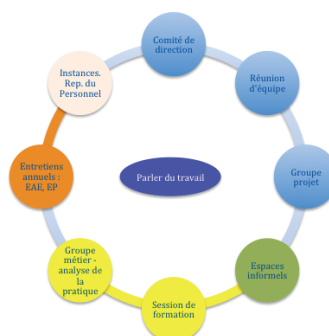
**Voici quelques repères pour conduire un inventaire des espaces existants.**

## Démarche à suivre :

### 1. Repérer les temps d'échanges existants

- À partir d'une première analyse du contexte de votre entreprise et des besoins des différentes parties prenantes (salariés, management, représentants du personnel), il convient de repérer les temps d'échange existants dans l'entreprise. Les réunions de services, les groupes projets, les entretiens individuels, les CHSCT sont autant d'espaces et d'opportunités de mettre en débat le travail.
- Vous pouvez vous appuyer sur le schéma suivant pour visualiser cette cartographie.*

Les différents espaces où l'on peut potentiellement parler de son travail dans l'entreprise



### 2. Caractériser ces espaces

- Afin de réaliser un état des lieux général des EdD, il est possible de s'appuyer sur la grille de qualification des EdD, en vous appuyant sur la Partie 1 «Caractéristiques». Cet état des lieux pourra être réalisé en groupe de travail, complété par des entretiens avec les acteurs-clés : RH, Direction, IRP, Managers impliqués et, éventuellement, à partir d'observations de terrain.

### 3. Conduire une analyse spécifique des Espaces de discussion visés

- Selon la demande, les finalités envisagées et les premières hypothèses issues de l'état des lieux général, il s'agira d'analyser plus spécifiquement le fonctionnement et les effets d'un ou de plusieurs espaces grâce à la grille de qualification en vous appuyant sur les Parties 2, 3 et 4 : «Fonctionnement, effets et bilan». Pour conduire cette analyse, vous pourrez mobiliser :
  - l'analyse des outils et supports de ces espaces : supports d'animation, ordre du jour, comptes rendus... ;
  - la conduite d'entretiens avec les acteurs concernés : encadrants, collaborateurs, délégués du personnels ;
  - l'observation en situation du fonctionnement de ces espaces et plus globalement de la dynamique communicationnelle dans l'entreprise.

### 4. Décider de créer un nouvel espace ou d'ajuster un espace existant

## Grille d'autodiagnostic pour aider les entreprises à s'interroger sur leurs espaces de discussion sur le travail

Nom de l'espace de discussion (EdD) :		
Caractéristiques	Objectif ou intention : régulation collective, concertation sociale, résolution de problèmes, soutien et développement professionnel entre pairs, conception ou suivi de projet, bilan d'activité, etc.	
	Objet de la discussion : sujets traités, lien avec l'activité, la stratégie, des projets en cours, des problèmes etc.	
	Participants : nombre, profils, mélange de niveaux hiérarchiques...	
	Temporalité : date de mise en place, durée, fréquence, continuité	
	Statut : formel, informel, provisoire, pérenne, collectif/individuel, présentiel/à distance,	
	Animateur : manager, collaborateur, tiers interne, tiers externe...	
Fonctionnement	Préparation : collective ou individuelle, ordre du jour diffusé, qui est impliqué, qui aide	
	Logique dominante : information, consultation, concertation, négociation, décision, etc.	
	Modalités d'animation : documents remis préalablement ou présentés sur place, analyse de situations de travail, travaux en sous-groupe, tour de table, brainstorming...	
	Interaction avec d'autres espaces/réunions : réunions qualité, comités de direction, groupes projets, réunions des IRP...	
Effets ou résultats	Participation : participation volontaire ou obligatoire, assiduité, respect d'ODJ	
	Produits de sortie : décisions, actions, suggestions, demandes, renforcement des pratiques métiers...	
	Traces gardées et destinataires : Compte-rendu ou non, relevé de décisions, schémas, films, photos, post-it...	
	Effets perçus : - sur la performance - sur la qualité du travail - sur le bien être au travail - sur l'innovation - sur la professionnalisation - sur les relations sociales	
Bilan	Facteurs limitants pour parler de la réalité du travail au quotidien	
	Facteurs favorables pour parler de la réalité du travail	
	Bilan du fonctionnement vu des participants	
	Suggestion d'amélioration	

