FÉVRIER 2016

Instaurer du dialogue autour de « pratiques de travail qui sortent du cadre »

PROGRAMME DIGIWORK

UNE SYNTHÈSE RÉALISÉE PAR :

Fing

PLAUSIBLE POSSIBLE

DIGIWORK

le travail redistribué

LES PARTENAIRES DE LA CAMPAGNE :

eDF

FRANCE STRATÉGIE

orange™

LA POSTE

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

Région Provence Alpes Côte d'Azur

GROUPE Caisse des Dépôts 1816-2016

REMERCIEMENTS :

Nous remercions les partenaires de la campagne, qui ont rendu possible ces réflexions, et tout particulièrement :

Denis Andrieu, Salima Benhamou, Catherine Hammond, Vincent Mandinaud, Antoine Naboulet, Christian Warocquier, ainsi que les participants aux ateliers !

LA CAMPAGNE "NOUVELLES PRATIQUES DE TRAVAIL, NOUVEAUX USAGES DE DIALOGUE"

La rationalisation de la production, la traçabilité et le contrôle du travail, son morcellement et son intensification sont des effets directs des outils et technologies numériques sur le travail. Mais le numérique favorise aussi une autre organisation au sein des équipes et avec les réseaux externes, une autre gestion de l'espace et du temps. Il ouvre sur de nouvelles possibilités de coproduction, codécision, de mutualisation des ressources…

Aidés par le numérique, les individus, les équipes aménagent des configurations de travail parfois inédites au regard de la culture de l'entreprise, ou dérogeant aux accords collectifs ou au droit du travail. Ils utilisent des formes de régulation nouvelles, officieuses pour mettre en place des conditions acceptables et efficientes de travail.

La campagne « Nouvelles pratiques de travail, nouveaux usages de dialogue » s'est intéressée à ces pratiques de travail atypiques, qui font émerger de nouveaux objets de dialogue ainsi qu'à la manière dont elles font évoluer les modalités de dialogue dans les entreprises (grandes, ou petites, ayant ou non une culture du dialogue).

→ **LA PREMIÈRE PHASE** de cette campagne a consisté en une large veille internationale :

- des pratiques de travail qui sortent du cadre et/ou qui ont fait évolué les organisations de travail,
- des modalités atypiques de dialogue social,
- la description de collectifs atypiques de travail.

Elle a fait l'objet d'un premier livrable.

→ **LA DEUXIÈME PHASE** a consisté en une démarche terrain : des entretiens ont été menés au sein de plusieurs entreprises, afin d'approfondir des pratiques et situations de travail insolites.

→ **LORS DE LA TROISIÈME PHASE** les pratiques de travail identifiées en phase 2 ont été sorties de leur contexte et anonymisées, pour servir de matériaux à l'atelier de prospective qui s'est déroulé en novembre 2015. L'objectif était de concevoir des chemins de mise en dialogue autour de quatre situations.

Les participants étaient issus de l'ensemble des partenaires de la campagne, et de la communauté Digiwork plus largement : RH, manager, salariés, représentants du personnel…

L'ATELIER DE PROSPECTIVE

Synthèse de cette journée de prospective-créative, ce document s'attache à mettre en exergue :

- de nouvelles modalités de dialogue

Entre le dialogue social institué (quand il existe) et les relations quotidiennes avec le management, beaucoup de voies de dialogue et de régulation s'expérimentent. Or dans certains cas, celles-ci gagneraient à être nommées, explicitées, ou simplement mieux accompagnées

- de nouveaux objets de dialogue

L'entreprise digitale fait naître de nouveaux risques et opportunités, de nouveaux points de vigilance sur les conditions de travail. Elle fait naître également de nouvelles envies dans la manière « d'habiter son travail » et de s'y engager : une autre gestion du temps, une nouvelle reconnaissance des compétences individuelles et collectives, une prise en compte attentive de la charge de travail et de son intensité, un souhait d'autonomie individuelle et collective plus affirmée…

DES PRATIQUES DE DIALOGUE QUI SE CHERCHENT UN NOM

Les chemins de dialogue, élaborés par les participants, n'ont pas de dénomination précise. Pour les uns, ils s'apparenteront à un mode de management éclairé, participatif. Pour les autres, ils seront au contraire des formes étendues de dialogue social au sein des organisations.

