



MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique

Anact

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

Guide pratique sur la mise en place et l'animation d'**Espaces** de **Discussion** sur le **Travail** (EDT)



Édition 2023

Sommaire



INTRODUCTION	5
I. QU'EST-CE QU'UN ESPACE DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL ?	7
II. POURQUOI METTRE EN PLACE UN EDT ?	9
III. COMMENT METTRE EN PLACE UN EDT ?	12
1 L'intérêt d'engager une démarche générale à propos de l'EDT, en concertation avec les instances représentatives du personnel	12
2 La définition du périmètre de travail de l'EDT	13
3 La constitution des EDT	13
3.1 La taille et les critères de composition d'un EDT	13
3.2 La communication sur la démarche et la sollicitation des agents	14
4 Les différentes modalités d'animation possibles	15
IV. LE DÉROULEMENT D'UN EDT	17
1 1 ^{re} étape : Le lancement de l'EDT	17
2 2 ^e étape : Un état des lieux qui permet d'analyser des situations de travail réel	19
3 3 ^e étape : Synthèse et formulation de propositions	19
4 4 ^e étape : La restitution des travaux et ses suites	20

V. L'ANIMATION D'UN EDT	21
1 La posture d'animateur	21
2 Le rôle d'animateur	21
3 Le format des réunions	21
VI. DES RESSOURCES POUR ALLER PLUS LOIN	23
ANNEXE 1	
FICHE TEST : « ET MAINTENANT, ÊTES-VOUS PRÊT ? »	24
ANNEXE 2	
OUTILS UTILES À LA MISE EN PLACE D'UN ESPACE DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL	25
1 Le kit « Outils et méthodes » pour mettre en pratique un espace de discussion sur le travail	25
2 Exemple de grille d'analyse d'une situation de travail	25
ANNEXE 3	
EXEMPLES D'EDT DANS LA FONCTION PUBLIQUE	26
1 Les EDT comme support à l'évaluation des risques professionnels au sein d'un ministère (finalité poursuivie : résoudre une situation problème)	26
2 La mise en place d'un EDT dans un établissement de santé pour résoudre des dysfonctionnements dans le cadre d'une démarche QVCT (finalité poursuivie : se réguler collectivement)	30
3 La mise en place d'un EDT dans un établissement de santé pour transformer l'organisation du travail (finalité poursuivie : résoudre une situation problème)	31
4 La mise en œuvre d'un EDT dans une collectivité comme dispositif de professionnalisation métier (finalité poursuivie : se professionnaliser/développer des pratiques professionnelles)	32

INTRODUCTION



Les démarches d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail visent à optimiser les conditions d'exercice du travail pour favoriser le sens donné à celui-ci et à accroître la performance collective durablement par l'engagement de chacun, en particulier quand les organisations se transforment. Elles s'attachent à développer le sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement, en travaillant sur l'ambiance et la culture de l'organisation, l'intérêt du travail et l'implication au travail, l'autonomie, la responsabilisation, la reconnaissance et la valorisation du travail effectué, l'égalité de traitement, la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Cette démarche, qui dépasse l'approche par les risques professionnels en posant un regard plus large sur le travail et ses conditions de réalisation, constitue un élément essentiel de la qualité du service public mais également de l'attractivité de la fonction publique.

Partant de ce constat, la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) s'est engagée en faveur du renforcement de la qualité de vie au travail (QVT) dans la fonction publique, notamment en développant en 2019 un guide recensant les outils et méthodes utiles pour conduire une démarche en matière de QVT.

Cet objectif de favoriser la qualité de vie et des conditions de travail est fixé dans l'axe 3 du premier plan santé au travail (PST) de la fonction publique (2022-2025), dont la mesure 20 vise à favoriser la mise en place d'espaces de discussion sur le travail (EDT), à la fois pour les agents et les encadrants, au sein des trois versants de la fonction publique. Cet outil vise à favoriser l'expression des agents sur leur travail réel¹ et son organisation afin de proposer collectivement des pistes d'amélioration sur la façon de travailler et dans une démarche pérenne de qualité de vie et des conditions de travail.

Les EDT peuvent être utilisés pour accompagner les services publics au regard des enjeux actuels auxquels ils sont confrontés : efficacité et qualité du service, prévention des risques professionnels et meilleure prise en compte de la santé des agents, attractivité de l'organisation, sens du travail, etc.

1 C'est-à-dire le travail réellement effectué, par opposition au travail prescrit ou théorique.

Cette démarche, s'inscrit en complément d'autres modalités d'échanges sur le travail comme les instances de dialogue social, les réunions de suivi des projets, les réunions de services, etc. En outre, afin de réussir la mise en œuvre des EDT, il importe qu'un dialogue social préalable à leur mise en place ait lieu dans les instances compétentes afin de définir les objectifs poursuivis et les principales conditions de mise en œuvre.

Le présent guide résulte d'un travail mené avec les employeurs publics et les organisations représentatives des personnels sous l'égide du Conseil commun de la fonction publique et participe au programme Fonction publique +. Il propose une approche pragmatique et concrète afin d'expliquer l'intérêt que constituent les EDT et d'outiller les services souhaitant les mettre en place.



Qu'est-ce qu'un espace de discussion sur le travail ?

Un espace de discussion sur le travail (EDT) est un dispositif visant à favoriser l'expression des agents sur leur travail, tel qu'ils l'exercent réellement, et sur son organisation afin de proposer collectivement des pistes d'amélioration sur les façons de travailler. Les propositions de l'EDT sont soumises au chef de service.

En pratique, les EDT sont des groupes de travail composés des agents des collectifs de travail concernés, constitués pour **mener des investigations et proposer des pistes d'action, afin de répondre à une problématique collective, en échangeant autour de situations de travail**, considérant que **les agents sont les experts de leur travail** et qu'à ce titre, leurs propositions sont de nature à améliorer leur organisation de travail.

