



BRETAGNE 

# Espace de discussion sur le travail

Mode d'emploi

  
**aract**  
BRETAGNE *Amélioration  
des conditions  
de travail*

Anact  Aract  
LE RÉSEAU

## Introduction



**Les entreprises** évoluent dans un contexte de forte concurrence et de grandes mutations qui les incitent à une adaptation permanente. Les salarié.e.s sont ainsi soumis à des changements réguliers qui peuvent conduire à des dysfonctionnements, des formes de lassitude ou encore une perte de sens du travail.



Si l'organisation du travail est de la seule responsabilité de l'employeur, la possibilité donnée aux salarié.e.s de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail, est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail. »

ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL  
ET ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE DU 18 JUIN 2013

Organiser l'expression directe des salarié.e.s sur leur travail est devenu un enjeu central des démarches de qualité de vie au travail (QVT) et une condition de réussite des projets de modernisation technique ou organisationnelle.

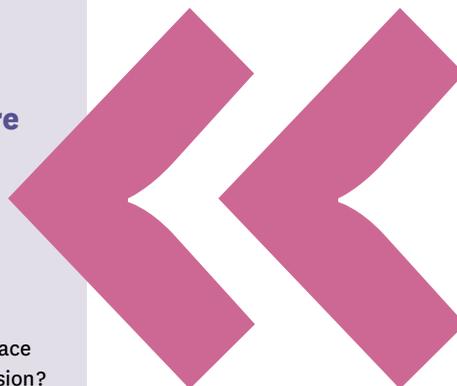
**Rédaction et coordination :** Alain Chevance,  
Lise Delcourt, Gwenaële Hamon-Carré

**Appui à la conception :** Marie-Christine Queillé

## Sommaire

- 1 Qu'est-ce qu'un espace de discussion?
- 2 Quels objectifs?
- 3 Quelle composition?
- 4 Quelle organisation?
- 12 Points clés à retenir

Ressources  
du réseau  
Anact-Aract



## Une expérimentation en entreprises

En 2016, l'Aract Bretagne a accompagné onze entreprises dans une démarche de développement de la qualité de vie au travail. L'expérimentation a porté sur la création d'espaces de discussion sur le travail au sein de chacune de ces entreprises.

### Action pilote dans le secteur des transports routiers de voyageurs

- Cette action s'est appuyée sur la charte « label social » initiée par la Fédération Nationale des Transports de Voyageurs (FNTV) Bretagne et la CFDT Transports et Environnement en Bretagne pour améliorer la compétitivité des entreprises tout en leur permettant de créer des emplois de qualité.
- 6 entreprises de 60 à 300 salarié.e.s ont participé à cette action.

### Action pilote dans la filière alimentaire

- Cette action s'est appuyée sur la charte de coopération de la filière. Cette charte comprend un axe d'amélioration de la qualité de vie au travail. Elle est destinée à encourager et soutenir les entreprises dans leur dynamique de développement de l'emploi, à anticiper et accompagner les mutations économiques et renforcer l'attractivité du secteur.
- 5 entreprises de 20 à 950 salarié.e.s ont participé à cette action.

**Ces deux actions pilotes ont permis de proposer des recommandations sur la mise en place des espaces de discussion.**

**Elles sont rassemblées dans ce mode d'emploi enrichi de partages d'expériences et de témoignages de chefs d'entreprises, de responsables RH, de représentants du personnel et de salarié.e.s.**



# 1

## Qu'est-ce qu'un espace de discussion ?

L'espace de discussion (EDD) est un dispositif destiné à favoriser l'expression des salarié.e.s sur leur travail et à fournir à l'employeur et aux instances représentatives du personnel, des éléments de réflexion sur d'éventuelles évolutions du travail.

Regroupant des salarié.e.s d'un atelier ou d'un service avec un temps de présence de leur encadrement, l'EDD porte sur l'activité de travail, les règles de métier, les ressources, les contraintes, le sens donné au travail et ses conditions de réalisation. Les participants se réunissent pour partager des données, des points de vue, des propositions, des idées, dans la perspective d'évolutions techniques, organisationnelles ou managériales.

