

---

## KIT ESPACE DE DISCUSSION

---

# Partager l'expérience : cas d'entreprise

---

Cas d'entreprise :

- 1 un espace de discussion pour réguler collectivement le travail
- 2 un espace de discussion pour mieux se concerter
- 3 un espace de discussion pour se développer professionnellement
- 4 un espace de discussion pour résoudre les problèmes

# Cas d'entreprise n°1

## Un espace de discussion pour réguler collectivement le travail

### C'est l'histoire d'une agence bancaire...

L'une des caisses régionales de ce réseau bancaire a lancé une démarche de transformation des pratiques commerciales puis managériales. Dans le cadre contraint de l'entreprise, il s'agit d'inventer de nouveaux espaces de dialogue pour nourrir l'équation performance, qualité de vie au travail et management. Une agence se lance dans la démarche notamment parce que l'équipe « est en souffrance au niveau commercial ».

### Ingénierie

- Mise en place : la directrice informe l'équipe lors de la réunion hebdomadaire d'information qu'elle souhaite mettre en place un nouvel espace de dialogue sur le travail, mais à condition que tout le monde soit partant. Chacun peut exprimer sa réponse par écrit anonymement. L'équipe est d'accord.
- Objet : réguler le travail.
- But : concilier performance et bien être au travail en mettant en place un moment de discussion régulier qui débouche sur des décisions concrètes. Sujet de la première réunion : qu'est ce que le travail bien fait ?
- Participants : directeur d'agence, observateur extérieur (chercheur) les attachés de l'accueil, les conseillers commerciaux, le directeur de l'unité Particuliers.
- Animation : directrice d'agence.

### Enseignements et effets

- Des questions importantes ont pu être abordées : la notion de travail bien fait qui n'est pas la même selon que l'on est conseiller ou attaché d'accueil ; la notion des moyens pour bien faire son travail, de quoi a-t-on besoin, qu'est ce qui est de son niveau et ne l'est pas, de quelle marge de délégation dispose-t-on...
- Des décisions concrètes ont été prises : les moyens et l'organisation de l'accueil ont bougé. L'agence est en mesure de faire des propositions de crédit aux primoaccédants avec des taux attractifs pour les bons dossiers. Par ailleurs, un nouvel assistant partage son temps entre l'accueil et le conseil client, ce qui allège d'autant la charge des conseillers et des attachés.
- Grâce à ces réunions, les salariés se sentent écoutés, il y a moins de souffrance dans l'équipe, une meilleure entente.
- Pour la directrice de l'agence, qui venait d'arriver, c'était l'occasion de prendre en main l'équipe en construisant avec elle un nouveau cadre de travail et d'échanges.

### Conditions de réussite

- Il est important que l'observateur extérieur fasse preuve d'humilité et de professionnalisme pour obtenir la confiance et l'adhésion de tous.
- Pour le DRH régional, ce n'est pas juste une nouvelle méthode de management à dérouler mais une posture différente à enclencher. C'est une démarche exigeante qui prend du temps, car c'est un travail sur le système et non sur le management. Les choses changent très progressivement.

### C'est l'histoire d'une PME spécialisée dans les installations de chauffage...

Dans cette entreprise des réorganisations successives impactent fortement les conditions de travail liées à la mise en place de centres d'appels, à la scission des services, à l'évolution des compétences exigées sans formation adaptée, etc. Peu à peu, ces changements ont engendré des dysfonctionnements, des arrêts maladie en grand nombre et un turnover important. Dans ce contexte, la CFDT a recherché et conclu un accord collectif en 2012 pour la mise en oeuvre de l'expression directe et collective des salariés.

#### Ingénierie

##### Réunions collectives d'expression directe des salariés + managers éventuels

- Objet : contenu, conditions d'exercice et organisation du travail
- But : action d'amélioration des conditions de travail, organisation et qualité de la production
- Participants : Equipe et manager direct sur le périmètre d'un service ou plus large, avec un maximum de 15 personnes.
- Fréquence : 2 fois par an
- Animation : extérieure au service choisie sur une liste d'animateurs formés.
- Durée : 1h30
- Préalables : possibilité de poser par écrit sa question avant la réunion
- Traces et suivi : Compte rendu à chaque réunion avec diffusion large ; si pas de réponse en séance à une question, engagement de réponse dans un délais de un mois ; question en suspend reprise à la réunion suivante.

##### Réunions collectives d'expression directe des encadrants

- Participants : managers d'une même division... max. 15 pers
- Fréquence : 2 fois par an
- Animation : personnalité extérieure au service choisie sur une liste d'animateurs formés.
- Durée : 1h30

#### Enseignements et questionnements

- Expérimentation en cours de déploiement... qui prend du temps (18 mois entre la signature de l'accord et la première réunion)
- Formation spécifique des animateurs internes
- Importance de la communication
- Mise en place d'une charte interne pour instaurer la confiance et garantir la confidentialité
- Chef de projet leader, ici membre du CE

# Cas d'entreprise n°3

## Un espace de discussion pour se développer professionnellement

### C'est l'histoire d'un ministère...

Ce ministère met en place une nouvelle entité administrative ; la direction fait le constat que les managers, en provenance d'entité et de culture d'origine différentes, ont une méconnaissance des services de cette Direction ministérielle et des règles de gestion de leurs collaborateurs.