Concrètement, les échanges portent sur l'activité réelle de travail et non l'activité prescrite, le quotidien des agents, les règles et processus, les ressources, les contraintes, le sens donné au travail, ses conditions de réalisation, les difficultés rencontrées, les pratiques et leurs limites pour les surmonter, etc. Les participants partagent ainsi des données, des points de vue, des témoignages, des expériences positives ou non, la réalité d'un vécu dans la perspective de contribuer aux propositions d'évolutions techniques, organisationnelles ou managériales. Cette approche collective vise à sortir des représentations individuelles et des jugements de valeur pour aborder tous les sujets, même sensibles, dans un esprit constructif et produire des améliorations. Ainsi, par exemple, un EDT peut contribuer à améliorer certaines situations professionnelles telles que la relation aux usagers, à mieux prendre en compte les spécificités liées au travail, etc.

Les travaux de l'EDT pourront utilement s'appuyer sur le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) qui recense les principaux risques liés à l'activité, y compris en matière de risques psycho-sociaux.

Ces espaces qui organisent un dialogue professionnel n'ont pas vocation à se substituer aux réunions de service ou aux instances représentatives du personnel mais peuvent en revanche alimenter leurs travaux. En outre, si la démarche consistant à recourir à un EDT peut être renouvelée autant que de besoin, l'EDT lui-même n'a qu'une durée limitée, de manière à traiter ponctuellement de sujets professionnels qui nécessitent une approche collective. Trois ou quatre réunions suffisent généralement à identifier des propositions d'amélioration.

Qu'est-ce qu'un espace de discussion sur le travail ?

En résumé, un espace de discussion :

C'est...	Ce n'est pas...
<ul style="list-style-type: none">Un partage d'expériences sur des situations de travail concrètes.Un lieu qui permet l'expression d'une pluralité de points de vue et suppose une valeur égale accordée à chacun d'eux.Un espace qui permet une analyse critique des processus de travail et de la qualité de ce dernier.Une analyse collective des difficultés et de ce qui constitue une ressource dans le travail, en croisant les points de vue et les logiques.Un espace pour faire des propositions d'amélioration et envisager de nouvelles façons de travailler qui conduiront à des décisions.	<ul style="list-style-type: none">Un lieu de transmission d'informations descendantes auprès d'un groupe.Un recueil d'opinions individuelles.Un lieu de règlement de comptes interpersonnels.Un lieu où on ne parle que de ce qui doit ou devrait être fait.Un espace de négociation, de revendication.Une instance décisionnaire.





Pourquoi mettre en place un EDT ?

L'espace de discussion sur le travail constitue un outil important au service d'une démarche QVCT. Il peut également être mis en place en dehors d'une telle démarche.

La pratique même de l'EDT engendre des bénéfices pour l'organisation en ce qu'elle contribue à une démarche QVCT qui promeut la participation, l'engagement et le sens au travail ainsi que la valorisation des réalisations.

La mise en place d'un EDT présente donc un intérêt tant du point de vue de l'administration que de ses agents.

Les finalités de l'EDT sont les suivantes :

-  **Mieux réguler collectivement l'activité :** par exemple, en discutant collectivement des modalités concrètes d'adaptation ou de répartition de la charge de travail au sein d'un service, dans un contexte de développement du télétravail.
-  **Réaliser un diagnostic/analyser et résoudre des problèmes :** par exemple, lutter contre les retards dans la réalisation d'un acte administratif.
-  **Favoriser le développement professionnel :** en travaillant sur les pratiques professionnelles en partageant et en analysant de manière approfondie des situations de travail réelles illustrant des compétences métiers que les agents doivent déployer (par exemple : gestion d'une relation conflictuelle avec un usager, etc.).

Les EDT peuvent être classés en fonction de leur finalité :

	Se réguler collectivement	Résoudre des problèmes/ Améliorer des situations	Se professionnaliser/ Développer les pratiques
Composition	Des personnes qui ont des interactions au quotidien (même service ou deux services devant se coordonner).	Les personnes dont la fonction permet de traiter la thématique retenue.	Des professionnels exerçant le même métier (inter-services ou inter-structures)
Ce que cela permet	<p>Remontée d'informations sur l'activité de travail et le vécu des agents vers les centres de décisions.</p> <p>Émergence de compromis/solutions collectives, même temporaires.</p> <p>Participation au processus de reconnaissance du travail effectué.</p> <p>Source d'innovations et d'expérimentations socio-organisationnelles.</p>	<p>Analyse collective et pluri-métiers des situations de travail qui posent problème.</p> <p>Identification des RPS, analyse des causes et proposition d'actions préventives.</p> <p>Alimentation du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP).</p> <p>Source d'innovations sur les conditions et processus de travail.</p>	<p>Développement d'un collectif métier.</p> <p>Soutien et reconnaissance entre pairs.</p> <p>Enrichissement et développement des pratiques de métier.</p> <p>Harmonisation des bonnes pratiques.</p> <p>Échanges sur les manières de bien travailler en fonction de contextes spécifiques (travail sur les métiers).</p> <p>Contribution à la transmission des pratiques professionnelles.</p> <p>Formalisation et partage des déterminants/valeurs du métier.</p>
Conditions de réussite	<p>Les managers de proximité ne doivent pas être mis en difficulté.</p> <p>Prise de distance nécessaire et ne pas « imposer ses idées ».</p> <p>Être dans l'écoute et le respect de la parole.</p> <p>Veiller à l'anonymat des échanges lors de la restitution</p> <p>Évaluer la pertinence de la présence du chef de service aux travaux selon les sujets (liberté de parole des participants...).</p>	<p>Les thématiques doivent pouvoir être traitées dans le cadre du groupe en fonction des compétences de ses membres.</p> <p>Garder comme objectif l'action collective.</p> <p>Utiliser une méthodologie d'analyse des situations-problèmes présentée par l'animateur de l'EDT.</p>	<p>Les principes de fonctionnement du groupe, notamment la valeur égale qui doit être accordée à la parole de chacun, doivent être posés d'emblée, sous peine d'auto-censure des agents les moins expérimentés.</p>

Pourquoi mettre en place un EDT ?

