



L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Libérer la parole et l'écoute

St Laurent du Var, matinale du 24 mars 2017

Comité Départementale de Prévention des RPS

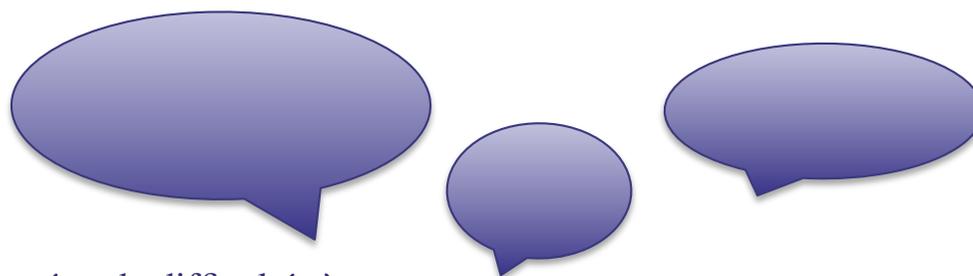
Espaces de discussion sur le travail : pourquoi, comment ?

Patrick CONJARD

- 
- **1. Discuter du travail, de quoi parle-t-on ?**
 - **2. Discuter du travail, pour quoi faire ?**
 - **3. Discuter du travail, avec qui ?**
 - **4. Discuter du travail, dans quels espaces ?**
 - **5. Discuter du travail, comment ?**
 - **6. Management et espaces de discussion sur le travail**

Et si on parlait du travail ?

- **Constat d'une insuffisance de discussion sur le travail** dans les organisations actuelles pour différentes raisons : transformation du travail et des organisations, évolution du management, individualisation, dégradation des relations sociales, difficulté à parler du travail... => des effets sur la santé (RPS, TMS...) et sur la performance (engagement, qualité, innovation...)



31 % des salariés font état de difficultés à parler de leur travail (SQVT 2015)

94 % des salariés les réclame (SQVT 2015)

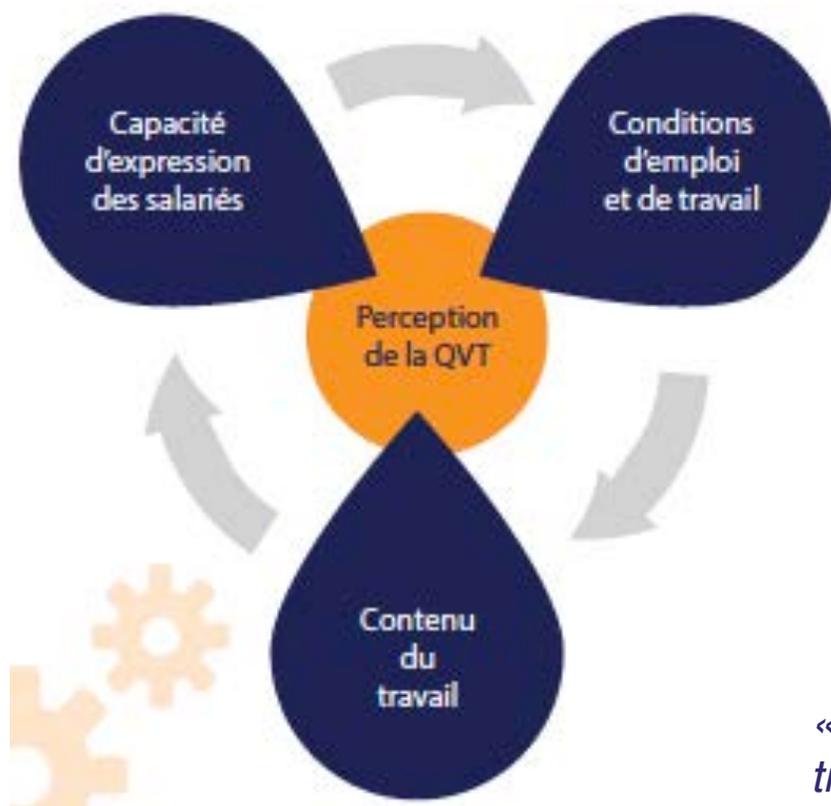
23 % déclare l'existence d'espaces de discussion formels sur le travail (SQVT 2015)

La France en panne d'écoute des travailleurs selon les enquêtes européennes et en panne d'innovation

ANI Juin 2013 sur
la QVT

Appel à de
nouvelles formes
de management

Le travail, un axe central de la QVT



Enjeu de redonner un pouvoir d'action sur son travail

Analyser et comprendre le travail

Pouvoir s'exprimer et agir sur le travail

« Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte » (extrait ANI du 18 juin 2013.

1. Discuter du travail, de quoi parle-t-on ?

Les espaces de discussion dont il est ici question, correspondent aux différents moments, formels ou informels, permettant aux acteurs impliqués de s'exprimer sur leur travail en vue de trouver collectivement des réponses adaptées aux enjeux ou aux difficultés rencontrées dans l'exercice de l'activité.

Ils se caractérisent donc à la fois par le fait que la **discussion est centrée sur le travail** et **qu'elle vise, plus ou moins directement, à la transformer.**

Discuter du travail, pour quoi faire ?



