

Fiche outil 3

S'appuyer sur des outils de mise en discussion du travail

La posture de l'animateur facilite la qualité des relations et des échanges ; les outils de mise en discussion du travail facilitent la production du groupe.

Ces outils ne sont pas une fin en soi, ils sont un **support à l'échange**. Ils permettent de **structurer le processus de production** et doivent servir les objectifs de l'EDD. Vous devez donc veiller à l'adaptation des outils :

- À la finalité de l'EDD : régulation de l'activité, résolution de problème, expérimentation de nouveaux projets, etc.
- À la nature du groupe : pairs, partenaires sociaux, professionnels issus de différents métiers : Se connaissent-ils ? Ont-ils l'habitude de travailler ensemble ? Le climat social est-il de bonne qualité ? Un outil mal adapté peut s'avérer contre-productif.

Les outils suivants n'ont pas vocation à l'exhaustivité ! Vous en utilisez déjà probablement, de très efficaces. Notre attention est ici d'identifier des outils adaptés aux objectifs des EDD.

1 Pour repérer et analyser des situations de travail qui posent problème

A. Les 5 facettes de l'activité de travail

Contexte

Ce modèle permet d'analyser les déterminants de l'activité de travail et d'en identifier les différents impacts. À lui seul, ce schéma soutient la mise en mots de l'activité réelle en étant le plus objectif et analytique possible. In fine, ce travail permet de produire une photographie de plusieurs activités de travail potentiellement impactées par une transformation organisationnelle, l'intégration d'un nouveau logiciel ou encore la mise en place du télétravail, par exemple.

Démarche à suivre

En pratique, vous pouvez utiliser ce schéma de plusieurs manières :

- Affiché au mur, vous le renseignez collectivement à partir des activités de travail que vous aurez identifiées dans l'espace de l'EDD ;
- Des sous-groupes se répartissent l'analyse de plusieurs activités de travail ;
- Individuellement pour permettre à chacun de réfléchir à sa propre activité de travail avant de croiser collectivement les expériences et les vécus.



B. La méthode situation-problème

Contexte :

Une situation de travail qui pose problème peut révéler un dysfonctionnement, une absence de régulation en amont dans l'organisation. Cela se révèle par un événement qui se détermine par :

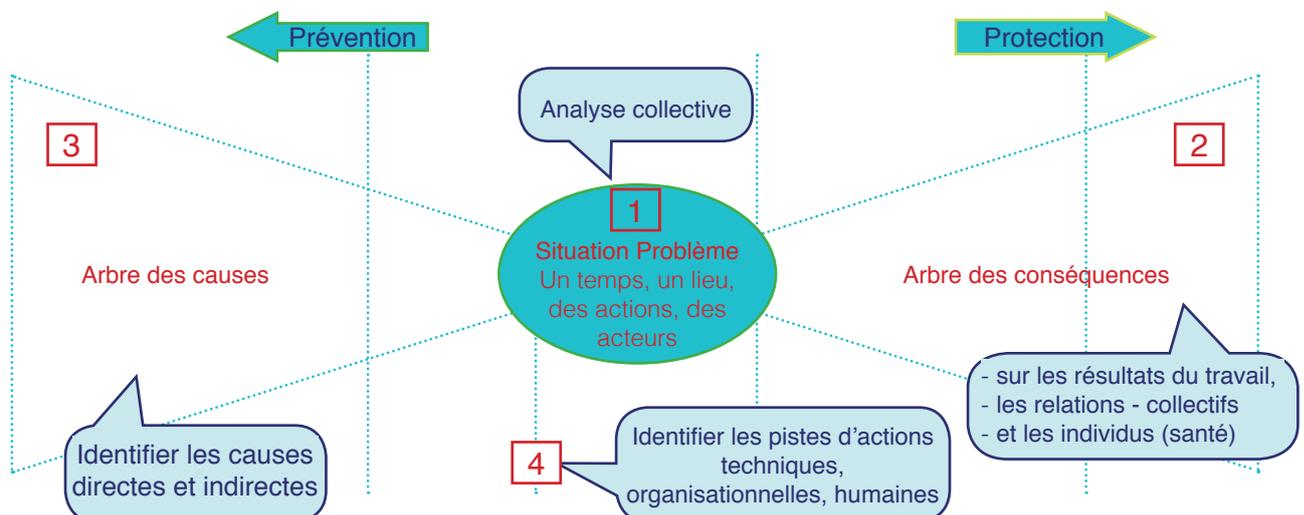
- un lieu, un temps qu'on peut délimiter, décrire précisément
- des acteurs concernés
- des actions dans un contexte donné, que l'on peut décrire, en lien avec un ressenti négatif pour le(s) salarié(s)