	Se réguler collectivement	Résoudre des problèmes/ Améliorer des situations	Se professionnaliser/ Développer les pratiques
Conditions de réussite	<p>Se former au préalable à l'animation d'espaces de discussion sur le travail.</p> <p>S'appuyer sur des outils : Grille de suivi / Trame de plan d'actions.</p> <p>Prévoir des temps de restitution vers les instances de direction, mais aussi de la direction vers le groupe, et vers les instances de dialogue social.</p> <p>Points de vigilance : la mise en place d'EDT :</p> <ul style="list-style-type: none">ne doit pas donner lieu à jugement ou mise en cause personnelle mais doit s'appuyer sur l'objectivation la plus factuelle possible de dysfonctionnements, de modalités de travail ou d'organisations dont on observe des effets, lesquels appellent une évolution ;n'est pas recommandée dans un contexte de relations conflictuelles, dans un contexte de crise, lorsque le collectif est très dégradé ou pour la résolution des conflits. Un climat serein est en effet une des conditions de réussite d'un tel dispositif.		

Des exemples, présentés en annexe, illustrent ces différentes finalités d'EDT.



Comment mettre en place un EDT ?



L'intérêt d'engager une démarche générale à propos de l'EDT, en concertation avec les instances représentatives du personnel

L'EDT peut être mis en place sur proposition de la direction, des instances représentatives du personnel compétentes en santé et sécurité au travail ou des agents.

La démarche de mise en place d'EDT sur l'ensemble des services d'une structure (ministère, collectivité, établissement public, établissement hospitalier ou à l'échelon d'un bureau ou d'un service etc.) fait généralement l'objet d'une concertation entre la direction et les instances représentatives du personnel afin d'échanger sur les finalités, les principes, les objectifs et les modalités de mise en place d'EDT. Une nouvelle concertation n'est en revanche pas nécessaire à chaque utilisation d'un EDT à l'échelon d'un bureau ou d'un service. En outre, une information générale de la formation spécialisée sur le recours aux EDT est souhaitable (par exemple : nombre d'EDT mis en place dans la structure au cours de l'année, principales thématiques traitées, mesures mises en place...).

Les objectifs et modalités de fonctionnement de l'EDT sont formalisés dans une note ou lors d'une réunion de cadrage.

À noter que le bilan de l'EDT pourra être présenté devant les instances de dialogue social, dès lors que les questions et propositions ont une portée collective et structurante.

Comme pour tout projet, la mise en place d'un EDT nécessite que du temps soit spécialement consacré à cette démarche, à la fois pour la préparation, la participation, l'animation et la formalisation des travaux produits. C'est une condition nécessaire, sur laquelle peut porter la concertation.

Le lieu retenu pour accueillir les participants doit être propice aux échanges (équipement adéquat de la salle notamment); il doit pouvoir favoriser la concentration et garantir la liberté de parole.

2 La définition du périmètre de travail de l'EDT

Les échanges doivent être **centrés sur l'activité de travail réel, à savoir, telle qu'elle se déroule effectivement au quotidien.**

Selon la finalité recherchée par l'EDT (cf. Partie II), la méthode d'analyse des situations-problèmes présentée en annexe peut être utilement mobilisée. La grille d'analyse d'une situation de travail est un autre outil qui peut aider au cadrage de la réflexion. Par exemple, dans le cadre d'un EDT de résolution de problèmes où il s'agit d'améliorer le traitement réservé à certaines demandes d'utilisateurs, il s'agira de comprendre comment un agent traite telle demande, d'identifier ce qui dans ce type de situation est source de difficulté (par ex. le temps limité pour traiter la demande) ou au contraire constitue une ressource (par ex. l'expertise des collègues). Pour ce faire, certains outils spécifiques peuvent être utilisés (récits de travail², etc.)

Les exemples développés en annexe permettent d'illustrer les situations qui peuvent présider à la mise en place d'un EDT.

3 La constitution des EDT

3.1 La taille et les critères de composition d'un EDT

Pour permettre à chacun de s'exprimer et laisser du temps aux échanges, idéalement, un EDT doit être composé de 5 à 10 personnes en fonction du périmètre retenu. L'objectif étant de croiser différents points de vue sur la thématique choisie, il peut être fait appel à des représentants **des différents métiers** concernés et d'adapter les profils en fonction du sujet traité : opérationnels (agents, encadrants) et personnes ressources (par ex. psychologue du travail, etc.).

L'EDT constitue un groupe ressource interne qui peut mener un travail de questionnement auprès des autres agents et de propositions.

D'autres agents peuvent être invités ponctuellement (chargé de prévention, médecin du travail, psychologue du travail, ergonomiste, responsable RH, responsable logistique, service social, cadre de proximité, etc.) quand ils peuvent apporter une expertise sur les sujets ou les périmètres retenus.

Il est recommandé de ne pas faire cohabiter au sein d'un EDT des personnes relevant de la même ligne hiérarchique directe lorsque cela est possible.

² Aract Hauts de France (2021) : *Utiliser le récit professionnel pour discuter du travail. L'exemple du secteur social et médico-social.*

La constitution du groupe visera, si possible, une **diversité de profils** parmi les participants (âge, ancienneté, sexe, statut, fonctions exercées au sein du service, etc.), sans pour autant chercher à constituer un échantillon représentatif d'un collectif de travail. C'est l'apport de la diversité des points de vue issue de la diversité des profils qui est recherchée plutôt qu'un éventail exhaustif des profils.



Paroles de terrain : « Ce qui est important, c'est que les participants puissent voir ce que l'animateur écrit. Pour cela, il peut par exemple projeter ce qu'il saisit en direct sur son ordinateur ».

3.2 La communication sur la démarche et la sollicitation des agents

Dès lors que la décision a été prise de mettre en place un EDT, il est nécessaire de communiquer sur la démarche au sein de l'organisation. En effet, il est important que la volonté d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail soit clairement affichée par la direction dans la mesure où elle favorisera le **climat de confiance** nécessaire aux échanges sur le travail au sein d'un espace de discussion.