Quoiqu'il en soit, ces modalités de dialogue ont à chaque fois composé avec différents registres :

- le management traditionnel, hiérarchique, - la collaboration autogérée,
- l'expression directe des salariés,
- l'appui et l'articulation sur les instances représentatives du personnel (délégués du personnel, CHSCT, CE), et les délégués syndicaux,
- la négociation collective,
- le dialogue avec les parties prenantes externes.

Elles montrent comment il est possible de construire des cadres renouvelés de démocratie sociale dans l'entreprise. L'attente d'autonomie des individus et de construction de leur trajectoire professionnelle, ainsi que l'exigence d'adaptabilité et d'innovation des entreprises ne pourront concorder que si de nouveaux espaces de dialogue et/ou de négociation des conditions du travail s'ouvrent à la diversité des acteurs concernés.

Ces objets de dialogue et les cadres dans lesquels ils seront saisis, devront assurer à la fois l'équité, l'inclusion, la reconnaissance, la protection et la performance.

SOMMAIRE

Appréciation et valorisation de la performance collective

ATELIER 1
Page 6

Reconnaissance et valorisation de nouvelles compétences

ATELIER 2
Page 13

Mesurer, apprécier la charge de travail individuelle et collective

ATELIER 3
Page 20

Extension de l'autogestion aux services le désirant

ATELIER 4
Page 27

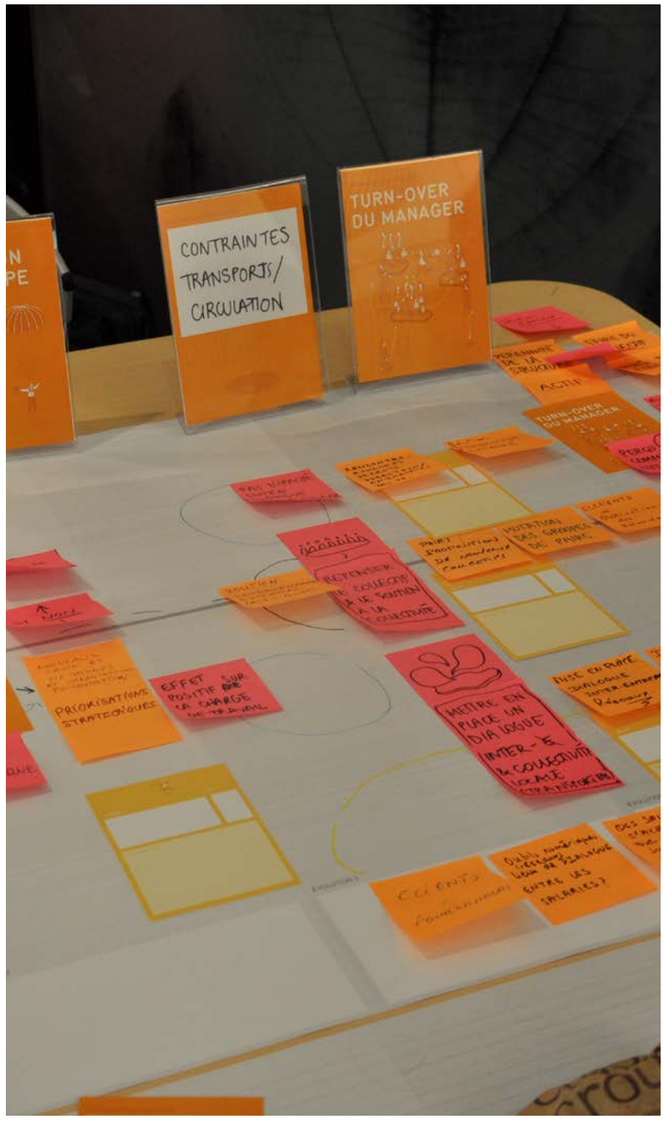
Méthodologie de mise en dialogue

Page 34

Cartographie des nouveaux objets de dialogue

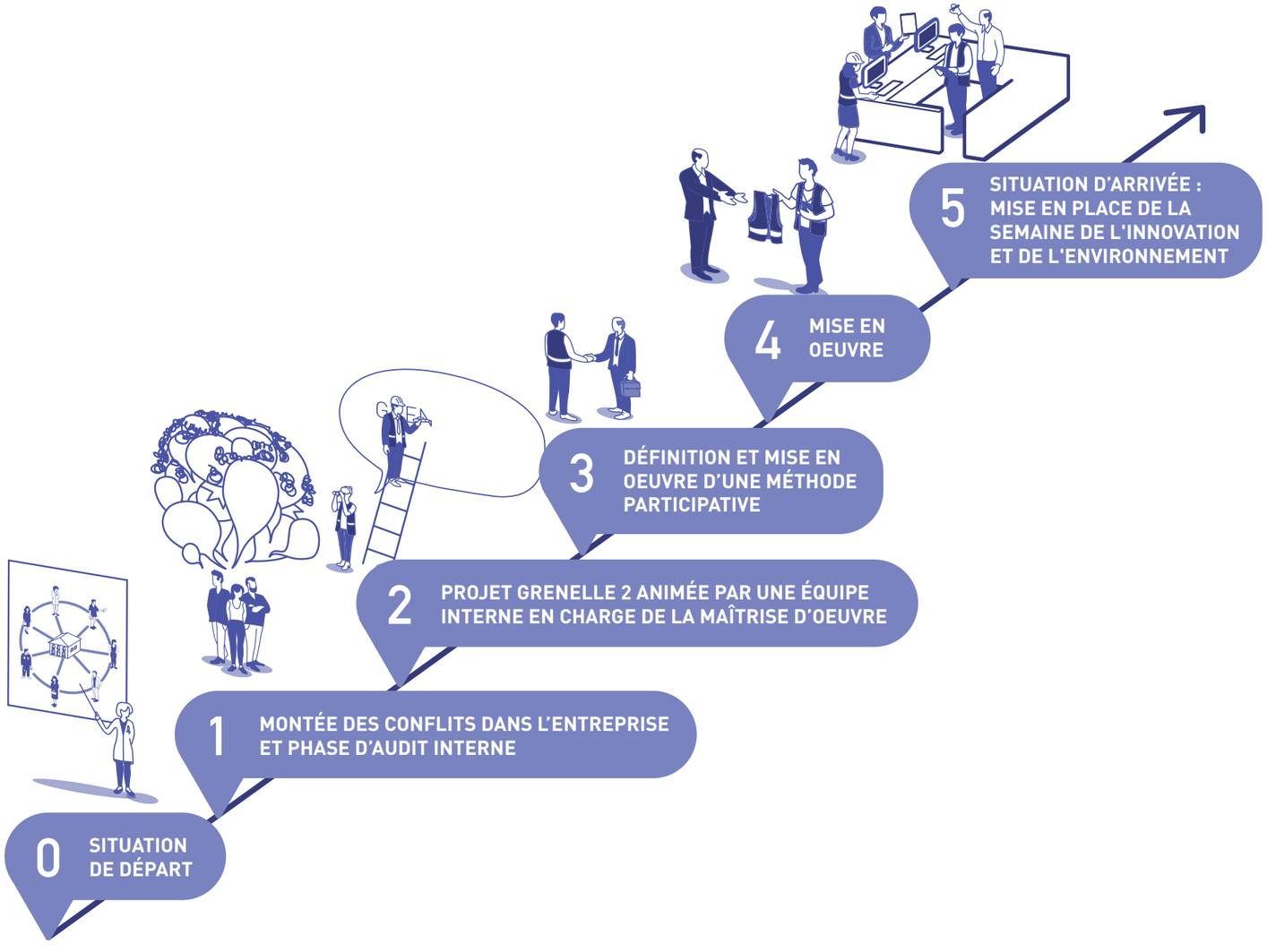
Page 36

SOCIABILITE
NO MORE RULES?