Elle a des conséquences, plus ou moins avérées et significatives, dans divers domaines : santé des individus, relations dans le travail, performance sur le résultat du travail. Il est important de discuter collectivement de cette situation afin de proposer des pistes d'actions.

Démarche à suivre :

Avec le collectif concerné (équipe, groupe projet, groupe pluridisciplinaire, groupe plurimétier), ouvrir une discussion autour des 4 points suivants :

1. Identifier, formuler une situation-problème :
 - Caractériser la situation de travail sous forme d'un fait - cela s'est passé à tel endroit, c'était à tel moment - et - il y avait tels et tels personnes - c'est permettre de situer et caractériser précisément l'événement déclencheur ou d'alerte
 - Aborder la dimension « problème » : des actions (je faisais cela...) dans un contexte donné (on était en période de pic d'activité ou de congés annuels ,ou ...), que l'on peut décrire, en lien avec un ressenti négatif pour le(s) salarié(s) (et je n'ai pas pu finir mon travail comme je le voulais, par exemple)
 - Identifier l'ensemble des acteurs liés à cette situation de travail (en présence mais aussi ceux qui pouvaient être en amont ou en aval de la situation)
2. Repérer d'abord les conséquences. Les classer selon qu'elles impactent le résultat du travail, le collectif de travail, la santé des acteurs.
3. Identifier les causes indirectes (qui ne relèvent pas du pouvoir d'agir au niveau de l'entreprise, du service,...) et directes (celles sur lesquelles nous pouvons agir car elles relèvent de l'organisation du travail (techniques, humaines, organisationnelles)
4. Identifier des pistes d'actions pour améliorer la situation de travail/résoudre le problème



Grille d'analyse d'une situation-problème			
Unité de travail :			
Raconter précisément la situation-problème (<i>un temps, un lieu, une action à ce moment là avec un ressenti négatif</i>)			
Situation-Problème :			
Acteurs visible dans la situation		Acteurs invisibles dans la situation	
Conséquences	Causes	Ressources	Propositions
Sur les résultats du travail :			
Sur le collectif de travail :			
Sur les individus :			

C. Le diagnostic-photo

Contexte :

Il n'est pas toujours aisé d'échanger sur son travail, dans une salle de réunion, loin de son poste de travail, sans avoir sous les yeux les réalités du quotidien avec ses aléas et ses régulations. En effet, le travail contemporain est parfois abstrait, dématérialisé, événementiel ce qui rend plus difficile sa verbalisation, sa mise en visibilité.

Pour faciliter les échanges sur le travail, le diagnostic photo peut être utilisé pour rendre visible les pratiques, les obstacles rencontrés, les ressources déployées.

Le diagnostic photo vous aidera à :

- faire émerger au sein d'un métier, entre pairs, ce qui fait obstacle ou ressource dans son travail, installer un échange sur les régulations et pratiques mise en œuvre par les uns et les autres
- Installer un échange sur ce qu'est le travail bien fait, animé par le manager
- Identifier les dysfonctionnements sur un processus qui concerne plusieurs entités et métiers
- Identifier les besoins d'amélioration en matière d'aménagements des espaces, en focalisant la prise de photos sur l'environnement physique et matériel

Démarche à suivre :**1. Expliquer la méthode :**

Au préalable il est nécessaire de réunir les salariés pour expliquer la méthode, les attendus, l'objectif du diag photo, dans quel cadre il s'inscrit, garantir l'anonymat et les conditions d'utilisation des photos.

Qu'est que le diagnostic photo ?

Cette méthode est inspirée du Safari Photo, développée et fortement utilisée par le Danish Technological Institute. Elle a été réadaptée par l'Anact avec les Caisses régionales de Crédit Agricole*.