La mise en place d'un EDT repose sur le **volontariat** de ses membres. Les agents affectés dans les services concernés par le périmètre dont est saisi l'EDT sont informés de la démarche et invités à y participer. L'invitation reprend les éléments formalisés dans la note ou réunion de cadrage (origine de la démarche, objectifs, périmètre, thématiques, animation). Elle est essentielle afin de lever de potentiels freins ou craintes. Il est intéressant de diversifier les moyens de communication afin d'informer tous les agents de la structure. À ce titre, il est conseillé d'échanger sur la démarche lors de réunions de service. Cela permet en outre de montrer que la démarche est portée par l'encadrement et de répondre aux éventuelles questions.



EXEMPLE D'INVITATION À PARTICIPER À UNE DÉMARCHE D'EDT

« La structure X a décidé de proposer aux services la mise en place d'espaces de discussion sur le travail (EDT), afin de travailler sur la question X (ex : renforcement de la transversalité, l'organisation du télétravail, etc.) à partir de l'analyse de situations concrètes que vous vivez au quotidien. Ces groupes seront constitués sur la base du volontariat en veillant à représenter les différents métiers du service. Les participants à ces groupes seront invités à réaliser une analyse de ce qui pose un problème en matière de X (ex : renforcement de la transversalité, l'organisation du travail, etc.) et/ou de la manière dont

Comment mettre en place un EDT ?

un collectif pourrait se réguler et/ou des besoins en professionnalisation (cf. Il du présent guide ; pourquoi mettre en place un EDT) et à proposer des pistes d'amélioration concrètes. Les groupes identifieront les situations significatives au regard de la thématique choisie afin de les analyser en détail. L'objectif de la démarche est X (cf. Il du présent guide). Les propositions formulées seront examinées par une instance de gouvernance de l'administration X et alimenteront un plan d'action. Le groupe, dont les échanges seront confidentiels, sera animé par des agents formés à la démarche/un prestataire extérieur dont le rôle sera d'aider le groupe à produire un livrable proposant des pistes d'amélioration ».



Paroles de terrain : « Les groupes doivent permettre à des gens qui ne se parlent pas d'habitude de se parler »



Les différentes modalités d'animation possibles

L'animateur d'un EDT est garant de la méthode. Il a pour rôle de clarifier, reformuler, faire valider des propositions par le groupe afin de produire un document de référence (fiche, tableau de propositions, etc.).

L'acquisition d'une **méthodologie d'animation de l'EDT** est un préalable nécessaire afin d'outiller l'animateur. Des formations existent en la matière.

Il existe principalement **deux modalités possibles d'animation : en binôme ou seul**. Dans tous les cas, le ou les **animateur(s) d'espace de discussion sur le travail doit(ven)t être formé(s)** à une méthodologie d'animation. En outre, la désignation de l'animateur dépend de l'objectif recherché.



L'EDT co-animé par un binôme interne à l'organisation

La **co-animation** par un binôme constitué d'un chef de projet qui porte la démarche et d'une personne ressource est à privilégier (exemple : un représentant de la fonction RH, une personne chargée de mission QVCT, un psychologue du travail). En effet, elle est intéressante à plusieurs titres :



L'animation en binôme permet une **complémentarité des rôles**. En outre, lorsque le binôme est composé d'un manager de proximité, son binôme avec une personne ayant un profil plus technique permet de limiter d'éventuels

écueils qui pourraient être liés à une démarche trop descendante de l'animateur ou au contraire trop revendicative des participants.

Les membres du binôme peuvent jouer un rôle de rapporteur des travaux du groupe au sein d'autres instances (comité de direction, instances de dialogue social, etc.) dans le respect de la confidentialité des débats.

Nota : il est également possible d'envisager un binôme constitué d'une personne interne à l'organisation et d'un intervenant extérieur.



L'EDT animé par un animateur seul, interne à l'organisation

Lorsqu'il n'est pas possible de constituer un binôme d'animation, l'espace de discussion sur le travail peut être animé par une personne qui a été mandatée par l'administration (il peut s'agir d'un cadre, d'un manager ou d'un expert métier). Il faudra alors veiller à ce qu'il soit en capacité de jouer un rôle de facilitateur et de prendre de la distance par rapport à son propre positionnement dans l'organisation. Il pourra également prévoir de confier certaines tâches à des membres du groupe (prise de notes, par exemple).



L'EDT animé par un intervenant extérieur

L'animation d'un espace de discussion sur le travail peut être confiée à un **intervenant extérieur** (un prestataire, une personne qualifiée d'un autre service, etc.) afin de faciliter l'expression des participants. Le recours à un intervenant extérieur est plus particulièrement recommandé dans deux circonstances :

lorsque l'organisation n'a pas encore eu l'expérience de l'animation de ce type de groupe de travail. L'animation par un intervenant extérieur peut alors constituer une première étape, transitoire, pour permettre au groupe de devenir autonome dans la méthodologie ;

lorsque les conditions, notamment relationnelles, ne sont pas réunies pour que les personnes soient en capacité d'échanger de manière fructueuse.

IV Le déroulement d'un EDT



Quel que soit l'objectif visé, le déroulement d'un EDT comporte **quatre étapes** :

-  **Définition des règles de fonctionnement, constats et premiers échanges**
-  **Analyse des situations et ébauche de propositions**
-  **Élaboration et formalisation des propositions**
-  **Restitution des propositions**

Trois ou quatre réunions suffisent généralement à la mise en œuvre des quatre étapes. Une réunion supplémentaire peut être organisée environ six mois après le lancement des opérations issues de l'EDT pour réaliser le suivi et le bilan des actions décidées avec la direction.



1^{re} étape : Le lancement de l'EDT

La direction formalise ses attentes lors d'une réunion de cadrage qui fixe les objectifs de l'EDT et les attendus (axes d'amélioration, par exemple), les critères de composition du ou des groupes, les points d'étape ainsi que les modalités de restitution des travaux et du bilan de la démarche. Le compte rendu de cette réunion constitue le cadre de l'EDT.

Ce cadrage peut également attirer l'attention sur les freins éventuels à cette démarche, par exemple : lorsqu'il y a des tensions importantes au sein d'un service, lorsque des équipes ont été mobilisées pour contribuer à un projet de service sans avoir obtenu de retour sur leur participation, etc.

Présenter le cadre : sur la base de la note de cadrage, l'animateur de l'EDT présente les objectifs, les principes et conditions de réussite ainsi que la méthodologie. Dans ce temps de lancement, il doit favoriser l'expression de toutes les questions que les participants souhaiteraient poser sur le cadre de travail.