CONTRAINTES TRANSPORTS/ CIRCULATION
TURN-OVER DU MANAGER

Appréciation et valorisation de la performance collective

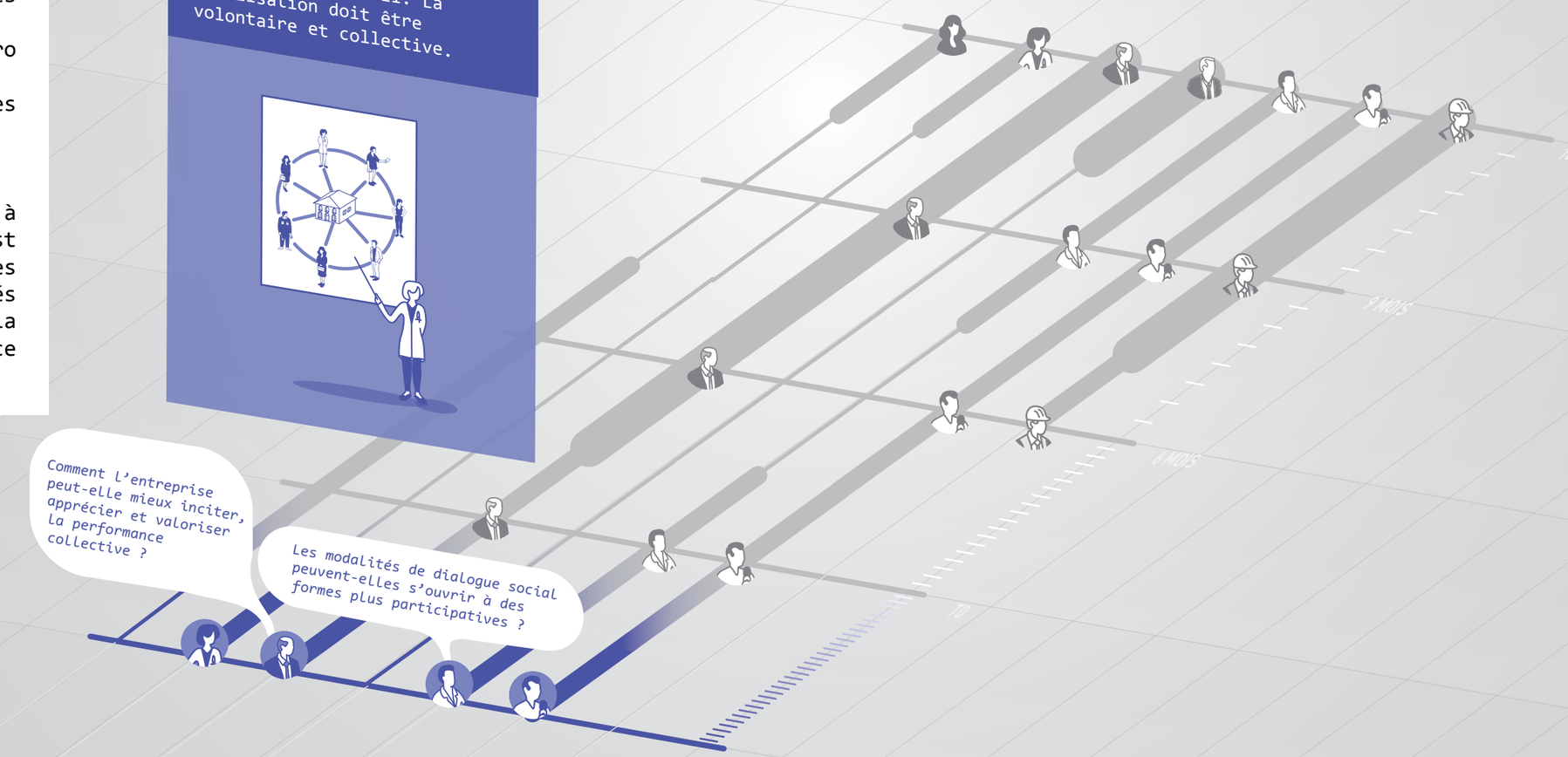
Une entreprise de l'industrie alimentaire, de 300 salariés, doit appliquer les normes issues de la Cop21. La direction, les équipes se retrouvent dans l'obligation de définir des objectifs et une performance collectifs, ce qui rentre en tension avec la culture traditionnelle de l'entreprise.
Comment apprécier, reconnaître la performance d'un collectif et la valoriser concrètement ? L'entreprise doit-elle engager une refonte de l'entretien individuel ? Peut-elle le faire en y associant les collaborateurs ? Quels pourraient être les nouveaux indicateurs d'appréciation de l'activité collective, de la collaboration ? Comment peut-elle associer à l'évaluation des projets, des membres extérieurs à l'entreprise partie-prenante des projets (partenaires, sous-traitants, consultants) ?