# Modèle de grille d'inventaire remplie

	Dénomination de l'Espace de discussion (ED)	« réunion de projets » cabinet conseil
1. Caractéristiques	<u>Objet de la discussion</u> : Sujets traités, lien avec l'activité, la stratégie, des projets en cours, etc.	Chantiers conduits par des consultants
	<u>Objectif</u> : régulation collective ou individuelle, résolution de problèmes, échange de pratique, conception ou suivi de projet, bilan d'activité, etc.	Intervention à venir = appui conseil et élaboration de réponses collective. Intervention en cours = régulation collective. Intervention terminée = capitalisation et professionnalisation.
	<u>Participants</u> : nombre et profils	L'ensemble des consultants du cabinet (environ 30p.)
	<u>Temporalité</u> : durée, fréquence, continuité.	1 réunion 1 fois toute les 3 sem. Mis en place depuis la création du cabinet
	<u>Moyens mobilisés pour cet EDD</u> : matériel, espace	Salle de réunion, Google drive
	<u>Statut de l'ED</u> : Formel/informel, provisoire/institutionnalisé	Formel
	<u>Animateur</u> : Manager, collaborateur, tiers externe, etc.	Resp. Scientifique membre Comité de Direction
2. Fonctionnement	<u>Logique dominante</u> : information, consultation, concertation, négociation,	Concertation
	<u>Préparation</u> : collective/individuelle, odj, invit., etc	En amont, proposition par les consultants de sujet ou questions à soumettre.
	<u>Modalités d'animation et supports</u> : doc, analyse de situation problème, travaux en sous groupe, etc.	Tour de table, Google drive
	<u>Interaction avec d'autres ED</u> : codir, gpe projet, entretiens individuels, etc.	Tableau de synthèse accessible par tous (intranet). Si nécessaire, instruction de sujets restés en suspens en codir.
3. Effets	<u>Produits de sortie</u> : Compte-rendu, relevé de décision, ouverture de chantiers, etc.	Tableau de synthèse
	<u>Effets perçus</u> : - sur la performance - sur la qualité du travail - sur l'innovation - sur la professionnalisation - sur le dialogue social - etc.	Débouche sur des pistes ou hypothèses nouvelles pour traiter la question posée ou vient conforter, sécuriser l'intervenant avant une restitution. Participe directement au processus d'intégration, d'acculturation aux pratiques « solutions productives » et à la consolidation du lien entre les consultants.
4. Bilan	Ecueils et limites observés	Temps d'instruction court qui ne permet pas toujours d'aller au bout du sujet Faibles marges de manoeuvre sur certains problèmes liés au client. Risque de jugement ou contrôle des consultants seniors / consultants juniors.
	Facteurs favorables	Confiance entre les participants, routine organisationnelle
	Bilan du fonctionnement du point de vue des participants	« espace privilégié pour exposé nos préoccupations et bénéficier d'un regard externe de ses pairs »
	Actions d'amélioration proposées par l'ED	Renforcer les liens avec le comité de direction pour instruire les sujets qui questionnent la stratégie du cabinet (ex : capacité à dire non à un client, à refuser une intervention)

---

## KIT ESPACE DE DISCUSSION

---

# Pour animer

---

- Conseils pour l'animation
- Analyser une situation problème
- Analyser les contraintes et les ressources qui impactent le travail
- Analyser la charge de travail
- Conduire un atelier de discussion sur le travail bien fait
- Révéler le travail pour mieux en discuter : le diagnostic photo

# Conseils pour l'animation

## Contexte :

Vous envisagez la mise en place d'un espace de discussion visant une ou plusieurs finalités : une meilleure régulation du travail, la résolution d'un problème, une concertation sociale en période de changement, développement de la pratique professionnelle... Voici **quelques conseils afin de vous guider dans l'animation** de cette discussion sur le travail.

## Démarche à suivre :

1. **Avant la mise en discussion**, assurer la préparation avec :
  - La définition d'un ordre du jour (ODJ) soit par l'animateur, soit ensemble avec les participants, et/ou en consultant des demandes issues des IRP, des managers, des fonctions transverses ; La diffusion et/ou affichage de l'ODJ ;
  - L'organisation logistique : le lieu, la disposition matérielle, les documents, ...
2. **Pendant**, quelques repères pour vous guider dans l'animation :
  - Définir collectivement les règles de fonctionnement du groupe, notamment qui assurera la prise de notes et la rédaction du CR ;
  - Organiser la discussion, distribuer et encourager la prise de parole ;
  - Poser des questions pour éclaircir, stimuler les idées ;
  - Approfondir sur ce qui est dit et structurer les idées ;
  - Utiliser si nécessaire des outils d'animation : le modèle C2R\* pour identifier contraintes et ressources présentes dans le travail, l'analyse situations de travail qui pose problème, le tableau d'analyse de la charge de travail ; le brainstorming pour faciliter l'émergence de solutions... ;
  - Envisager, le cas échéant, un déplacement sur le lieu, le poste de travail afin de faciliter l'expression et permettre une meilleure compréhension du problème ;
  - Résumer de façon régulière, faire le point sur ce qui est dit ;
  - Surveiller le temps, veiller à l'avancement des échanges par rapport à l'ordre du jour ;
  - Avec les participants, mettre en forme les conclusions, les propositions et les questions du groupe, et valider un accord sur les propositions à transmettre, leurs destinataires et le mode de transmission ;
  - Évaluer collectivement l'intérêt des idées produites, la qualité des échanges au sein de groupe et la méthode de travail employée ;
  - Assurer un retour à chaque réunion sur les réponses aux éléments traités précédemment.
3. **Après la discussion**, il conviendra de :
  - S'assurer, le cas échéant, de la transmission du compte rendu aux destinataires visés ;
  - Veiller à une bonne prise en compte de ce qui se dit, et à apporter des réponses sur les questions soulevées dans un délai utile ;
  - Rendre visible les décisions prises à l'issue des échanges engagés.