Définir les règles de travail du groupe :

-  **Respect** des propos d'autrui, **absence de jugement** ;
-  **Équité** dans les temps de parole et la valeur des propos ;
-  **Confidentialité des échanges** (engagement de ne pas parler à l'extérieur de ce qui se dit dans le groupe avant la fin des séances et la restitution, anonymat des propos consignés) ;
-  **Engagement** de participation sur la durée du cycle de réunions ;
-  **Garantie** de ce que l'expression des agents n'entraînera pas d'effet sur leur carrière.

Définir les modalités d'organisation et de fonctionnement : calendrier des séances, priorisation des sujets, modalités de prise de notes, attribution de rôles complémentaires, etc.

Partant du cadrage établi par la direction à la suite de la concertation avec les représentants des personnels, le groupe se dote, dès le départ, de règles et de modalités de fonctionnement (nombre et fréquence des réunions, lieu de la réunion, modalités de prise de notes, de validation, de diffusion des comptes rendus et de conservation des échanges, répartition des rôles, etc.). Il est important que ces modalités ne soient pas imposées par la direction, mais co-construites par le groupe, afin de garantir **sa part d'autonomie et de responsabilité dans la démarche, indispensables à la qualité des travaux du groupe**. En outre, le groupe peut proposer, si nécessaire, des aménagements au cadrage général formalisé initialement (ex. : utilité de certains entretiens complémentaires, ajustement du calendrier).

Le groupe se réunit **régulièrement**, de préférence pour un **nombre de séances limité et défini au départ** en adéquation avec l'objectif à atteindre (résoudre un problème, se professionnaliser, etc.). En effet, s'engager dans une démarche d'EDT sans date de fin comporte un risque d'essoufflement.

Le groupe formalise ses échanges, analyses et propositions selon les modalités qui auront été préalablement définies (compte rendu, mise en œuvre concrètes des solutions adoptées, etc.).

Préparer les séances suivantes : Lors de la séance de lancement, le groupe prépare les séances suivantes. Pour cela, il doit identifier les informations utiles et accessibles à rassembler et prévoir l'organisation de ce recueil d'informations.



Paroles de terrain : « Ne pas trop espacer la première séance qui permet de poser le cadre de travail et les règles de fonctionnement du groupe de la deuxième, qui porte sur l'analyse de la situation ».



2^e étape : Un état des lieux qui permet d'analyser des situations de travail réel

Pour réaliser cette étape, il est recommandé de travailler notamment sur quelques situations problématiques récurrentes afin d'amorcer un changement dans le fonctionnement de la structure.

Le groupe organisera sa réflexion selon la/les finalité(s) de l'EDT (cf. II du présent guide) afin d'élaborer une analyse des situations de travail en jeu.

D'un point de vue méthodologique, trop souvent, cette étape de diagnostic consiste à compiler des chiffres, des documents, des points de vue.

C'est le moment où l'EDT va susciter des propositions d'amélioration et créer les conditions pour que la direction et, le cas échéant, les instances de dialogue social se saisissent de ces propositions.

Aussi est-il recommandé de travailler sur quelques thématiques retenues par le groupe en fonction de l'objectif poursuivi par l'EDT, qu'il s'agisse de se réguler collectivement, de résoudre des problèmes ou de développer des pratiques professionnelles.



3^e étape : Synthèse et formulation de propositions

Le ou les animateur(s) doit(vent) veiller à aider le groupe à proposer des **actions concrètes d'amélioration**, qui prennent en compte les besoins du service et des usagers ainsi que les conditions de travail des agents. Il(s) devra/ont s'assurer que les formulations ne sont pas trop larges (par ex. « améliorer la communication »), de manière à ce que ces propositions puissent être instruites par la direction ou l'instance de gouvernance décisionnaire désignée par l'administration. Si les propositions sont nombreuses, il est utile de les regrouper par catégorie et d'établir des priorités.

Le groupe peut également être amené à **proposer des modalités de mise en œuvre** de ses propositions (expérimentations, personnes à impliquer, calendrier prévisionnel, moyens à prévoir, etc.).



EXEMPLES DE FORMULATION DE PROPOSITIONS

- Définir des critères objectifs de participation aux réunions internes ;
- Ajuster l'organisation du travail au flux des usagers pour réduire la file d'attente (horaires et plages d'ouverture...).



4^e étape : La restitution des travaux et ses suites

Le groupe vise à produire des analyses et des propositions à l'attention de la direction, il est donc nécessaire de prévoir un **temps de présentation à la direction des travaux de l'EDT**.

De même, il est indispensable que la direction partage son analyse et les décisions qu'il est envisagé de prendre à la suite de l'EDT. Il convient d'organiser ce retour à une date assez proche de celle de la restitution afin de maintenir la dynamique et de ne pas démobiliser les participants lorsqu'ils sont parties prenantes dans la mise en œuvre des actions décidées à la suite de l'EDT.

Il est recommandé que le bilan global des EDT mis en place au sein d'une structure (nombre d'EDT, thématiques traitées, effectif concerné, suites, etc.) soit présenté aux instances de dialogue social, en particulier, lorsque les résultats produits ont une portée collective et structurante.

La communication des travaux menés dans le cadre des EDT devra être réalisée afin de valoriser les apports et les avancées mis en place. Des témoignages d'agents ayant participé aux travaux peuvent également concourir à promouvoir ce dispositif auprès des autres agents.

V

L'animation d'un EDT



1

La posture d'animateur

Animer un EDT suppose d'adopter une posture spécifique de facilitation (neutralité, impartialité, confidentialité, bienveillance notamment) pour guider le groupe dans son travail d'analyse et de propositions ; une formation préalable est également nécessaire.

2

Le rôle d'animateur

Le ou les animateur(s) a/ont un rôle central dans la réussite du processus. Dans ce cadre, il(s) doi(ven)t notamment :

- Définir collégalement les règles de fonctionnement du groupe ;
- Organiser la réflexion du groupe ;
- Formaliser les conclusions, les propositions et les questions du groupe, et valider avec le groupe un accord sur les propositions à transmettre ;
- Restituer au groupe ce qui ressort des réunions de présentation à la direction : avis, décisions, arbitrages, suites à donner.