Le diagnostic photo permet de créer un espace d'échange sur le travail, en utilisant la photo comme support de langage. La démarche rend les salariés acteurs du diagnostic sur leur travail dans la mesure où ce sont eux qui prennent des photos sur leur activité. Par ailleurs, la posture de photographe permet de prendre du recul sur son activité : avec un appareil photo on est plus attentif à saisir des situations de vie, pour garder trace d'un moment. Enfin, il permet d'attraper de nombreuses situations de travail, non connues et rarement discutées.

La démarche prend peu de temps aux personnes concernées, y compris à l'organisateur.

* Pour aller plus loin : http://www.creditagricole.info/fnca/ca3_1146360/au-dela-des-cliches-ameliorer-les-situations-de-travail-avec-le-diagphoto

2. Prendre des photos :

On fixe aux salariés un temps donné pour prendre un nombre défini de photos sur leur activité de travail (en général 3 à 5 photos par salariés). Ces consignes peuvent être définies collectivement de façon à bien prendre en compte la réalité du travail quotidien et ces caractéristiques.

- Par exemple : 15j pour prendre des photos de situations de travail perçues comme positives, qui donnent du sens... ou au contraire perçues négativement, comme des irritants, des problèmes.
- Par exemple : 5 photos qui traduisent pour vous ce que c'est qu'un travail bien fait, de qualité.

Chaque photo doit être assortie d'un commentaire qui explicite la photo (exemple : il est 18 h 30, je reçois ce mail de demandes...). On peut prendre la photo d'un mail, d'une page écran, d'une réunion collective, d'un temps de convivialité...

3. Centraliser les photos et préparer la discussion collective:

Les Smartphones peuvent être utiles pour prendre et envoyer les photos avec les commentaires. L'organisateur du diagnostic photo centralise les photos et imprime en A4 couleur les photos de chacun afin que lors de la discussion chacun ait à sa disposition ses propres photos. Il peut s'avérer utile d'avoir des paper board ou un Brown Paper pour afficher les photos au fil de la réunion d'échange.

4. Mettre en discussion les photos :

En format collectif, chacun des salariés présente ses photos, son contexte et la raison de ce choix. La restitution et discussion peut s'organiser selon les étapes suivantes :

- a. On demande à un participant de présenter sa première photo.
- b. Les autres participants sont invités à réagir, faire part de leur lecture de la situation de travail évoquée sur la photo
- c. On interroge le groupe si d'autres photos en lien avec ce thème ont été prises.
- d. On regroupe les photos sur un support visible de tous (paper board ou un Brown paper)
- e. On poursuit jusqu'à épuisement du thème avant de passer à la présentation de photos illustratives d'autres thèmes.
- f. On met un titre au dessus de chaque regroupement de photos.

Cette organisation préfigure parfois les grands thèmes d'un futur plan d'actions.

À l'issue de la réunion on peut demander au groupe de choisir quelques photos qui pourraient être remontées vers la hiérarchie, porteuses de messages. Mieux vaut parfois une photo qu'un long discours pour redonner de la visibilité au travail.

Si des personnes figurent sur les photos, on prendra toujours la précaution d'obtenir leur accord en cas de diffusion en dehors du groupe d'échange, ou bien on rendra les photos anonymes.

2 Pour faire produire à partir d'un sujet prédéfini

A. Sur la charge de travail

Contexte :

Vous constatez dans votre équipe ou groupe projet les difficultés suivantes :

- Au niveau des salariés : « colère » - fatigue – désengagement ; le sentiment de ne pas pouvoir faire face aux délais ; préoccupations et stress ; dépassement d'horaires, annulation de participation à des formations, « ramener du travail » à son domicile, ...
- Au niveau du travail et de la performance : mauvaise gestion des priorités, manque d'arbitrage, réalisation volontairement sommaire (a minima) d'un travail demandé, délais non tenus, mauvaise qualité du travail effectué, ...

La charge de travail pose un problème et risque d'avoir de sérieux effets en termes de santé, d'engagement et de performance.

