

Parlons du travail pour l'améliorer : L'exemple des espaces de discussion

En bref...

Les espaces de discussion sont des lieux d'expression et d'échanges temporaires. Ils offrent la possibilité à tous les agents de donner leur avis sur le travail (organisation, conditions d'exercice, qualité de vie).

Cette expression des agents, quel que soit leur niveau, s'effectue dans la structure, le service, et pendant le temps de travail.

Le plan de développement managérial et les repères managériaux invitent les cadres du pôle ministériel à :

- x « répondre aux attentes des agents en termes de qualité de vie au travail »,
- x « faire appel à des dispositifs d'innovation collaborative »,
- x « permettre au collectif d'être co-constructeur des changements »,
- x « s'organiser pour anticiper les situations de fragilité »,

Dans ce cadre, on peut s'inspirer des espaces de discussion, promus par l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration de Conditions de Travail), comme dispositifs à mettre en œuvre.

Leur origine se trouve dans [l'Accord national interprofessionnel \(ANI\) du 19 juin 2013 « Qualité de vie au travail »](#).

Extrait (article 12, Titre V de l'ANI) « Améliorer la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle dans le cadre du dialogue social pour contribuer à rendre l'entreprise plus compétitive »

« ... Ces espaces de discussion s'organiseront sous la forme de groupes de travail entre salariés d'une entité homogène de production ou de réalisation d'un service. Ils peuvent s'organiser en présence d'un référent métier ou d'un facilitateur chargé d'animer le groupe et d'en restituer l'expression et comportent un temps en présence de leur hiérarchie.

Ces espaces de discussion peuvent également être mis en place pour des managers.

Les restitutions validées par le groupe sont portées à la connaissance de la hiérarchie et des institutions représentatives du personnel.

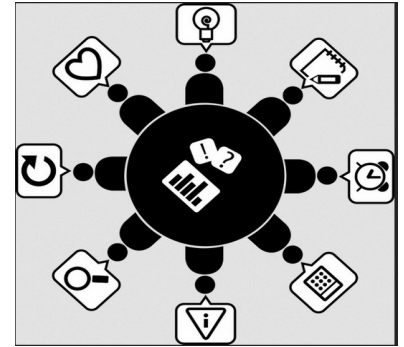
Les restitutions issues des espaces d'expression peuvent fournir à l'employeur des éléments de réflexion sur, d'une part, d'éventuelles évolutions de l'organisation du travail tournée vers davantage d'autonomie et, d'autre part, sur le rôle et les moyens du management.

Ces échanges doivent contribuer à créer des relations empreintes de plus de bienveillance et à développer un climat de confiance réciproque.

Ces modes d'expression mis en place ne doivent pas faire obstacle aux attributions des institutions représentatives du personnel ni au pouvoir hiérarchique du management... »

Des espaces de discussion pour quelles finalités ?

- Prévenir les risques psychosociaux et développer une bonne qualité de vie au travail.
- Permettre aux agents de s'exprimer sur leur condition de vie au travail et sur l'organisation du travail.
- Présenter des difficultés constatées ou prévisibles.
- Analyser ces difficultés dans leurs différentes dimensions.
- Explorer les pistes d'évolutions possibles et retenir des modalités concrètes d'amélioration.



NB : dans certains cas ce type de démarche n'est pas pertinent. En effet, les situations de crise aiguë (conflits, préavis de grève, signaux d'alerte en matière de risques psychosociaux, incidents graves...) ne sont pas propices à l'engagement d'une démarche de ce type. L'espace de discussion n'est pas un lieu de médiation ou de négociation.

Qui est à l'initiative d'un espace de discussion ?

La demande peut émaner :

- d'un ou de plusieurs agents, d'un ou de plusieurs cadres, d'un collectif de travail qui soumet(tent) cette proposition à leur hiérarchie,
- d'une organisation syndicale qui relaye une demande d'un ou de plusieurs agents et adresse un courrier à la direction,
- de la direction.

Il appartient à la ligne hiérarchique de donner son accord (ou pas) à cette demande.

Quelle organisation ?