3

Le format des réunions

Chaque réunion de l'EDT doit disposer d'un temps suffisant pour :

- mettre en commun des informations ;
- permettre les échanges entre les participants ;
- produire une synthèse des principaux points à retenir.



FOCUS

Peut-on animer un EDT à distance ?

Si l'animation d'un espace de discussion en présentiel est à privilégier, une animation est toutefois possible à distance. Elle requiert au préalable d'avoir réalisé une réunion dédiée à la construction des modalités de fonctionnement de l'EDT ; il est déconseillé que la première réunion de l'EDT soit organisée à distance. Dans le cadre de réunions en distanciel, il convient de s'assurer que la technologie ne constitue pas un frein pour des participants, ce qui pourrait contribuer à introduire un biais dans l'analyse des sujets et restreindre les solutions envisageables. La durée des réunions doit être adaptée en conséquence. Enfin, l'animateur de l'EDT doit être familier de la pratique des outils d'animation à distance.



VI Des ressources pour aller plus loin



Guides et outils

Anact (2015) : *10 questions sur les espaces de discussion.*

Vidéos ANACT sur le principe de base de la QVT³ :

-  La QVT, qu'est-ce que c'est ?
-  La qualité de vie au travail : Comment faire ?
-  La qualité de vie au travail (QVT) : comment mener une expérimentation ?

Guide pratique du ministère des solidarités (2021) : Retour d'expérimentations de démarches QVCT

HAS et Anact (2017) : *Les espaces de discussion sur le travail : un outil pour mettre en débat le travail*

Aract Hauts de France (2021) : *Utiliser le récit professionnel pour discuter du travail. L'exemple du secteur social et médico-social*

DGAFP (2018) : *La qualité de vie au travail. Guide méthodologique.*

Le kit « Outils et méthodes » pour mettre en pratique un espace de discussion : www.anact.fr/mettre-en-place-des-espaces-de-discussion

Ouvrages et articles

Clot, Y. ; Bonnefond, J.-Y. ; Bonnemain, A. ; Zittoun, M. (2021) : *Le prix du travail bien fait : la coopération conflictuelle dans les organisations.* La Découverte.

Detchessahar, M. (2013). « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion ». *Négociations*, n° 19, 57-80.

Bobillier Chaumon M-E., Rouat S., Laneyrie E. et Cuvillier B. (2018) : « De l'activité DE simulation à l'activité EN simulation : *simuler pour stimuler.* » Activités 15-1.

Témoignages sur le site santetravail-fp.fr

³ <https://www.anact.fr/tout-savoir-sur-la-qualite-de-vie-au-travail-en-moins-de-6-minutes>

ANNEXE

1

Fiche test : « Et maintenant, êtes-vous prêt ? »



5 questions pour faire le point

- La mise en place d'un EDT constitue-t-elle un objectif partagé par la direction, l'encadrement, les représentants du personnel et les équipes ? Cet objectif est-il relié à la qualité de vie et des conditions de travail ?
- Les agents et l'encadrement sont-ils en confiance, pour s'exprimer et identifier ensemble des difficultés et des actions d'amélioration ?
- Des membres de l'encadrement et/ou des fonctions support sont-ils expérimentés dans l'animation de groupes de travail ?
- Pouvons-nous organiser la disponibilité des co-animateur(trice)s et des participant(e)s pour garantir l'efficacité de l'espace de discussion sur le travail (trois à quatre réunions sur trois à six mois) ?
- Les membres de l'encadrement sont-ils prêts à mettre en œuvre des actions proposées par des agent(e)s pour améliorer la qualité de vie au travail, les conditions de travail, la qualité du travail et la performance collective ?

ANNEXE

2

Outils utiles à la mise en place d'un espace de discussion sur le travail



1 Le kit « Outils et méthodes » pour mettre en pratique un espace de discussion sur le travail

www.anact.fr/mettre-en-place-des-espaces-de-discussion



2 Exemple de grille d'analyse d'une situation de travail

Unité de travail	
Situation à analyser (<i>Décrire en une phrase la situation</i>)	
Acteurs concernés (<i>Directs et indirects</i>)	
Conséquences identifiées	Causes
Sur les résultats du travail :	
Sur le collectif de travail :	
Sur les individus :	
Propositions d'actions	Ressources à mobiliser
Techniques :	
Organisationnelles :	
Humaines :	

ANNEXE

3

Exemples d'EDT dans la fonction publique



EXEMPLE



1 Les EDT comme support à l'évaluation des risques professionnels au sein d'un ministère (finalité poursuivie : résoudre une situation problème)

L'accord-cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux (RPS) dans la fonction publique du 22 octobre 2013 précise que chaque employeur public réalise un diagnostic des facteurs de RPS sur la base d'une démarche participative et que ce diagnostic est intégré dans des Documents Uniques d'évaluation des risques professionnels (DUERP). Afin de réaliser un diagnostic des RPS, ce ministère a choisi d'expérimenter puis de déployer la méthode d'analyse des situations-problèmes développée par l'Anact (cf. infra).

Le dispositif comprenait trois instances articulées entre elles : le comité de pilotage, l'EDT et le CHSCT.

Réunis sur la base du volontariat et de la représentativité des métiers, les membres de cet espace de discussion sur le travail ont recueilli des situations-problèmes, les ont analysées et ont proposé des pistes d'action au COPIL. Garants de la méthodologie d'analyse de situations-problèmes, ils ont également formé des acteurs relais locaux (membres du CHSCT départemental, assistants de prévention, chefs d'établissements, etc.). Les membres de l'EDT ont choisi de constituer des binômes afin de mener des entretiens avec des agents de terrain.

À noter : dans ce cas de figure la direction a souhaité que des représentants du personnel, membres du CHSCT, participent à l'EDT.