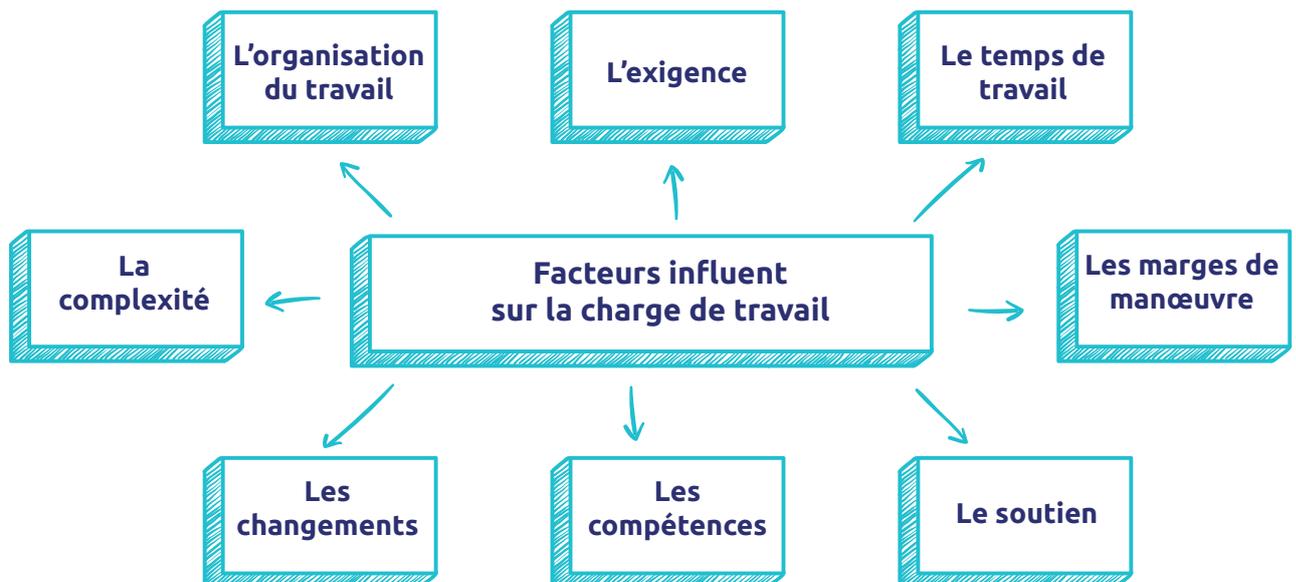
Démarche à suivre :

1. Poser un diagnostic avec les salariés concernés (équipe, groupe projet, groupe pluridisciplinaire) : lister les différentes tâches à partir du tableau suivant :
2. Identifier les éléments à prendre en compte, à réguler, parmi les facteurs suivants :
 - Existence de pics d'activité, absence de temps morts ;
 - Urgence, pression des délais, échéances ;
 - Interruptions fréquentes des tâches ;
 - Interdépendances avec d'autres services internes et/ou externes ;
 - Temps partiel ou congés qu'il faut rattraper ;
 - Émergence de projets non prévus ;

- Prescription pas à jour ;
- Intérêt des salariés pour le travail ;
- Parcours du salarié, son expérience dans la tâche demandée ;
- Adéquation compétences - poste ;
- Flux d'embauches, absents à remplacer ;
- Contexte de conduite du changement, réorganisations permanentes ;
- ...

Charge prescrite	Charge réelle	Charge subjective ou ressentie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ « Tout ce qu'on me demande » ; ▪ Ce que je dois faire ; ▪ Objectifs quantitatifs et qualitatifs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ « Tout ce que cela me demande » ; ▪ Ce que je fais et comment je le fait ; ▪ Arbitrages, astuces, coopérations. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment je le vis ; ▪ Comment je juge ma charge (à la fin de la journée, de l'année) ; ▪ Quelle satisfaction, reconnaissance en face de ma contribution
<p>Exemple : Qualifier et mettre à jour le fichier clients</p>	<p>Exemple : Une multiplicité d'activités difficilement reconnues : saisie, gestion avec différents systèmes de reporting, relance client par mail Gestion des « incivilités »</p>	<p>Exemple : Un travail dans des temps contraints, des interruptions fréquentes qui donne le sentiment d'être sous pression permanente</p>

3. Collectivement, cibler les pistes d'actions qui concernent les dimensions :



B. Sur le travail bien fait

Contexte :

Cette approche centrée sur le « travail bien fait » permet de générer une compétence collective et contribue à développer de la performance en équipe ainsi qu'à mettre en évidence les moyens nécessaires pour y parvenir.