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

- **Faible engagement des salariés** : absentéisme aux réunions, manque de prise de parole au cours des réunions, peu de questions ou suggestions, expression de scepticisme vis-à-vis de la procédure.
- **Détournement** : les sujets traités ne sont pas en rapport avec le travail ; au cours des réunions, règlements de compte individuels ou débats sans rapport avec l'ordre du jour.
- **Rigidité et formalisme** dans la formulation et la transmission des produits de sortie : temps important consacré à la rédaction du compte rendu (CR) ; contestation du contenu du CR ; transmission des CR à la direction sans que le management intermédiaire et les services supports soient impliqués dans le traitement des questions/propositions.
- **Manque de résultats et d'effets** : réponses négatives et/ou absence de décisions nouvelles sur le contenu, organisation et conditions de réalisation du travail.

# Analyser une situation problème

## Contexte :

Une situation de travail qui pose problème peut révéler un dysfonctionnement, une absence de régulation en amont dans l'organisation. Cela se révèle par un évènement qui se détermine par :

- un lieu, un temps qu'on peut délimiter, décrire précisément
  - des acteurs concernés
  - des actions dans un contexte donné, que l'on peut décrire, en lien avec un ressenti négatif pour le(s) salarié(s)
- Elle a des conséquences, plus ou moins avérées et significatives, dans divers domaines : santé des individus, relations dans le travail, performance sur le résultat du travail. Il est important de discuter collectivement de cette situation afin de proposer des pistes d'actions .

## Démarche à suivre :

Avec le collectif concerné (équipe, groupe projet, groupe pluridisciplinaire, groupe plurimétier), ouvrir une discussion autour des 4 points suivants :

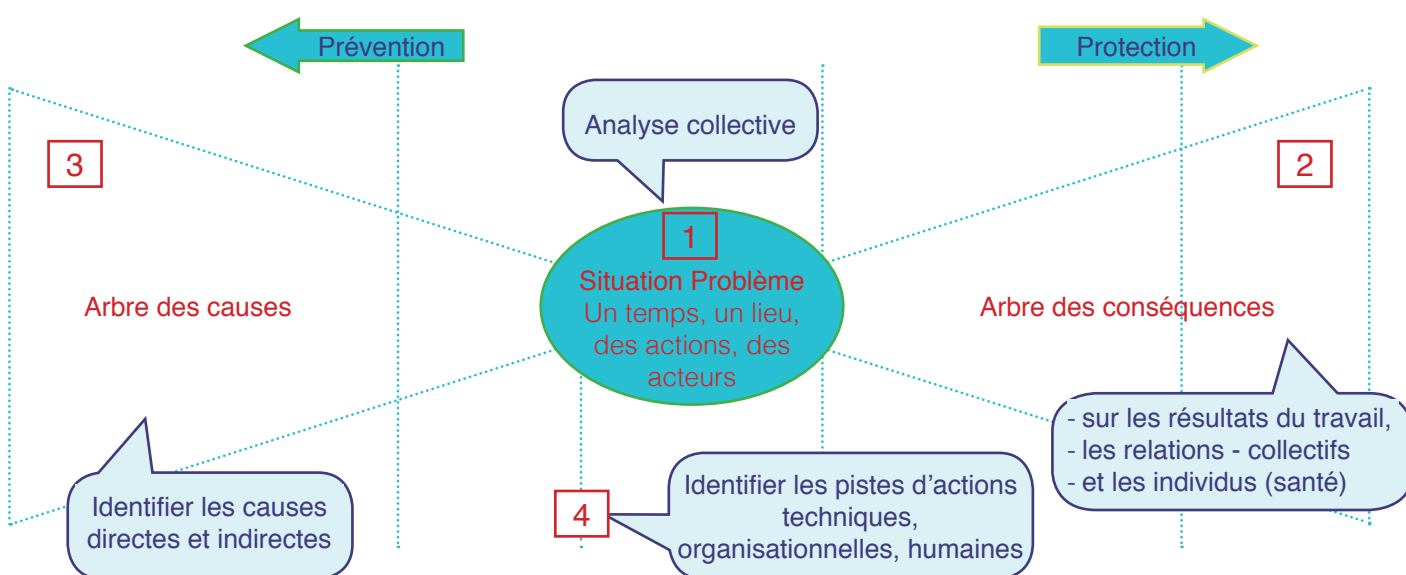
### 1. Identifier, formuler une situation-problème :