En l'espèce, une des situations-problèmes identifiée comme vecteur de RPS portait sur la gestion des conflits lors d'une sortie scolaire. L'EDT a permis d'analyser la situation-problème en question avant d'élaborer un plan d'action pour y répondre (ci-après). Ainsi, en partant d'une situation concrète (remise en cause d'une activité sportive à la suite d'une altercation entre une personne accompagnatrice de la sortie scolaire et d'un élève), l'EDT s'est attaché dans un premier temps à identifier les causes ayant conduit à cette situation, ainsi que ses conséquences lors de la

sortie en question et sur les sorties scolaires à venir de la classe concernée. Dans un second temps, l'EDT a identifié les pistes d'évolution à mettre en œuvre tant au niveau de l'établissement, de l'académie que de l'administration centrale pour éviter que ces situations ne se reproduisent.

Analyse d'une situation-problème

Une gestion de conflit lors d'une sortie scolaire enseignant/enfant/parent

I – Situation problème

CONTEXTE

- En début d'après-midi, en allant à la piscine un enfant refuse d'écouter une maman accompagnatrice. Celle-ci lui dit que puisque c'est ainsi il n'ira pas dans le bassin. Arrivé à la piscine, l'enfant refuse aussi de se mettre en tenue. L'enseignante est alors obligée de rester dans le vestiaire avec son groupe et ne peut autoriser les autres enfants à aller dans le bassin. L'enseignante remet en question le principe des sorties scolaires.



Au cours de l'analyse des causes, des éléments communs font écho à d'autres situations de travail

II – Conséquences

1^{er} ÉLÉMENTS

- Sentiment de gâchis pour l'enseignante et pour les enfants.
- Incompréhension de l'accompagnatrice sur le fait que la sanction pénalise tous les enfants.
- Les enfants vivent la sanction comme injuste.

III – Causes

SITUATION ÉCHOS

- Un enfant oublie son maillot de bain et n'a pas le droit d'entrer dans le bassin habillé ; il doit rester assis sur une chaise près de l'enseignant (règlement de la piscine).
- Un enfant qui a peur de l'eau ou refuse d'être en maillot de bain et devient violent.
- Un enfant qui perturbe les activités extra-scolaire par des accès de violence vis-à-vis de ses camarades ou des accompagnants.
- Un enfant qui se met à refuser toutes activités hors école.

IV – RISQUES

FACTEURS

- Conditions d'accueil à l'activité peu adaptées aux groupes scolaires.
- Absence de parents accompagnateurs sensibilisés à leur rôle durant l'activité.
- Absence de connaissance des besoins d'accompagnements particuliers.

V – ACTIONS

PISTES

- Organiser une réunion de parents d'élèves sur :
 - l'importance de bénéficier de parents accompagnateurs pour pouvoir organiser des sorties ou des activités sportives ;
 - définir avec eux leur rôle et mission en tant qu'accompagnateurs.
- Travailler avec des éducateurs spécialisés.
- Vérifier les conditions d'accueil des groupes scolaires.

Plan d'action

Une gestion de conflit lors d'une sortie scolaire enseignant/enfant/parent



Chaque situation-problème est singulière et nécessite d'être analysée sur le terrain avec les différentes parties prenantes ; l'analyse présentée ici et les pistes d'action sont à considérer comme des exemples

SITUATION DE BASE

- En début d'après-midi, en allant à la piscine un enfant refuse d'écouter une maman accompagnatrice. Celle-ci lui dit que puisque c'est ainsi il n'ira pas dans le bassin. Arrivé à la piscine, l'enfant refuse aussi de se mettre en tenue. L'enseignante est alors obligée de rester dans le vestiaire avec son groupe et ne peut autoriser les autres enfants à aller dans le bassin. L'enseignante remet en question le principe des sorties scolaires.

SITUATION CONCERNÉE

Une gestion de conflit lors d'une sortie scolaire enseignant/enfant/parent.

PISTES D'ACTIONS

LOCALES

- Organiser une réunion de parents d'élèves pour présenter les activités nécessitant leur accompagnement (projet école) :
 - les sensibiliser à l'enjeu pédagogique des sorties ;
 - présenter les différentes activités souhaitées et leur planification ;
 - établir une liste de parents volontaires qui seront sollicités le moment venu.
- Les parents volontaires auront une réunion préparatoire en amont de la sortie sur les règles de bases de l'accompagnateur : à cette occasion diffuser une notice d'usage de l'accompagnant ; modalités d'encadrement des enfants, l'enseignant est seul à pouvoir poser les sanctions, comment faire face à certaines situations d'incivilités ou de problèmes de comportement.
- Créer des temps de rencontres suivis avec les familles quand il est remarqué une dégradation du comportement d'un enfant.
- Organiser des temps de rencontres avec les parents pour qu'ils expriment les difficultés ou les évolutions familiales (horaires/jour/modalités de demandes).
- Investiguer les endroits de sorties en groupes scolaires pour identifier ce qui pourrait poser problème.
- Demander l'appui des municipalités lors de sorties en groupe scolaire : identifier les restrictions ou aménagements possibles.

ACADÉMIQUES

- S'organiser pour participer aux stages départementaux sur l'accueil et la gestion des enfants à besoins éducatifs particuliers.
- Mettre en place des stages de sensibilisation à la gestion de crise ou aux besoins particuliers.
- Proposer des stages à la communication non violente pour le personnel.

NATIONALES

- Outiller les académies sur les modalités de prise en charge des élèves à besoins éducatifs particuliers.



EXEMPLE DE TRAME D'ENTRETIEN

Pour vous, qu'est-ce qui fait qu'une journée, un travail ou une mission se passe bien ?

Avez-vous rencontré une ou des situation(s) précise(s) de travail, où vous avez ressenti une impression de débordement, d'impasse, de conflits ? Si oui, qui était présent au moment de cet événement ?

Selon vous, qui pourrait subir les conséquences de ce qui s'est passé ?

Ce type de situations arrive-t-il souvent ; pour les mêmes raisons ? Touchent-elles d'autres agents ?

Comment cette situation s'est-elle terminée ? D'après vous, cette situation était-elle évitable et peut-on éviter son renouvellement ?



Paroles de terrains :

« L'enjeu n'est pas l'exhaustivité des situations-problèmes, mais plutôt la diversité des pistes d'action pour y remédier ».