Pour les salariés

Un moyen pour développer la reconnaissance, la professionnalisation, donner du sens à son travail, une source de soutien



Pour l'entreprise et son organisation

Un moyen pour plus de performance collective, d'engagement, d'innovation, de dialogue social

Un moyen pas une fin



Pour le travail

Manager par le travail pour améliorer performance et QVT

Discuter du travail, pour quoi faire ?

- Des situations dans lesquelles la prise en charge collective des contradictions n'est pas rendue possible, dans lesquelles rien n'est mis en place pour énoncer et discuter les difficultés, contradictions
- Des situations dans lesquelles le management de proximité joue son rôle classique de régulateur et assume les processus de mise en discussion du travail mais sans soutien organisationnel
- Des situations dans lesquelles les directions d'entreprise institutionnalisent le principe de discussion et structurent des espaces pour organiser les processus discursifs



➤ *Etude SORG Mathieu Detechessahar*



Discuter du travail avec qui ?

- ➔ Mes collègues
- ➔ Ma hiérarchie
- ➔ Mes clients
- ➔ Mes fournisseurs, partenaires externes
- ➔ Les IRP
- ➔ Les préventeurs
- ➔ Des tiers externes

Variable selon
les finalités,
les objets

Difficile avec
sa hiérarchie

Discuter du travail, dans quels espaces ?



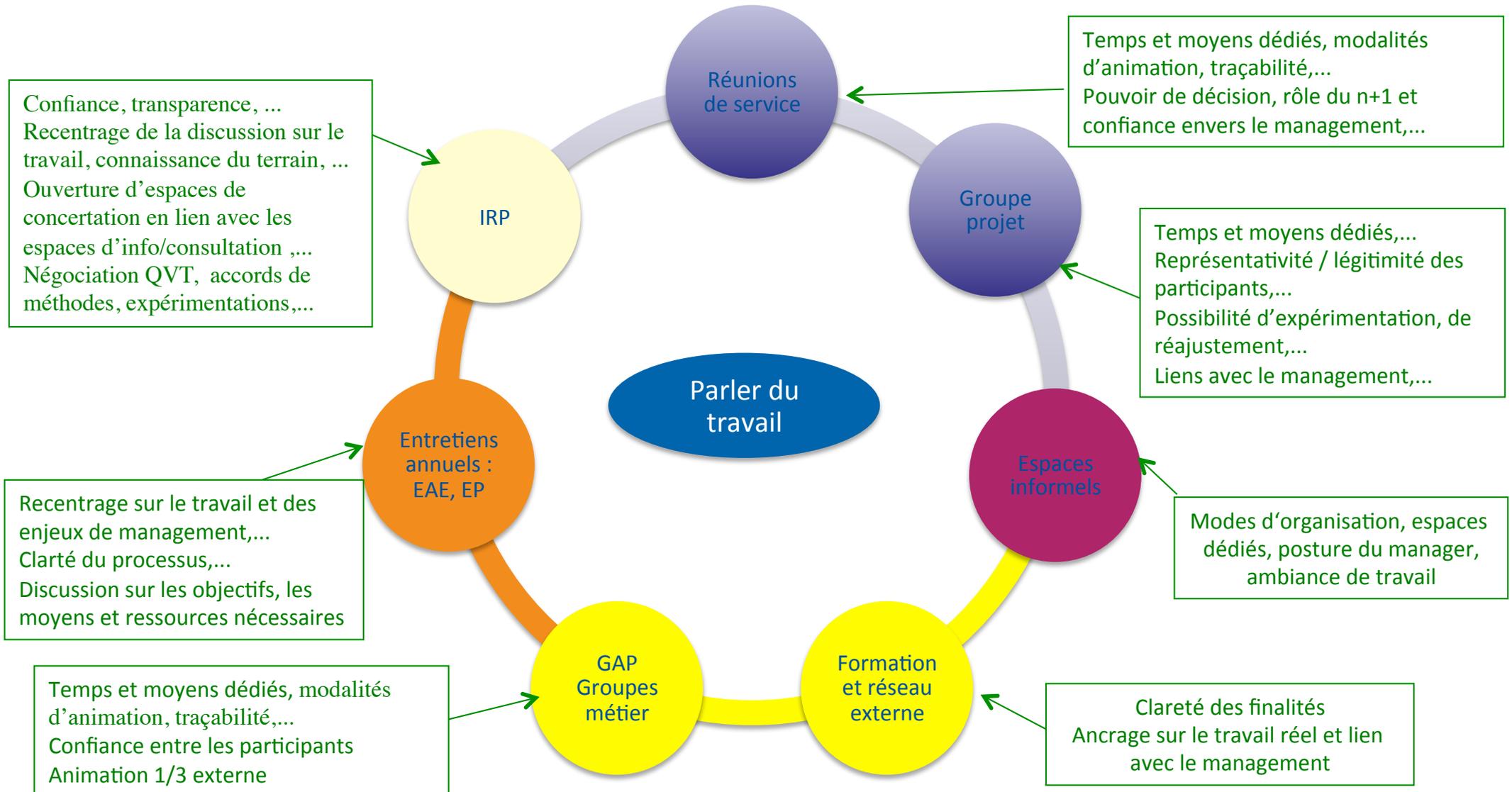
Discuter du travail, comment ?

