



La prépondérance des espaces de dialogue dans la qualité de vie au travail

Emmanuel Abord de Chatillon
Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble
abord@iae-grenoble.fr

La chaire Management et Santé au Travail

- Des institutions qui portent la chaire et ses activités



- Des organisations partenaires :



- Une équipe de 20 chercheurs



Introduction

- Espaces de dialogue, espaces de discussion constituent-ils les nouveaux leviers de l'action de prévention ?
- Sont-ils les moyens ou les résultats de la QVT ?

Organisation de la présentation

- 1) Espaces de dialogue, espaces de discussion constituent-ils les nouveaux leviers de l'action de prévention ?
- 2) Comment penser la QVT par rapport aux RPS dans ce contexte ?
- 3) Illustration : trois exemples d'interventions de la chaire en collectivités locales

4

Espaces de discussion

- 1) C'est quoi discuter ?
- 2) Quel rapport entre discussion et santé au travail ?
- 3) Comment discuter ?

5

Espaces de discussion

- « Discuter, ce n'est pas seulement faire du bruit avec la bouche ! » (Detchessahar)
- L'important, c'est la discussion sur le travail
- L'important, c'est la discussion avec ceux qui ont un rôle sur la construction du travail
- La discussion doit être la règle, pas l'exception
- Faut-il « instituer » la discussion ?

6

Des RPS à la QVT par la discussion ?

- 1) Les RPS nous ont montré l'absence de la discussion sur le travail
- 2) La QVT n'est pas l'inverse des RPS
- 3) Notre compréhension de la QVT
- 4) En quoi les Espaces de Discussion sont-ils en lien avec ces questions

7

Bien-être et mal-être

40 à 45 % des salariés

Bien-être :
- Satisfaction au travail
- Envie d'aller travailler
- Implication et engagement

Mal-être :
- Fatigue
- Epuisement
- Stress
- Difficultés VP/VP

QVT : un peu de SLAC

- **Sens** : rendre service, objectif, passion, mission, qualité du service, conscience professionnelle...
- **Lien** : relations, soutien social, existence de collectifs de travail, relation hiérarchique efficace, espaces de discussion...
- **Activité** : contenu du travail, ce qui est fait, l'exécution, l'organisation du travail, le travail bien fait, l'autonomie...
- **Confort physique et logistique**: matériel, espaces de travail, horaires, rythme de travail, rémunération, compétences des collègues, avantages...

Source : Abord de Chatillon et Richard, Revue Française de Gestion, 2015

Quels liens entre EDD et santé au travail : le cas du CG74

Espaces de discussion	Score reconnaissance	Fatigue Physique SMBM	Lassitude Cognitive SMBM	Epuisement émotionnel SMBM	Absentéisme	Envie de travailler	Plaisir	Santé score	ambiance	violence psy
Pas d'EDD	4,66	4,46	3,62	3,62	0,61	40,54	0,31	10,40	3,41	11,62
Peu d'EDD	5,04	3,91	3,24	2,88	0,64	41,20	0,41	9,32	2,82	9,29
EdD	5,18	3,34	2,90	2,39	0,58	44,27	0,64	8,10	4,31	5,94
des EdD	6,13	3,07	2,70	1,99	0,49	46,05	0,72	7,21	4,91	4,66
Beaucoup d'EDD	6,65	2,81	2,17	1,76	0,34	51,11	0,85	6,40	4,87	3,13
TOTAL	5,43	3,41	2,92	2,43	0,55	44,24	0,62	8,17	4,13	6,43

La présence des espaces de discussion est associée à une meilleure santé

Richard D. (2012) Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et valorisation des espaces de discussion, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Savoie, 526 p.

Quels liens entre EDD et santé au travail : le cas du CD73

Deux dimensions importantes :

- 1) l'existence d'EDD
 - 2) la manière dont ils sont perçus
- * sur les RPS

EDD Typo / Epuisement émotionnel CR

EDD Typo / Fatigue Physique CR

Bcp d'EDD mal perçus	105,12	Bcp d'EDD mal perçus	101,12
Bcp d'EDD bien perçus	77,87	Bcp d'EDD bien perçus	77,69
Peu d'EDD bien perçus	95,51	Peu d'EDD bien perçus	101,93
Peu d'EDD mal perçus	133,67	Peu d'EDD mal perçus	122,76

* sur le bien-être

Activité CR / EDD Typo

Lien CR bis / EDD Typo

Bcp d'EDD mal perçus	99,06	Bcp d'EDD mal perçus	98,19
Bcp d'EDD bien perçus	107,46	Bcp d'EDD bien perçus	105,69
Peu d'EDD bien perçus	100,37	Peu d'EDD bien perçus	101,30
Peu d'EDD mal perçus	90,04	Peu d'EDD mal perçus	91,25

11

Trois exemples

- 1) Remettre du SLAC par la création d'espaces de discussion : le cas du service d'aide aux personnes âgées
- 2) Régénérer une organisation par une démarche massive de création d'espaces de discussion : le cas d'une mairie
- 3) Quand les Espaces de Discussion sont au cœur d'une démarche globale de prévention : le cas d'un conseil départemental