Confronté à un sentiment de « perte de repère managérial », il s'agit d'engager une démarche innovante qui « s'inscrit dans le temps et apporter des modalités de réponses nouvelles et adaptées ».

### Ingénierie

- Mise en place : séminaire de lancement de 2 jours d'échanges avec l'ensemble des managers concernés, avec des apports de connaissances et de savoirs pratiques et « des kiosques » ou « posters » thématiques sur le management.
- Objet : ateliers de « co-développement » conçus comme des espaces ouverts permettant à chacun d'exposer des situations problèmes, des projets.
- Participants : 4 à 8 managers de services et métiers différents.
- Animation : un animateur interne à l'administration (fonction support) formé à la méthode créée et mise au point par Adrien Payette<sup>1</sup> (ENAP Montréal). La méthode repose sur les principes de l'apprentissage expérientiel et l'analyse réflexive entre pairs. Le formateur n'apporte pas de contenu. Les situations sont amenées par les participants et soumises à la discussion.
- Principes de fonctionnement : bienveillance, sécurité et plaisir sont les maîtres mots de ce dispositif. Pour les animateurs, le fait d'avoir des managers de même niveau hiérarchique mais appartenant à des métiers différents est un gage de réussite.

### Enseignements et effets

- Les ateliers de co-développement répondent, à priori, à une attente forte des managers dans un contexte où il s'agit de créer une culture commune. Pour autant, tous les groupes n'ont pas perduré dans le temps.
- Certains points évoqués dans ces groupes renvoient à des problèmes qui ne peuvent pas être réglés localement et nécessitent donc des régulations au niveau de la direction. Des régulations qui ne sont pas toujours faites en raison d'une implication limitée de la direction générale. Cette dernière n'a sans doute pas pris la mesure des effets potentiels de ces groupes de co-développement sur l'organisation du travail.
- Si l'intention de soutenir le management est bien présente, les liens entre ce dispositif et les choix organisationnels et stratégiques de cette Direction sont à consolider. L'ancrage dans le processus de décision et la clarification des objectifs de ces groupes de co-développement, quelque peu défaillants dans ce cas, apparaissent comme des conditions indispensables à la réussite de ce type de dispositif.

# Cas d'entreprise n°4

## Un espace de discussion pour résoudre les problèmes

### C'est l'histoire d'une collectivité locale...

Ici, l'expérimentation « d'espaces de discussion » s'est effectuée dans le cadre de la mise en place du Document Unique afin de mieux prévenir les risques psychosociaux :  
« Les RPS sont la traduction d'un manque de parole, il y a donc lieu de construire des espaces dédiés et pérennes où les agents parlent et débattent régulièrement du travail » estiment les promoteurs de cette expérience.

### Ingénierie

- Mise en place : dispositif pilote avec création de 8 groupes d'analyse collective du travail (métiers et hiérarchie).
- Objet : cet espace pluridisciplinaire à vocation pérenne, s'appuie sur l'analyse de situations problèmes.
- But : identifier des tensions, des ressources, des situations problème dans le travail et proposer des pistes d'amélioration des conditions de travail.
- Participants : des agents mais aussi la médecine du travail et les représentants du personnel.
- Fréquence : 7 à 8 fois au démarrage puis 1 fois par an (à l'occasion de l'actualisation du DU) et plus si nécessaire.
- Animation par un référent interne formé à cet effet.
- Produits de sortie : les propositions de pistes d'amélioration issues de ces analyses sont soumises à la direction.

### Enseignements et effets

- Nécessité de règles claires et partagées pour créer la confiance et préserver la confidentialité.
- Nécessité de clarifier les liens entre ces groupes et les autres acteurs individuels ou collectifs (CHST, DP...) qui interviennent sur les RPS.
- Plus le contexte est difficile ou complexe (tensions, liens hiérarchiques, situation de crise), plus il est nécessaire de revenir à un cadre méthodologique précis, transparent pour tous et des règles de fonctionnement claires.
- Une adaptation du volume de jours, du nombre et du rythme des réunions du groupe est à prévoir en fonction de l'histoire, du climat social, de l'effectif de la Direction.
- Rôle clef du référent qui agit comme un chef de projet.
- Au-delà de la phase expérimentation, le déploiement à l'ensemble des services demeure une étape délicate compte tenu de la taille et de l'hétérogénéité des métiers et impose une véritable stratégie de mise en oeuvre.