Il vise à sortir des représentations individuelles et des jugements de valeur pour aborder des sujets qui peuvent être parfois sensibles et produire collectivement des améliorations. L'écart entre le travail tel qu'il est censé se faire et tel qu'il se réalise réellement existe. Parler de cet écart et de ses causes peut permettre d'améliorer la QVT.

Répondant à un objectif défini au préalable et prévu sur une durée déterminée, l'EDD se déroule suivant un cadre et des règles partagés entre la direction et les représentants du personnel.

Il ne remplace pas les réunions des instances représentatives du personnel mais vient alimenter leurs travaux dans le cadre du dialogue social sur la QVT.



### Conditions de réussite

Échanger sur le travail dans un espace de discussion nécessite un climat de confiance et une finalité d'amélioration de la qualité de vie au travail clairement affichée.

Si le climat et les relations de travail sont tendus, voire dégradés, si la qualité de vie au travail ne fait pas réellement partie des préoccupations du moment ou si les règles de participation à l'espace de discussion ne sont pas claires, il sera difficile de parler sereinement du travail et de produire collectivement des propositions.



« L'espace de discussion, facile à mettre en place, donne aux salarié.e.s une possibilité de parler des problèmes de terrain en dehors des urgences à gérer au quotidien. »

RESPONSABLE DE PRODUCTION  
D'UNE ENTREPRISE AGROALIMENTAIRE

# 2

## Quels objectifs?

Les deux actions pilotes menées visaient une double finalité : l'engagement d'une réflexion sur la qualité de vie au travail et la résolution d'un problème ou l'amélioration d'une situation.

Dans chaque entreprise, les EDD mis en place avaient deux objectifs opérationnels :

- réaliser un état des lieux QVT dans l'entreprise,
- puis rechercher des améliorations sur un chantier QVT prioritaire.

### 1 Réaliser un état des lieux QVT dans l'entreprise

L'enjeu principal est de réaliser un état des lieux QVT en étant au plus près des réalités du travail et du ressenti des salarié.e.s. Cela nécessite de définir, au préalable, un périmètre de travail de l'EDD : toute l'entreprise ou une zone de l'entreprise, une activité ou un métier? Ce périmètre permet d'identifier les membres qui composent l'EDD.

L'EDD met d'abord en évidence ce qui contribue et ce qui contrarie la QVT. Puis, en fonction de ces éléments, le groupe constituant l'EDD propose des chantiers prioritaires à engager.

Cet état des lieux est restitué à la direction, aux représentants du personnel et à l'encadrement pour partager les constats et les propositions. Il peut aussi constituer une base de travail entre la direction et les représentants du personnel pour engager un processus de négociation en vue d'un accord d'entreprise sur la qualité de vie au travail.

« L'EDD doit aboutir à des actions concrètes avec une communication à l'ensemble du personnel sur ce qui est fait. »

DIRIGEANT D'UNE ENTREPRISE  
DE TRANSPORT ROUTIER DE VOYAGEURS

### 2 Rechercher des améliorations sur un chantier QVT prioritaire

La direction et les représentants du personnel conviennent d'engager un (ou des) chantier(s) pour améliorer la QVT. L'enjeu est de dégager des marges d'amélioration de la QVT pour permettre un changement réel du travail, de son contenu et de ses conditions de réalisation.

Dans ce cas, l'objectif de l'EDD est d'analyser et de partager des constats sur le chantier ciblé puis de faire des recommandations d'amélioration.

Le périmètre de travail et la composition du groupe de l'EDD sont définis au regard du chantier retenu.

« Depuis cette démarche, nous travaillons plus ensemble avec des fiches de suivi des actions d'amélioration. »

DIRIGEANT D'UNE ENTREPRISE  
DE TRANSPORT ROUTIER DE VOYAGEURS

★

### Condition de réussite

L'EDD est un outil au service d'une démarche QVT. Il ne peut pas se limiter à l'expression des salarié.e.s sans pilotage et sans déboucher sur la réalisation d'actions concrètes. Il inclut un processus de restitution et de prise de décision pour la mise en œuvre d'une ou plusieurs actions proposées.