Un appel à contribution permet d'identifier :

- **Des participants (entre 5 et 15).** Ceux-ci doivent être volontaires, convaincus, et directement concernés par l'activité de production et les conclusions du groupe de travail (*ce sont eux qui auront à mettre en œuvre les décisions arrêtées*).

Il est recommandé d'avoir au sein du groupe une diversité de profils (âge, ancienneté, sexe...), pour présenter des points de vue différents, voire des personnes extérieures au collectif de travail, mais susceptibles d'apporter sur le sujet leur expérience ou leur expertise.



Pour faciliter la liberté de parole des participants, les cadres ne sont pas conviés à tous les échanges, mais seulement à certains d'entre eux.

- **Un facilitateur / une facilitatrice (parfois un binôme) :**
 - prépare les réunions, les anime et produit le compte rendu des échanges et des propositions qu'il fait valider par les participants ;
 - convie ponctuellement la hiérarchie aux échanges ;
 - adresse les conclusions du groupe et ses propositions à la hiérarchie.

Quelles modalités pratiques ?

La démarche comporte généralement trois étapes :

Étapes	Objectifs fixés à chacune de ces étapes
Lancement de l'espace de discussion	<ul style="list-style-type: none"> Présenter le sujet de la discussion, le problème à résoudre Préciser la mission du groupe Identifier des informations utiles et accessibles à rassembler par les membres du groupe Organiser le recueil d'informations pour l'état des lieux (photos, questionnaires, entretiens, enquêtes, observations du travail...)
Partage des informations	<ul style="list-style-type: none"> Partager et analyser les informations recueillies Dresser l'état des lieux Se focaliser sur ce qui relève de l'organisation du travail et des conditions de vie au travail
Formulation de propositions	<ul style="list-style-type: none"> Se mettre d'accord sur les actions prioritaires permettant de résoudre les problèmes ou les difficultés rencontrés Proposer des modalités de mise en œuvre (personnes à impliquer, calendrier prévisionnel, moyens à prévoir...)

Quels points de vigilance ?



Pour la hiérarchie

- N'enclencher ce processus que si le contexte est a priori favorable à la participation des agents, si le portage institutionnel est fort et que la volonté de mise en place d'actions, issues de l'espace de discussion, est réelle.
- Valider la proposition de feuille de route des demandeurs (calendrier de travail – par ex : 6 mois / 4 séances de travail).
- Prévoir pour le facilitateur ou la facilitatrice un temps dédié (préparation, animation, formalisation des productions).
- Arbitrer les propositions qui découlent de ces réunions.

Pour les facilitateurs

- Créer un climat de confiance / Garantir la confidentialité des échanges.
- Disposer de temps de réunion suffisants pour échanger (fréquence et durée des séances).
- Restituer le contenu des échanges à chaque étape de travail (la logique de production nécessite des comptes rendus).
- Formuler des propositions d'amélioration du travail / Aboutir à des actions concrètes avec une communication à l'ensemble des agents concernés.

Cette fiche est directement inspirée des documents suivants

Guide DGAFP (2019) – [Guide de la qualité de vie au travail. Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT](#) (les pages 52 à 55 présentent une fiche méthode sur les espaces de discussion)

ANACT (2015) [10 questions sur le management du travail](#)

ANACT (2015) [Discuter du travail pour mieux le transformer](#)

ANACT (2015) [10 questions sur les espaces de discussion](#)

ARACT Bretagne (2015) [Espaces de discussion sur le travail mode d'emploi](#)

ANACT – [Kit gratuit à télécharger : "Mettre en place des espaces de discussion"](#)

Un moment à consacrer à l'approfondissement du sujet ?

Alors, vous serez intéressé par le module e-learning accessible ci-après :



Le réseau Anact-Aract propose **un module e-learning de 30 minutes** qui décrit l'ensemble de la démarche nécessaire à la création d'un espace de discussion (EDD) au sein d'une entreprise...

Objectifs

- x Comprendre ce qu'est un EDD, le contexte de mise en œuvre,
- x Concevoir et créer un EDD,
- x Formaliser le cahier des charges,
- x Négocier un accord.

Public : Direction, Responsable RH, Managers, Salariés, Représentants du personnel, Membres d'organisations professionnelles et syndicales, Consultants, Spécialistes de la santé au travail...

[Accès au module de formation](#)