0 SITUATION DE DÉPART

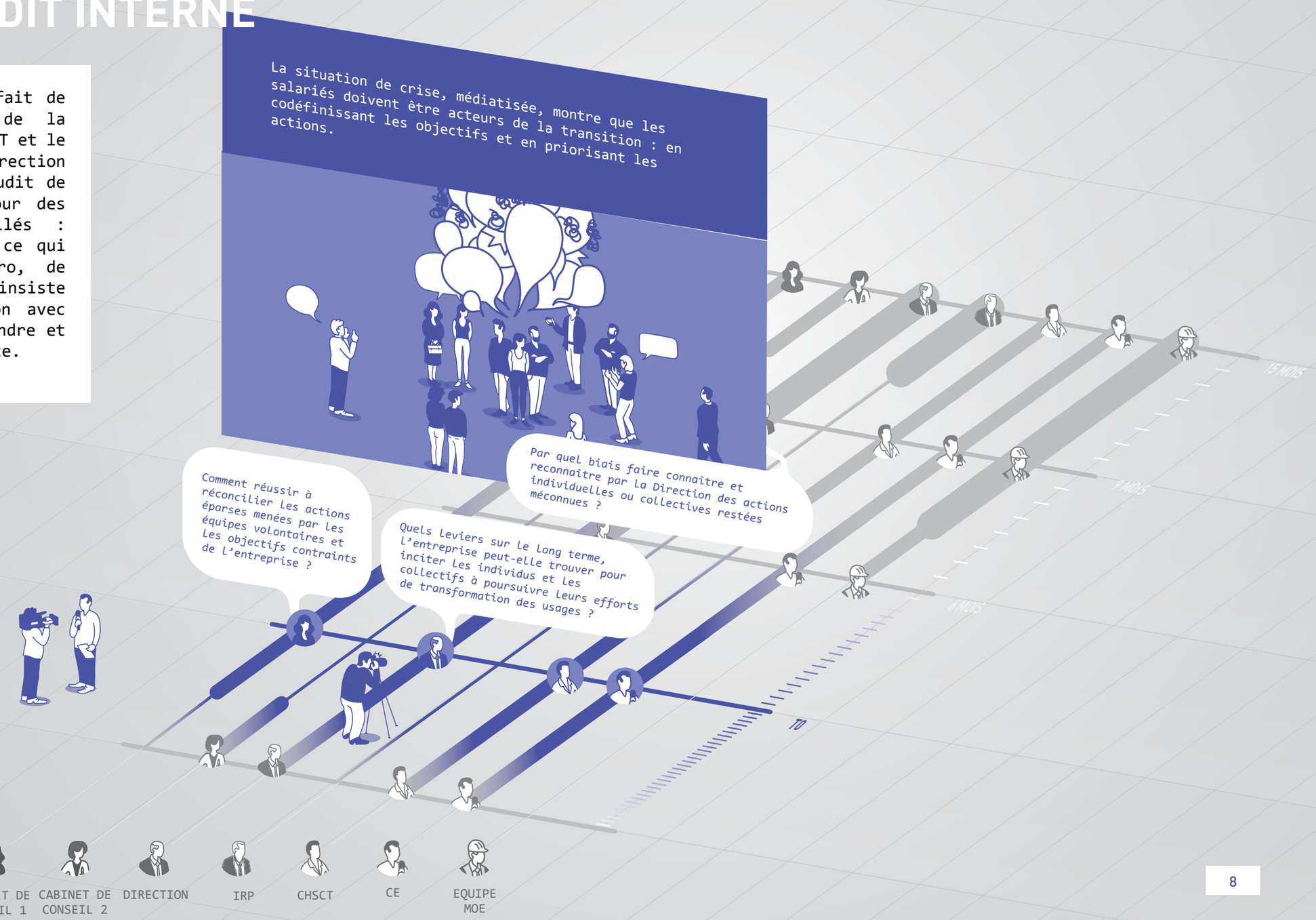
La direction et le CHSCT ont mandaté un cabinet extérieur pour accompagner l'entreprise dans sa transition écologique : faire baisser de 30% ses émissions de gaz à effet de serre en 5 ans. Suite à l'organisation d'un « Grenelle de l'environnement », des objectifs sont définis, qui impliquent des changements radicaux dans la fabrication :
1- dématérialisation radicale « zéro papier »
2- renouvellement des machines énergivores
3- réduction du matériel informatique
4- recyclage maximum.