- Mettre en discussion le travail, ce n'est pas seulement s'exprimer sur son travail, ce n'est pas seulement écouter, c'est organiser un débat sur le travail
- Une discussion qui porte sur les résultats, les attendus, la façon de réaliser le travail, les contraintes à lever, ressources à apporter, les satisfactions et insatisfactions liés au travail
- Une discussion qui servent des enjeux de régulation, qui permette d'aboutir à la construction de solutions collectives
- Les espaces de discussions doivent avoir une « fonction politique »



Les trois échelons concernés par la discussion sur le travail

Les facteurs qui favorisent la discussion sur le Travail



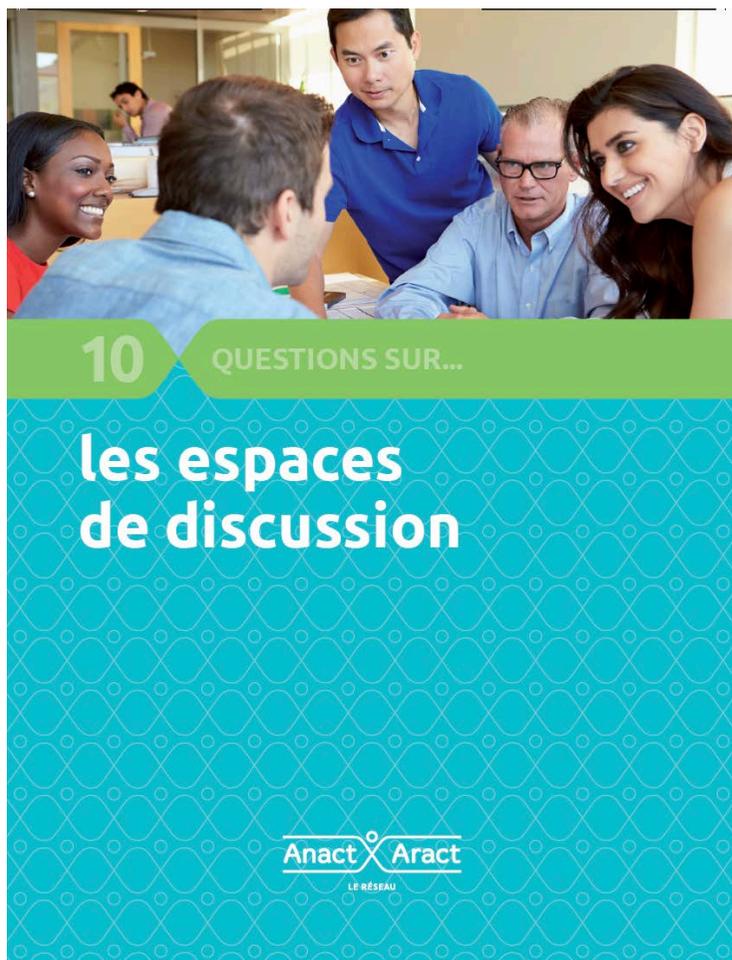
Management et espaces de discussion

- Si l'on souhaite que ces espaces de discussion remplissent une fonction politique, qu'ils contribuent à transformer le travail et favorisent le travail de régulation, **la place du management y est essentielle.**
- L'espace de discussion est, dans ce cas, au cœur du processus de management, il sert des enjeux d'organisation du travail. Si le manager n'est pas associé à ce type de dialogue sur le travail, ces espaces risquent de perdre leur pouvoir d'action, faute **d'ancrage sur les processus de management.**
- En revanche lorsque la discussion sur le travail s'inscrit dans une perspective de professionnalisation, de résolution de problème ou d'expression de plaintes ou revendications, le manager n'a pas forcément intérêt à être partie prenante de la discussion. Plusieurs espaces complémentaires peuvent ainsi cohabiter au sein d'une même organisation.

Management et espaces de discussion

- Le management du travail mise sur le **développement du pouvoir d'agir des salariés** et la création d'un cadre organisationnel et managérial qui encourage, soutien et facilite la mise en œuvre de cette idée directrice
- Manager le travail, c'est **prendre en compte la réalité du travail, sa complexité**, en appréhendant ses conditions de réalisation et les besoins de régulation et de soutien organisationnel
- La mise en œuvre opérationnelle de cette approche passe par l'existence **d'espaces de discussion sur le travail** qui répondent à un certain nombre de conditions politiques, organisationnelles, techniques : clarification des finalités, possibilité d'expression, prise en compte de cette expression, marges de manoeuvre organisationnelles, modes d'animation,,...
- Que ce soit dans le cadre de la conduite d'un projet ou dans l'activité managériale ordinaire, ces espaces permettent aux individus de **reprendre la main sur le travail**

Pour aller plus loin



Le management du travail

Référence

Une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail

Patrick Conjard

Anact Aract
L'AGENCE NATIONALE
POUR LE MEILLEUR
DES CONDITIONS DE TRAVAIL