- Caractériser la situation de travail sous forme d'un fait - *cela s'est passé à tel endroit, c'était à tel moment* - et - *il y avait tels et tels personnes* - c'est permettre de situer et caractériser précisément l'évènement déclencheur ou d'alerte
- Aborder la dimension « problème » : des actions (je faisais cela...) dans un contexte donné (on était en période de pic d'activité ou de congés annuels ,ou ...), que l'on peut décrire, en lien avec un ressenti négatif pour le(s) salarié(s) (et je n'ai pas pu finir mon travail comme je le voulais, par exemple)
- Identifier l'ensemble des acteurs liés à cette situation de travail (en présence mais aussi ceux qui pouvaient être en amont ou en aval de la situation)

2. Repérer d'abord les conséquences. Les classer selon qu'elles impactent le résultat du travail, le collectif de travail, la santé des acteurs.

3. Identifier les causes indirectes (qui ne relèvent pas du pouvoir d'agir au niveau de l'entreprise, du service,...) et directes (celles sur lesquelles nous pouvons agir car elles relèvent de l'organisation du travail (techniques, humaines, organisationnelles)

4. Identifier des pistes d'actions pour améliorer la situation de travail/résoudre le problème



Grille d'analyse d'une situation-problème			
Unité de travail :			
Raconter précisément la situation-problème (un temps, un lieu, une action à ce moment là avec un ressenti négatif)			
Situation-Problème :			
Acteurs visible dans la situation		Acteurs invisibles dans la situation	
Conséquences	Causes	Ressources	Propositions
Sur les résultats du travail :			
Sur le collectif de travail :			
Sur les individus :			



# Analyser les contraintes et les ressources qui impactent le travail

## Contexte :

L'équipe (ou unité de travail) vit des moments plus ou moins difficiles pouvant se caractériser par un climat de « stress », des tensions interpersonnelles, les difficultés à faire face à la charge de travail, une perte d'engagement, une montée de l'absentéisme, ...

**Analyser collectivement ce qui se passe dans le travail permet d'identifier des pistes d'actions efficaces pour améliorer le ressenti au travail et les résultats.**

**Le modèle C2R<sup>1</sup>** permet d'identifier les facteurs de contraintes et les facteurs de ressources qui viennent impacter notre travail au quotidien. Ces différents facteurs sont identifiés sur 4 dimensions :

1. Le contexte socio éco et les changements de l'entreprise,
2. les objectifs et les exigences de l'organisation,
3. les objectifs et les exigences des salariés,
4. le contexte des relations professionnelles et de travail.

## Démarche à suivre :

**Pour initier la démarche** vous pouvez présenter aux salariés de l'équipe (ou de l'unité de travail) les éléments explicatifs sur les tensions inhérentes au travail issus du modèle C2R de l'Anact et/ou visionner la vidéo explicative – en téléchargement sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

### 1. Par binôme ou mini groupe, conduire une réflexion sur :

- Quels sont les facteurs majeurs qui expliquent les difficultés d'engagement ? Ceux qui entraînent des situations de conflits, de retrait ? Ceux qui font obstacle à la réalisation du travail ? Ceux qui favorisent des sentiments de travail « mal fait » ? (facteurs de contraintes)
- Quels sont les facteurs majeurs qui sont moteurs de l'engagement de salariés ? Les facteurs qui sont source de bonnes relations, de cohésion ? Ceux qui favorisent la satisfaction professionnelle, la réalisation d'un travail dans lequel les salariés se reconnaissent ? (facteurs de ressources)

### 2. Collectivement, classez les différentes contraintes et ressources identifiées selon les quatre différentes dimensions présentées dans le modèle (cf. schéma au verso)