Démarche à suivre :

Avec le collectif concerné, l'animateur (manager ou autre personne volontaire) pourra ouvrir une discussion autour des 4 points suivants :

1. Qu'est-ce que le travail bien fait pour vous ? (exemples concrets quotidiens)
2. De quelles ressources, de quels moyens avez-vous besoin pour bien faire votre travail ?
3. Pour chaque ressource :
 - Qu'est-ce qui dépend de votre niveau ?
 - Qu'est-ce qui n'est pas de votre niveau ? Qu'est-ce qui devrait être de votre niveau ?
4. Qu'est-ce que selon vous dessert (empêche) le travail bien fait ?

Cette discussion pourra s'appuyer sur des éléments tangibles issus de l'activité : indicateurs de production, journal des événements, etc. Vous pourrez, le cas échéant, envisager un déplacement sur le lieu de travail afin de faciliter l'expression et permettre une meilleure compréhension du problème.

Avant de lancer ce processus, assurez vous que ces moments de discussion font partie d'un dispositif plus large qui inclut toute la ligne hiérarchique.

C'est-à-dire qu'une partie des questions soulevées trouvera solution au niveau local et une autre partie nécessitera en soutien l'intervention de niveaux hiérarchiques supérieurs.

- Quels sont les sujets qui sont de l'ordre du périmètre de l'équipe / unité de travail ?
- Quels sont les sujets qui sont de l'ordre de niveau supérieur ?

Enfin, vous pourrez partager et suivre les « produits » de vos échanges grâce à la mise en œuvre d'une fiche de suivi qui pourra tracer les sujets abordés, les traitements envisagés, leur mise en œuvre.

Exemple de fiche de suivi sur « la mise en discussion du travail bien fait »

Sujet abordé	Date	Problématique / Illustration factuelle	Conséquences sur le travail	Suggestions d'amélioration	Traitement au niveau de l'équipe	Traitement autre niveau	Mise en œuvre et suivi des suggestions produites

C. La gamme de jeux « Les essentiels » :

Faites le point de façon simple et ludique sur les actions déjà conduites dans votre structure et repérez celles qu'il faudrait initier ou développer.

- **Sur l'égalité professionnelle femmes-hommes :**

Jeu les essentiels Egalité Professionnelle



- **Sur la qualité de vie au travail :**

Jeu les essentiels QVT

- **Sur le télétravail :**

Jeu les essentiels Télétravail



- **Sur le management :**

Jeu Managinnov

3 Pour identifier et sélectionner des pistes d'action

La pyramide de Delphes

La technique de Delphes est une technique d'expression qui permet d'atteindre rapidement un consensus autour d'un thème en vue de produire une définition, une solution.

Objectifs :

- Faire participer tous les membres du groupe.
- Mettre les participants en situation de négociation progressive.
- Permettre la construction d'une définition/proposition commune
- Favoriser un travail sur le résultat ou sur le processus.
- Conserver une mémoire des éléments retenus ou rejetés.
- Conserver une mémoire des arguments qui ont permis cette évolution.

Déroulement :

À partir d'un thème défini vont se succéder 5 étapes :

1. Chaque participant note pour lui-même 5 mots ou expressions qui lui semblent importants à retenir ou des pistes de solution intéressantes ;
2. Puis chacun se trouve un interlocuteur et échange avec lui sur les 10 mots ainsi apportés. A deux, ils en retiennent 5 ;
3. Chaque duo rencontre un autre duo et procède de la même manière. Les 4 participants retiennent une liste de 5 mots sur les 10 initialement retenus ;
4. Même procédure pour la rencontre de 2 groupes de 4 ;
5. Ainsi, chaque groupe de 8 personnes propose 5 mots lors de la mise en commun. En utilisant les 5 mots, les sous-groupes essaient de construire une définition commune autour du thème proposé, ou identifient la piste de solution qui ne rencontre aucune objection entre eux.

Durée

La durée est proportionnelle à la taille du groupe. Compter environ 2 min pour exposer la consigne, 5 min par regroupement pour réfléchir et négocier et 15 min pour la synthèse et la discussion

Matériel

Stylos, papiers et tableau pour faire la synthèse