« Le groupe QVT a permis d'identifier et de traiter un problème de gestion de production qui générerait de la perte de temps et du stress. »

MEMBRE CHSCT D'UNE ENTREPRISE  
AGROALIMENTAIRE

# 3

## Quelle composition ?

Il existe deux fonctions distinctes au sein des EDD : participant et animateur.

### 1 La fonction de participant

Le choix des participants à un EDD dépend de l'objectif visé :

#### Réaliser un état des lieux QVT

Le critère déterminant pour la composition du groupe est de réunir des salarié.e.s directement impliqués dans l'activité de production ou dans la réalisation du service : ouvriers, employés, agents et 1<sup>er</sup> niveau d'encadrement d'équipe.

Il est essentiel d'avoir une diversité de profils parmi les participants (âge, ancienneté, sexe, type de contrat, ...) pour représenter différents points de vue et expériences.

#### Rechercher des améliorations sur un chantier QVT prioritaire

L'objectif est de croiser les diverses connaissances des activités de travail concernées par le chantier QVT retenu, puis de dégager des marges d'amélioration. Le critère déterminant est donc de réunir des représentants des différentes fonctions concernées par ces activités : ceux qui les réalisent, ceux qui les organisent et ceux qui sont impactés par elles.



### Conditions de réussite

- L'EDD répond à un objectif qui doit être décidé préalablement et qui va déterminer sa composition. Les questions de présence des encadrants, du mélange de métiers, de l'ajout de fonctions transverses se poseront en fonction de l'objectif et du périmètre du chantier ou du projet.
- Le nombre réduit de participants à l'EDD, compris entre 4 et 8 (hors animateurs et intervenant extérieur), favorise l'expression de tous.



Ce qui était intéressant dans le groupe, c'est qu'en tant que magasiniers, nous avons pu nous exprimer sur des sujets de production qui nous concernent alors qu'habituellement, nous ne sommes pas consultés. »

MAGASINIER D'UNE ENTREPRISE AGROALIMENTAIRE



La présence de la chef d'équipe dans l'espace de discussion a eu un impact positif direct car elle a fait bouger des choses sur le terrain. »

MEMBRE CHSCT D'UNE ENTREPRISE DE L'AGROALIMENTAIRE



### 2 La fonction d'animateur

L'animation d'un espace de discussion comporte trois phases :

- 1 - La préparation des réunions
- 2 - L'animation des réunions
- 3 - La production des comptes-rendus

#### Intérêt de la co-animation

La **co-animation** par un binôme constitué d'une personne désignée par la direction et d'un représentant du personnel (un délégué du personnel, un représentant salarié au comité d'entreprise ou au CHSCT) est intéressante à plusieurs titres :

- Elle permet d'inscrire clairement l'EDD dans le cadre d'une démarche concertée entre la direction de l'entreprise et les représentants du personnel.
- L'animation en binôme permet de ne pas positionner cet espace dans un cadre hiérarchique ou revendicatif.
- Les membres du binôme sont également parties prenantes d'autres groupes dans l'entreprise (comité de direction, groupe projet, instances représentatives du personnel, ...). Ils peuvent donc être relais entre ce qui est discuté dans l'EDD et les orientations ou décisions à prendre dans d'autres groupes.

L'animation d'un espace de discussion peut être confiée à un intervenant extérieur. Ce dernier peut faciliter l'expression des participants, favoriser la tenue des échéances, le rythme et l'assiduité du groupe par des méthodes et outils facilitants.

Mais l'intervenant extérieur est avant tout un appui technique au binôme missionné par la direction pour piloter un EDD. Il ne peut se substituer à lui car l'engagement d'acteurs internes doit traduire la volonté de l'entreprise de mettre en œuvre des transformations réelles.



### Conditions de réussite

- L'activité d'animation d'un EDD dans une démarche QVT nécessite un temps dédié pour la préparation, l'animation et la formalisation des productions.
- Les animateurs doivent être en capacité de guider la production d'idées, de proposer des méthodes et outils pour recueillir les données et d'apporter une connaissance sur la démarche QVT et le rôle de l'EDD. Leurs compétences, leurs connaissances et leur position dans l'entreprise doivent faciliter ce rôle.