### 3. Engagez une discussion sur :

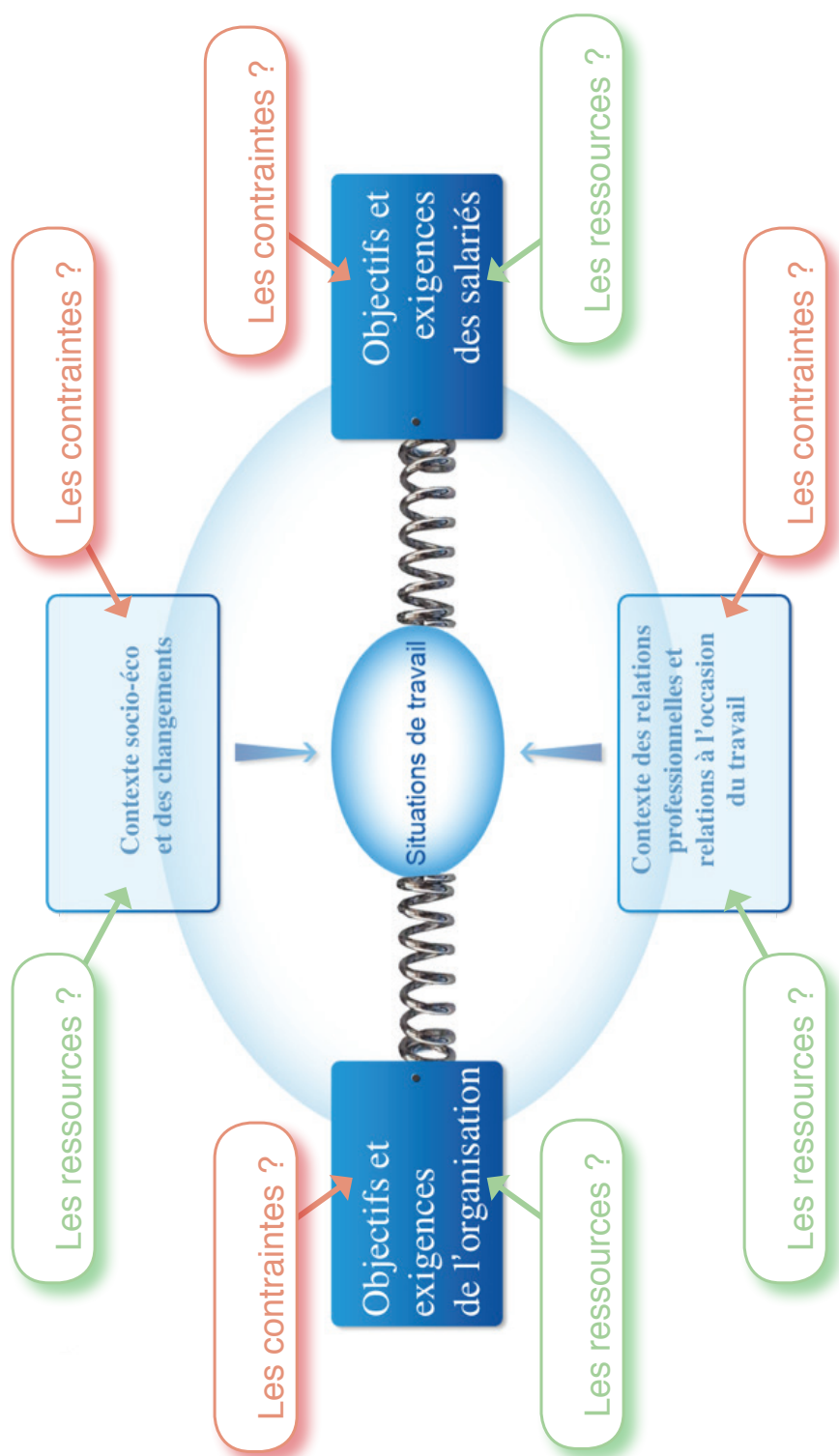
- Comment ces contraintes et ressources ont-elles évoluées au cours de ces 6 derniers mois : contraintes accrues ou modifiées, ressources amoindries ou disparues, ...
- Y-a-t-il des logiques d'enchaînement entre ces contraintes (ou ressources) du type : « depuis l'implantation du nouveau logiciel de gestion (contraintes changements), nous vivons des difficultés techniques, nous ne sommes pas suffisamment formés (contraintes organisation), et les clients sont mécontents des retards engendrés (contraintes relations professionnelles). »

### 4. Identifier quelles seraient les pistes d'actions au niveau de l'équipe (ou unité de travail) pour :

- Réguler, c'est-à-dire mettre en place des processus d'ajustement au quotidien ;
- Diminuer les contraintes, par exemple : prise en compte des dysfonctionnements techniques, adaptation des procédures et normes du travail facilitant l'exécution des tâches, ...
- Améliorer les ressources, par exemple : accès à la formation ou action de tutorat, développement organisé de l'autonomie, ...