« La méthode des situations-problèmes permet d'embarquer les acteurs dans la construction des actions d'amélioration ».

« La méthode des situations-problèmes est un moyen pour remettre de la discussion là où elle est devenue difficile »

« C'est un outil pour ramener du collectif et aider les équipes à mieux travailler ensemble »

« La démarche a démontré la possibilité d'être acteur de la prévention des RPS sans être expert du sujet mais en inscrivant l'action dans le quotidien des établissements »

EXEMPLE



2 La mise en place d'un EDT dans un établissement de santé pour résoudre des dysfonctionnements dans le cadre d'une démarche QVCT (finalité poursuivie : se réguler collectivement)

Un centre hospitalier est structuré autour de trois établissements. Dans l'un d'entre eux, alors que l'activité est croissante, l'effectif des personnels soignants connaît des réductions régulières. Une démarche QVCT a été engagée, avec l'Aract d'Île-de-France.

La phase de diagnostic a permis d'identifier plusieurs difficultés au sein de l'espace d'accueil du centre hospitalier. En effet, l'observation révèle que la configuration des locaux entraîne des problèmes de confidentialité ainsi qu'un problème de posture du personnel, penché derrière un comptoir très haut, alors que le bureau est surchargé d'imprimantes et d'écrans. Au service de la prise de rendez-vous, les trois secrétaires font régulièrement face à une importante charge de travail, qui conduit à un amoncellement des dossiers sur leur bureau et à l'insatisfaction des patients, estimant que l'attente est trop longue.

Dans les espaces de discussion mis en place, les secrétaires indiquent que ces situations leur donnent l'impression de ne pas réaliser correctement leur travail. Plus largement, le personnel exprime un effet « boule de neige » qui s'installe avec des pics d'activités sans lissage possible.

Le diagnostic dressé dans le cadre de l'EDT par les secrétaires et les personnels soignants font émerger des pistes de solutions : renforcer la visibilité de la ligne de confidentialité, réorganiser l'agencement du bureau, étendre l'ouverture des plannings à six mois, planifier des congés des médecins à six mois, centraliser les plannings (jusqu'alors organisés établissement par établissement).

Ainsi, le travail mené par les équipes accompagnées par l'Aract d'Île-de-France a mis en lumière les contraintes mais également les ressources pour l'organisation. **Les participants aux espaces de discussion ont ainsi souligné l'intérêt d'appréhender une problématique de manière globale**, de prendre du recul et de prendre conscience du point de vue des autres professionnels, pour qui les contraintes et ressources peuvent sensiblement varier.

Au final, les membres de l'espace de discussion ont proposé des solutions concrètes au **comité de pilotage** de la démarche QVCT qui les a étudiées et a défini les actions à mettre en œuvre en priorité. **Six mois après, le parcours patient a été modifié en profondeur et les espaces de travail réorganisés. Les activités et fiches de poste de certain(e)s agent(e)s ont évolué et l'organisation du temps de travail a également été réévaluée.**

EXEMPLE



3 La mise en place d'un EDT dans un établissement de santé pour transformer l'organisation du travail (finalité poursuivie : résoudre une situation problème)

Un espace de discussion sur le travail a été mis en place dans un EHPAD public pour améliorer les conditions de travail des agents et la qualité de la prise en charge des résidents.

Dans ce cadre, **un EDT réunissant des représentants des différents métiers** (infirmier(e)s, aides-soignant(e)s, agent(e)s des services hospitaliers (ASH)), et animé par une intervenante de l'Aract Bretagne a été mis en place.

Les agents participant à l'EDT ont enquêté dans les unités et ont rencontré toutes les équipes pour mieux comprendre les situations qu'elles vivaient, ce qui a créé du lien entre elles.

Parmi les sujets traités, l'EDT a travaillé sur les déambulations des résidents et les risques engendrés par ces comportements afin d'envisager les moyens de les réduire.

Cet EDT, qui a donné lieu à six réunions, **a permis d'identifier qu'il y a davantage de déambulations entre 17 heures et 20 heures du fait du moins grand nombre d'activités à destination des résidents dans ce créneau horaire**, ce qui génère davantage d'anxiété chez eux. Les pratiques ont alors été adaptées pour répondre à ce constat.

EXEMPLE

4 La mise en œuvre d'un EDT dans une collectivité comme dispositif de professionnalisation métier (finalité poursuivie : se professionnaliser/développer des pratiques professionnelles)

Dans une collectivité de 2 500 agents, la direction petite enfance souhaite mettre en place une action de soutien métier auprès des directeur(trice)s d'établissements d'accueil de jeunes enfants (EAJE).

Deux espaces de discussion sur le travail ont été constitués. **L'animation a été confiée à un intervenant extérieur.** Des séances de trois heures étaient programmées tous les deux mois.

Le dispositif proposé combinait des **temps d'analyse de pratiques entre pairs** et des **temps de régulation avec la direction**, afin que les questions de fonctionnement institutionnel et d'organisation du travail soulevées par l'EDT soient portées à la connaissance de la hiérarchie.

Lors du bilan, après 18 mois de fonctionnement, les participant(e)s ont confirmé l'utilité de la démarche : *« J'avais eu une très mauvaise expérience de ce type dans un poste antérieur ; en l'espèce, cela m'a été très utile pour ma prise de fonctions ».*

La confiance entre les participant(e)s et l'intervenante extérieure a permis aux participants à l'EDT d'échanger librement.

Le travail réalisé par le groupe participant à l'EDT a permis de déboucher notamment sur :

-  L'identification d'un besoin de **renforcement de la fonction d'appui par la direction** ;
-  La **définition de critères** pour hiérarchiser l'ordre de traitement des situations litigieuses ou conflictuelles avec les usagers.

Plus d'informations sur
www.fonction-publique.gouv.fr



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique**



Guide réalisé dans le cadre du Plan santé au Travail de la Fonction Publique (2022-2025), au titre de l'axe 3 : Favoriser la qualité de vie et des conditions de travail, et de l'objectif 10 « Favoriser l'appropriation de la démarche qualité de vie et des conditions de travail ».