L'espace de discussion dans une démarche qualité de vie au travail, c'est faire ensemble pour comprendre, agir et suivre. »

UN BINÔME D'UNE ENTREPRISE DE TRANSPORT DE VOYAGEURS

# Cas d'entreprise

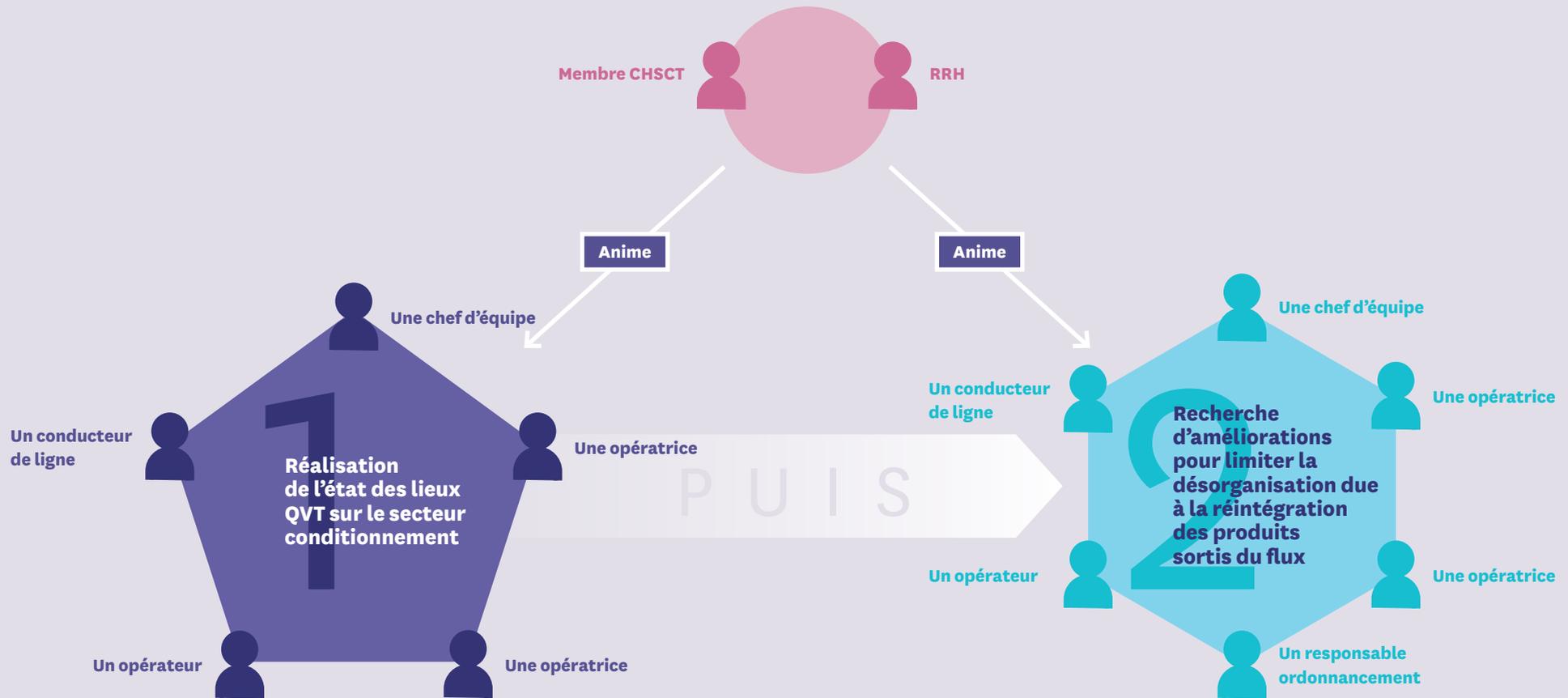
SECTEUR AGROALIMENTAIRE

Pour cette entreprise appartenant à un groupe, le secteur conditionnement de l'usine principale a été le périmètre choisi pour réaliser l'état des lieux QVT.