## Modèle Contraintes Ressources Régulation (C2R)



# Analyser la charge de travail

## Contexte :

Vous constatez dans votre équipe ou groupe projet les difficultés suivantes :

- Au niveau des salariés : « colère » - fatigue – désengagement ; le sentiment de ne pas pouvoir faire face aux délais ; préoccupations et stress ; dépassement d'horaires, annulation de participation à des formations, « ramener du travail » à son domicile, ...
- Au niveau du travail et de la performance : mauvaise gestion des priorités, manque d'arbitrage, réalisation volontairement sommaire (a minima) d'un travail demandé, délais non tenus, mauvaise qualité du travail effectué, ...

**La charge de travail pose un problème et risque d'avoir de sérieux effets en termes de santé, d'engagement et de performance.**

## Démarche à suivre :

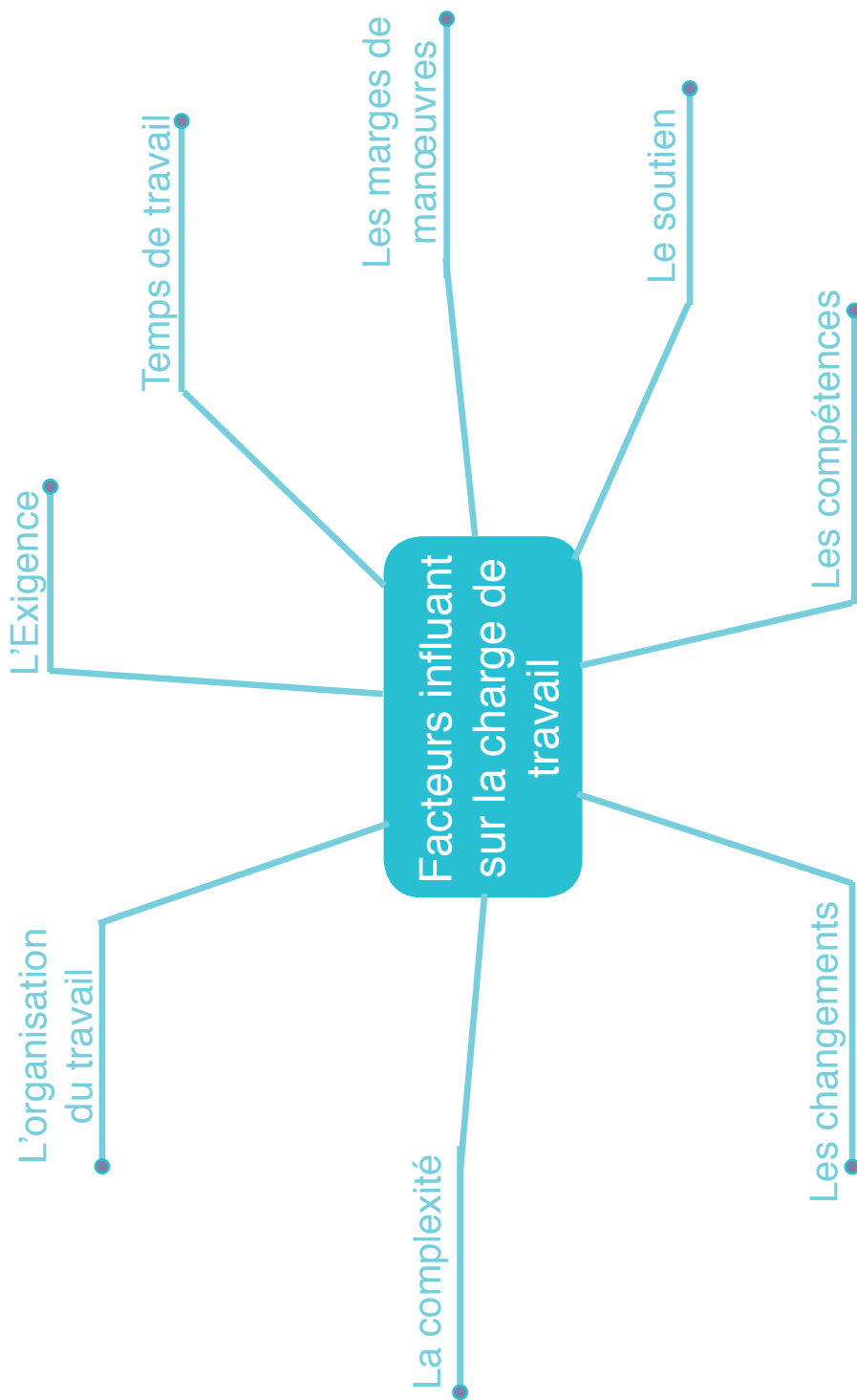
1. Poser un diagnostic avec les salariés concernés (équipe, groupe projet, groupe pluridisciplinaire) : lister les différentes tâches à partir du tableau suivant :

