



RENCONTRES
SANTÉ-TRAVAIL

La prévention
en actions

12 mars
2019



RENCONTRE PRÉVENTION

Atelier : discuter de la notion du travail bien fait
au sein des équipes pour favoriser la QVT

Blandine CLERE, psychologue du travail

QVT

Groupe de travail :

la mise en place d'espaces de discussion au sein de votre entreprise



Mettre en place des espaces de discussion

Pour quoi faire ?

- **Un espace à réguler**
 - L'écart entre le travail prescrit et le travail réel
 - Adapter les règles en collectif
 - Recomposer la prescription en fonction des nécessités de la situation
- **Une intensité communicationnelle**
 - Discuter du travail empêché
 - Construire des solutions productives en situation d'incertitude
 - Permet de faire évoluer les dispositifs de l'organisation
 - S'approprier le travail



Qu'entend-on par espaces de discussion sur le travail ?

- **Un espace politique**
 - Espace de debrief sur la gestion des incidents
 - En découlent des propositions de modification
 - Sont portées dans les espaces de discussion supérieurs
- **Un espace**
 - Un lieu
 - Une durée
 - Des personnes
 - Des outils, des dispositifs (comptes rendus, actions à mener...)



Qu'entend-on par espaces de discussion sur le travail ?

- **La discussion**

- Activité de type dialogique
- Un double mouvement :
 - Publication de sa propre représentation de la situation de travail
 - Un mouvement d'argumentation critique
- Pouvoir penser, pouvoir débattre et pouvoir agir

Donnent du sens au travail, sont source d'apprentissage, de construction identitaire et de qualité de vie.



Les obstacles à la mise en discussion du travail

- Du temps
- Des lieux
- Des informations
- Des compétences
- De la confiance
- Une animation
- Une autorité
- Une autorisation
- Perte d'autorité de la direction sur l'organisation du travail



Les obstacles à la mise en discussion du travail

Les coûts

- **Un coût cognitif**
 - Effort personnel
 - Dévoilement de soi
- **Un coût politique**
 - Partager ses astuces personnelles, ses savoirs faire
- **Un coût social**
 - Risque de conflit
 - Risque de critique
- **Un coût de responsabilisation**
 - En découlent des engagements de coopération et d'actions qu'il faut honorer en plus du travail planifié



Les obstacles à la mise en discussion du travail

Le manque de soutien managérial

- **Un management absent de la scène de régulation**
 - Travail de régulation mené par les équipes seules
 - Réunions d'équipes sont le lieux d'informations descendantes
 - Manque de temps du manager
- **Conséquences sur l'équipe**
 - Des équipes scindées avec des clans
 - Des décisions prises sans l'aval de la hiérarchie
 - Risque de reproches
- **Le labeur gestionnaire du manager : divorce avec le terrain**
 - Mise à jour de procédures
 - Plannings, Reporting
 - Réunions multiples d'informations descendantes (perte de sens)
 - Réunions de groupes projets



- **« Désempêcher » les cadres**
 - Réinstaller au cœur de sa fonction l'activité de régulation
 - Libérer de l'espace dans son agenda : simplifier le reporting
 - Reconstruire le pouvoir local de décision du manager
- **Quels cadres pour cette fonction?**
 - Des personnes qui connaissent le métier
 - Prépondérance des compétences managériales au détriment des compétences métiers
 - Risque d'être pris en défaut
- **Une inscription dans la durée**
 - Une confiance qui se gagne dans le temps
 - Un manager qui doit s'inscrire dans une stabilité
 - Une formation à l'animation de ces espaces



L'ingénierie des espaces de discussion L'équipement

- **Faire l'inventaire des espaces existants**
 - En supprimer pour libérer de l'espace
 - En transformer des existants
 - En créer
- **3 questions importantes**
 - La fréquence de ces espaces à articuler avec les rythmes de l'activité
 - Le choix de l'outil de pilotage : un appui technique au dialogue sur l'activité
 - La formalisation de ces espaces : nécessaire ou non



L'ingénierie des espaces de discussion

Connecter les espaces

- **Au niveau local**
 - Mise en visibilité des tensions de l'activité
 - Apparition de tensions ou de solutions possibles
 - Autonomie pour la mise en œuvre ou nécessité de validation
- **Au niveau meso-organisationnel**
 - Manager présent pour reporter les produits de la discussion
 - Eviter l'épuisement de l'équipe sans retour de décision
- **Au niveau global**
 - Un conseil du travail au niveau des codir
 - Fiche suiveuse qui garde trace des sujets mis en discussion dans chaque espace

Sens du travail et pouvoir d'agir des personnes → qualité de vie au travail → performance



- **Une éthique du dialogue**
 - Sortir du monologue de transmission d'information
 - « S'opposer sans se massacrer » Marcel Mauss
 - Confronter les différentes représentations
- **La décision collégiale**
 - Le fruit d'une délibération entre personnes d'égale dignité (Larousse)
 - En droit français le jugement est nul si la collégialité n'est pas respectée
 - Effet de la collégialité : reconnaissance légitime de la parole et une parole dans l'espace de décision
 - Ne s'oppose pas à l'autorité (prend en compte les avis de chacun)



Le socle culturel de la discussion -2

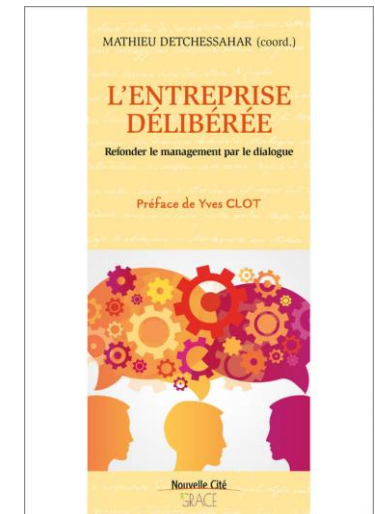
- **Une pratique de l'autorité : la subsidiarité**
 - Penser à l'envers la question de la délégation : du bas vers le haut
 - Le travail au centre du management
- **Nécessité de formation des managers**
 - Une approche dialogique fondée sur les sciences du travail
 - Une révolution dans les écoles de management

Mais une structuration dans les entreprises ou le dialogue sur le travail existe déjà



L'entreprise délibérée

Refonder le management par le dialogue
Mathieu Detchessahar (coord.)



10 questions sur les espaces de discussion Réseau ANACT- ARACT