Un binôme constitué de la responsable RH et d'un membre CHSCT travaillant au secteur conditionnement a animé deux EDD : un premier EDD pour produire un état des lieux QVT dans le secteur conditionnement puis un deuxième EDD chargé de faire des propositions d'amélioration sur le chantier retenu.

Le premier EDD a permis d'identifier sept facteurs influençant la QVT dans l'entreprise. Ce groupe a également fait émerger deux chantiers de travail potentiels pour la suite : l'un sur les aléas de production et la gestion du flux, l'autre sur l'intégration des nouveaux salarié.e.s. L'entreprise a choisi de travailler sur le premier chantier.

Après le travail d'un nouvel EDD sur les leviers d'amélioration (par exemple : réduction de la hauteur des chariots de conditionnement et mise en place d'une nouvelle organisation permettant de libérer des personnes et une ligne pour la reprise des produits), le sujet est repris par le CHSCT pour aller plus loin et faire le lien avec les projets futurs.



# 4

## Quelle organisation ?

Quel que soit l'objectif visé, le cheminement d'un EDD comporte trois étapes de travail, donc au moins trois réunions :

### Réaliser un état des lieux QVT dans l'entreprise



#### Lancement de l'EDD

- Partager une définition de la qualité de vie au travail
- Préciser la mission du groupe
- Organiser le recueil d'informations pour l'état des lieux par les membres du groupe (photos, enquêtes, entretiens, compte-rendus des réunions DP, CE, CHSCT, etc.)



#### Partage des informations

- Partager les informations recueillies
- Regrouper les informations par facteurs influençant la QVT
- Distinguer ce qui est favorable et ce qui est défavorable à la QVT



#### Formulation de propositions

- Se mettre d'accord sur des chantiers prioritaires pour améliorer la qualité de vie au travail :
  - La situation à améliorer
  - Le périmètre
  - Les enjeux QVT pour les salarié.e.s et la performance de l'entreprise

### Rechercher des améliorations QVT sur un chantier prioritaire



#### Lancement de l'EDD

- Présenter le chantier à travailler
- Préciser la mission du groupe
- Identifier des informations utiles et accessibles à rassembler par les membres du groupe
- Organiser le recueil d'informations (entretiens, observations du travail, questionnaires, etc.)



#### Partage des informations

- Partager les informations recueillies
- Identifier les causes de la situation à améliorer



#### Formulation de propositions

- Proposer des actions d'amélioration
- Proposer des modalités de mise en œuvre (personnes à impliquer, calendrier prévisionnel, moyens à prévoir...)



## Conditions de réussite

### Les restitutions

À chaque étape de travail, la logique de production donnée à l'EDD nécessite des compte-rendus :

- Les informations à recueillir et les modalités définies par l'EDD : réunion 1
- Les principaux constats partagés dans l'EDD sur l'état des lieux ou le chantier traité : réunion 2
- Les propositions faites par l'EDD à la direction et aux instances représentatives du personnel (IRP) : réunion 3.

Ces compte-rendus peuvent être réalisés par les animateurs (binôme paritaire) avec, le cas échéant, l'appui d'un prestataire extérieur. Dans ce cas, le binôme doit valider la formalisation proposée par ce prestataire.

À la fin du travail de l'EDD chargé de produire l'état des lieux QVT, il est nécessaire de prévoir une restitution à la direction et aux représentants du personnel par le binôme qui co-anime l'EDD.

La prise en compte des éléments produits, le choix de la suite du travail et notamment la décision d'engager un nouvel EDD sur un chantier particulier est du ressort de la direction et nécessite une nouvelle lettre de mission.

### La durée de réunion

Chaque réunion de l'EDD doit disposer d'un temps suffisant pour :

- mettre en commun des informations ;
- permettre les échanges entre les participants ;
- produire une synthèse des principaux points à retenir.

La durée moyenne de chaque réunion est de deux heures. Et la programmation des réunions doit tenir compte des contraintes de mobilisation des participants, du temps de recueil d'informations entre les réunions et du maintien d'une dynamique de travail au sein du groupe. Une réunion mensuelle permet de répondre à ces exigences.