Charge prescrite	Charge réelle	Charge subjective ou ressentie
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ « Tout ce qu'on me demande » ;</li><li>▪ Ce que je dois faire ;</li><li>▪ Objectifs quantitatifs et qualitatifs.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ « Tout ce que cela me demande » ;</li><li>▪ Ce que je fais et comment je le fait ;</li><li>▪ Arbitrages, astuces, coopérations.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Comment je le vis ;</li><li>▪ Comment je juge ma charge (à la fin de la journée, de l'année) ;</li><li>▪ Quelle satisfaction, reconnaissance en face de ma contribution</li></ul>
Exemple <i>Qualifier et mettre à jour le fichier clients</i>	Exemple <i>Une multiplicité d'activités difficilement reconnues : saisie, gestion avec différents systèmes de reporting, relance client par mail Gestion des « incivilités »</i>	Exemple <i>Un travail dans des temps contraints, des interruptions fréquentes qui donne le sentiment d'être sous pression permanente</i>

2. Identifier les éléments à prendre en compte, à réguler, parmi les facteurs suivants :

- Existence de pics d'activité, absence de temps morts ;
- Urgence, pression des délais, échéances ;
- Interruptions fréquentes des tâches ;
- Interdépendances avec d'autres services internes et/ou externes ;
- Temps partiel ou congés qu'il faut rattraper ;
- Emergence de projets non prévus ;
- Prescription pas à jour ;
- Intérêt des salariés pour le travail ;
- Parcours du salarié, son expérience dans la tâche demandée ;
- Adéquation compétences - poste
- Flux d'embauches, absents à remplacer ;
- Contexte de conduite du changement, réorganisations permanentes ;
- ...

3. Collectivement, cibler les pistes d’actions qui concernent les dimensions :



# Conduire un atelier de discussion sur le travail bien fait

## Contexte :

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

## Démarche à suivre :

Avec le collectif concerné, l'animateur (manager ou autre personne volontaire) pourra ouvrir une discussion autour des 4 points suivants :

1. Qu'est-ce que le travail bien fait pour vous ? (exemples concrets quotidiens)
2. De quelles ressources, de quels moyens avez-vous besoin pour bien faire votre travail ?
3. Pour chaque ressource :  
*Qu'est-ce qui dépend de votre niveau ?*  
*Qu'est-ce qui n'est pas de votre niveau ? Qu'est-ce qui devrait être de votre niveau ?*
4. Qu'est-ce qui selon vous dessert (empêche) le travail bien fait ?

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

Avant de lancer ce processus, assurez vous que ces moments de discussion font partie d'un dispositif plus large qui inclut toute la ligne hiérarchique.

C'est-à-dire qu'une partie des questions soulevées trouvera solution au niveau local et une autre partie nécessitera en soutien l'intervention de niveaux hiérarchiques supérieurs.

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

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

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

Sujet abordé	Date	Problématique / illustration factuelle	Conséquences sur le travail	Suggestions d'amélioration	Traitement au niveau de l'équipe	Traitement autre niveau	Mise en œuvre et suivi des suggestions produites

# Révéler le travail pour mieux en discuter : le diagnostic photo

## Contexte :

Il n'est pas toujours aisé d'échanger sur son travail, dans une salle de réunion, loin de son poste de travail, sans avoir sous les yeux les réalités du quotidien avec ses aléas et ses régulations. En effet, le travail contemporain est parfois abstrait, dématérialisé, évènementiel ce qui rend plus difficile sa verbalisation, sa mise en visibilité.

Pour faciliter les échanges sur le travail, le diagnostic photo peut être utilisé pour rendre visible les pratiques, les obstacles rencontrés, les ressources déployées.

Le diagnostic photo vous aidera à :

- faire émerger au sein d'un métier, entre pairs, ce qui fait obstacle ou ressource dans son travail, installer un échange sur les régulations et pratiques mise en œuvre par les uns et les autres
- Installer un échange sur ce qu'est le travail bien fait, animé par le manager
- Identifier les dysfonctionnements sur un processus qui concerne plusieurs entités et métiers
- Identifier les besoins d'amélioration en matière d'aménagements des espaces, en focalisant la prise de photos sur l'environnement physique et matériel

## Démarche à suivre :

### 1. Expliquer la méthode :

Au préalable il est nécessaire de réunir les salariés pour expliquer la méthode, les attendus, l'objectif du diag photo, dans quel cadre il s'inscrit, garantir l'anonymat et les conditions d'utilisation des photos.

### Qu'est que le diagnostic photo ?

Cette méthode est inspirée du Safari Photo, développée et fortement utilisée par le Danish Technological Institute. Elle a été réadaptée par l'ANACT avec les Caisses régionales de Crédit Agricole\*.