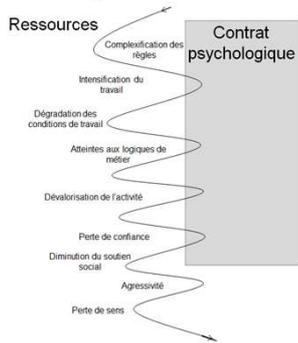
12

Des RPS au SLAC par les EDD : le cas du service d'aide aux personnes âgées

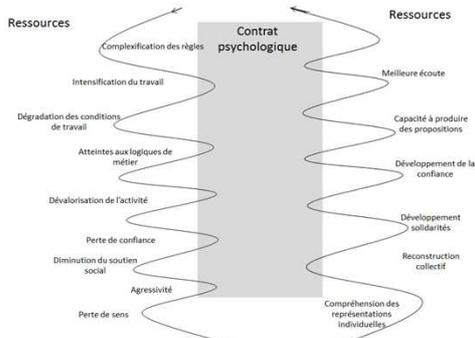
- Cas d'un service en grande difficulté
- Travail important de compréhension des situations individuelles et collectives
- Diagnostic partagé
- Reconstruction collective progressive

13

Constat : le mécanisme d'une destruction importante des ressources



Vers une reconstruction par les EDD



Exemple 2 : Créer des EDD pour transformer l'organisation : le cas d'une mairie

- Démarche de Responsabilité Sociale des Organisations
- Pilotée par un DRH innovateur
- Soutenue par le FNP
- Assistée par une équipe de la chaire Management et Santé au Travail (formation et suivi des animatrices, aide aux synthèses, participation aux travaux de groupes...)
- Volonté de mobiliser le plus largement possible tous les agents

Exemple 2 : Créer des EDD pour transformer l'organisation : le cas d'une mairie

- Réussite de la mobilisation :
 - Plus de 100 participants (sur 340 agents) !
 - Mobilisation continue (5 % des participants n'ont pas participé à l'ensemble des rencontres)
- Prise en mains de la démarche par les agents eux-mêmes :
 - 10 volontaires (uniquement des femmes !) pour animer les groupes de tous niveaux hiérarchiques (police municipale, service com, bibliothèque, agent d'accueil...)
 - Qui ont travaillées aux synthèses, aux propositions, aux discussions avec la direction et le conseil municipal...

Exemple 2 : Créer des EDD pour transformer l'organisation : le cas d'une mairie

- Résultats :
 - Un état d'esprit qui a changé;
 - Des réseaux relationnels qui se sont créés;
 - Un volume colossal de propositions d'amélioration de l'organisation
 - Beaucoup de propositions retenues et mises en place
 - Une augmentation des compétences et de la confiance des agents impliqués....
 - Une transformation de l'organisation...

Exemple 3 : le CD73 : une démarche pensée collectivement autour du dialogue

- Sensibilisation des représentants du personnel
- Formation de l'ensemble de l'encadrement
- Groupes de travail pour identifier les difficultés « métiers »
- Construction d'un outil de diagnostic... de compréhension et de propositions
- Restitutions...
- Formation de l'équipe prévention à l'analyse, l'explication des données et l'assistance aux unités de travail
- ...
- Principe central : fournir aux acteurs de l'organisation les outils pour agir
- Le diagnostic est un outil de mobilisation explicatif : une carte de compréhension collective, l'occasion de débats..
- Et ça continue...

Un exemple : le CD73 : une démarche pensée collectivement autour du dialogue

- Une participation massive :
 - Un soutien des organisations syndicales et des représentants du personnel
 - Ensemble de l'encadrement formé
 - Formation des assistants de prévention
- Une envie qui traverse les niveaux hiérarchiques :
 - Bonne diffusion par les encadrants aux agents
 - Fort intérêt des directeurs
 - Prise en main réfléchie des résultats par la hiérarchie
- Une démarche permise par :
 - L'investissement de la DRH dans son ensemble
 - Un service prévention de haut niveau

Un exemple : le CD73 : une démarche pensée collectivement autour du dialogue

- Hier :
 - Une participation de tous (plus de 70 % de taux de réponse aux questionnaires !)
- Aujourd'hui :
 - Une implication forte des acteurs (directions, élus, représentants du personnel, ressources humaines, agents...)
 - Qui veulent profiter de l'élan collectif
- Demain :
 - Un outil au service de l'accompagnement du changement
 - Un moyen de comprendre comment agir
 - Un levier pour préparer l'avenir
 - Un objet de discussion sur le travail dans l'organisation...

Conclusion

- On ne perd jamais son temps à créer des espaces de discussion
- Tous les sujets sont bons pour cela
- La santé au travail ne peut qu'en profiter...
- Encore faut-il ne pas être déceptif...

Merci !

Vous en voulez plus ?
Laissez-nous vos coordonnées (cartes de visites, adresses mail, messages...)

Emmanuel Abord de Chatillon
abord@iae-grenoble.fr

Chaire Management et Santé au Travail
sante.travail@chaires-iae-grenoble.fr