Ce qui est important, c'est de bien identifier les causes du problème avant de penser aux solutions. »

RESPONSABLE GRH D'UNE ENTREPRISE DE TRANSPORT ROUTIER DE VOYAGEURS

# Cas d'entreprise

SECTEUR TRANSPORT ROUTIER DE VOYAGEURS

## EDD 1

### Réaliser un état des lieux QVT dans l'entreprise

P U I S

## EDD 2

### Recherche d'améliorations QVT sur un chantier prioritaire

Pour le dirigeant de cette PME d'une centaine de salarié.e.s, la mise en place d'un EDD permet la prise en compte de la qualité de vie au travail (QVT) dans les changements organisationnels liés au développement rapide de l'entreprise (effectif doublé et passage de 1 à 3 sites d'exploitation). Les représentants du personnel remontent des inquiétudes quant à la perte d'esprit familial de l'entreprise.

1

#### Lancement de l'EDD

- Un groupe de 6 personnes: 2 conducteurs, 2 employés des bureaux, binôme animateurs (RRH - DP)
- Reportage-photos: ce qui contribue ou contrarie la QVT dans l'entreprise

2

#### Partage des informations

- Regroupement des photos par thème et évaluation par rapport à la QVT:

#### Facteurs favorables pour la QVT

- Locaux rénovés
- Caractéristiques du parc véhicules
- Aménagement du dépôt
- Applications informatiques
- Durées contractuelles de travail

#### Facteurs défavorables pour la QVT

- Instabilité des plannings
- Organisation des transports occasionnels

3

#### Formulation de propositions

- Restitution de l'état des lieux au dirigeant
- Validation d'un chantier QVT prioritaire: réduire l'instabilité des plannings

1

#### Lancement de l'EDD

- Un groupe de 6 personnes: 2 conducteurs, le responsable exploitation, le responsable commercial, binôme animateur (RRH - DP)

#### Identification des enjeux de la réduction de l'instabilité des plannings:

- Conciliation vie pro / vie perso
- Attractivité de l'emploi de conducteur
- Réactivité commerciale
- Qualité et sécurité des prestations

2

#### Partage des informations

#### Analyse de 3 causes majeures de l'instabilité des plannings:

- Confirmations tardives des commandes de transports occasionnels
- Absences de courtes durées non prévues
- Repos hebdomadaires et transmission tardive des plannings utilisés comme marges de manœuvre par l'exploitation

3

#### Formulation de propositions

#### 3 pistes d'action:

- Redéfinir un système de conducteurs de réserve et réaliser des entretiens de retour d'absences
- Revoir la relation-clientèle et le suivi des devis
- Renforcer la coordination entre le commercial et l'exploitation

Depuis, l'entreprise a défini des modalités et des calendriers pour expérimenter un ensemble de mesures sur ces pistes d'action.

## Points clés à retenir

L'Espace de discussion est un outil essentiel des démarches de qualité de vie au travail et de conduite du changement en entreprise. Son efficacité pour l'entreprise et les salarié.e.s dépend de cinq conditions à réunir :

- 1** Une possibilité de s'exprimer sur le travail réel, en confiance au sein d'un EDD
- 2** Une composition de l'EDD adaptée à l'objectif visé
- 3** Une volonté de mise en place d'actions issues de l'EDD
- 4** Une mission d'animation de l'EDD bien définie
- 5** Un engagement de restitution des travaux de l'EDD à l'encadrement et aux instances représentatives du personnel.

## Ressources du réseau Anact-Aract

### Revue Travail & Changement

« Discuter du travail pour mieux le transformer », n°350

### Guide

« 10 questions sur...  
les espaces de discussion »

### Kit et e-learning

« Mettre en place  
des espaces de discussion »



Documents téléchargeables  
sur : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

(rubrique centre de ressources)

[www.bretagne.aract.fr](http://www.bretagne.aract.fr)

**Aract Bretagne** 10 rue Nantaise 35000 Rennes T 02 23 44 01 44