Le diagnostic photo permet de créer un espace d'échange sur le travail, en utilisant la photo comme support de langage. La démarche rend les salariés acteurs du diagnostic sur leur travail dans la mesure où ce sont eux qui prennent des photos sur leur activité. Par ailleurs, la posture de photographe permet de prendre du recul sur son activité : avec un appareil photo on est plus attentif à saisir des situations de vie, pour garder trace d'un moment. Enfin, il permet d'attraper de nombreuses situations de travail, non connues et rarement discutées.

La démarche prend peu de temps aux personnes concernées, y compris à l'organisateur.

### 2. Prendre des photos

On fixe aux salariés un temps donné pour prendre un nombre maximum de photos sur leur activité de travail. Ces consignes peuvent être définies collectivement de façon à bien prendre en compte la réalité du travail quotidien et ces caractéristiques.

- Par exemple : 15j pour prendre des photos de situations de travail perçues comme positives, qui donnent du sens... ou au contraire perçues négativement, comme des irritants, des problèmes.
- Par exemple : 5 photos qui traduisent pour vous ce que c'est qu'un travail bien fait, de qualité.

Chaque photo doit être assortie d'un commentaire qui explicite la photo (exemple : il est 18 h 30, je reçois ce mail de demandes...). On peut prendre la photo d'un mail, d'une page écran, d'une réunion collective, d'un temps de convivialité...

### 3. Centraliser les photos et préparer la discussion collective

Les Smartphones peuvent être utiles pour prendre et envoyer les photos avec les commentaires. L'organisateur du diagnostic photo centralise les photos et imprime en A4 couleur les photos de chacun afin que lors de la discussion chacun ait à sa disposition ses propres photos. Il peut s'avérer utile d'avoir des paper board ou un Brown Paper pour afficher les photos au fil de la réunion d'échange.

### 4. Mettre en discussion les photos

En format collectif, chacun des salariés présente ses photos, son contexte et la raison de ce choix. La restitution et discussion peut s'organiser selon les étapes suivantes :

- a. On demande à un participant de présenter sa première photo.
- b. Les autres participants sont invités à réagir, faire part de leur lecture de la situation de travail évoquée sur la photo
- c. On interroge le groupe si d'autres photos en lien avec ce thème ont été prises.
- d. On regroupe les photos sur un support visible de tous (paper board ou un Brown paper)
- e. On poursuit jusqu'à épuisement du thème avant de passer à la présentation de photos illustratives d'autres thèmes.
- f. On met un titre au dessus de chaque regroupement de photos.

Cette organisation préfigure parfois les grands thèmes d'un futur plan d'actions.

À l'issue de la réunion on peut demander au groupe de choisir quelques photos qui pourraient être remontées vers la hiérarchie, porteuses de messages. Mieux vaut parfois une photo qu'un long discours pour redonner de la visibilité au travail.

Si des personnes figurent sur les photos, on prendra toujours la précaution d'obtenir leur accord en cas de diffusion en dehors du groupe d'échange, ou bien on rendra les photos anonymes.

---

## KIT ESPACE DE DISCUSSION

---

# Pour évaluer

- 
- Quelques conseils pour conduire une évaluation des espaces de discussion



# Quelques conseils pour conduire une évaluation des espaces de discussion

Il s'agit de conduire un processus en continue, qui sera initié dès le démarrage du projet avec le concours des personnes impliquées par ce même projet. Vous trouverez ci-après quelques conseils et outils pour vous guider dans cette démarche.

## Le questionnaire d'évaluation

- Co-conception avec les parties prenantes (managers, RH, CHSCT) et les participants à l'EDD (salariés) ;
- Évaluation participante : dans ce cas seuls les participants et l'animateur évaluent ;
- À partir d'éléments sur : le contexte de la mise en place des EDD ; le processus de mise en œuvre et de fonctionnement ; les actions développées dans le cadre de l'EDD et leurs résultats ; l'évolution des représentations des participants sur le travail, le métier, la qualité des relations, etc...
- On peut également utiliser les outils existants dans l'entreprise : enquête de satisfaction/baromètre qui peuvent intégrer des questions sur le fonctionnement et les effets des EDD...

## Le journal de bord

- Tenu par l'animateur et/ou les rédacteurs du compte rendu ;
- Il permet de suivre en continu au fil des discussions, le fonctionnement et les effets produits ;
- Il est construit à partir des éléments : contexte, processus (ce qui fonctionne bien, ce qui est difficile), les actions décidées, les réponses apportées...

## Les indicateurs

- De moyens : réunions (fréquence et durée), taux de participation,...
- De processus : les méthodes d'animation déployées, approche concertée et/ou participative...
- D'effets et de résultats.