Au bout d'un an, la démarche peine à produire des résultats. L'entreprise est pénalisée financièrement. Les actionnaires s'en plaignent. En interne, les salariés qui s'étaient engagés fortement dans la démarche ne trouvent pas la reconnaissance attendue.



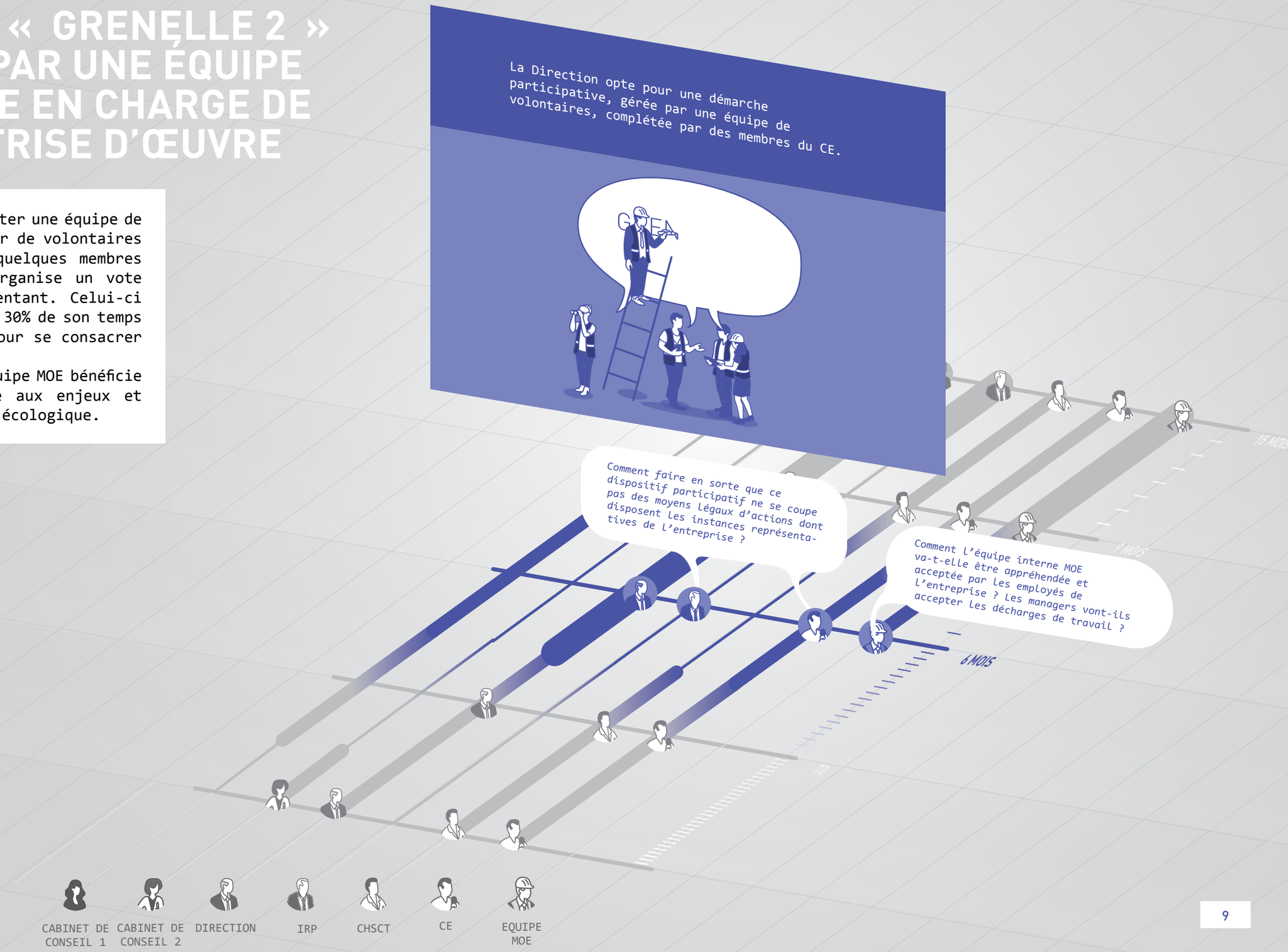
1 MONTÉE DES CONFLITS DANS L'ENTREPRISE ET PHASE D'AUDIT INTERNE

La presse s'empare du sujet et fait de l'entreprise une illustration de la rigidité des normes COP21. Le CHSCT et le CE font alors pression sur la direction pour qu'elle fasse réaliser un audit de la situation. Celui-ci met à jour des objectifs mal définis et mal ventilés : ne permettant pas de distinguer ce qui relève d'actions micro et macro, de l'individuel et du collectif... Il insiste sur la nécessaire co-construction avec les équipes des objectifs à atteindre et des indicateurs à prendre en compte.



2 PROJET « GRENELLE 2 » ANIMÉ PAR UNE ÉQUIPE INTERNE EN CHARGE DE LA MAÎTRISE D'ŒUVRE

La direction décide de monter une équipe de maîtrise d'œuvre, à partir de volontaires de l'entreprise, et de quelques membres du CE. Chaque service organise un vote pour choisir son représentant. Celui-ci dispose d'une décharge de 30% de son temps de travail sur 3 mois, pour se consacrer au projet.
Une fois constituée, l'équipe MOE bénéficie d'une formation initiale aux enjeux et leviers de la transition écologique.



3 DÉFINITION ET MISE EN ŒUVRE D'UNE MÉTHODE PARTICIPATIVE

1ER MOIS

L'équipe MOE conçoit la méthodologie participative de construction des objectifs par les équipes elles-mêmes, et de co-décision des indicateurs.

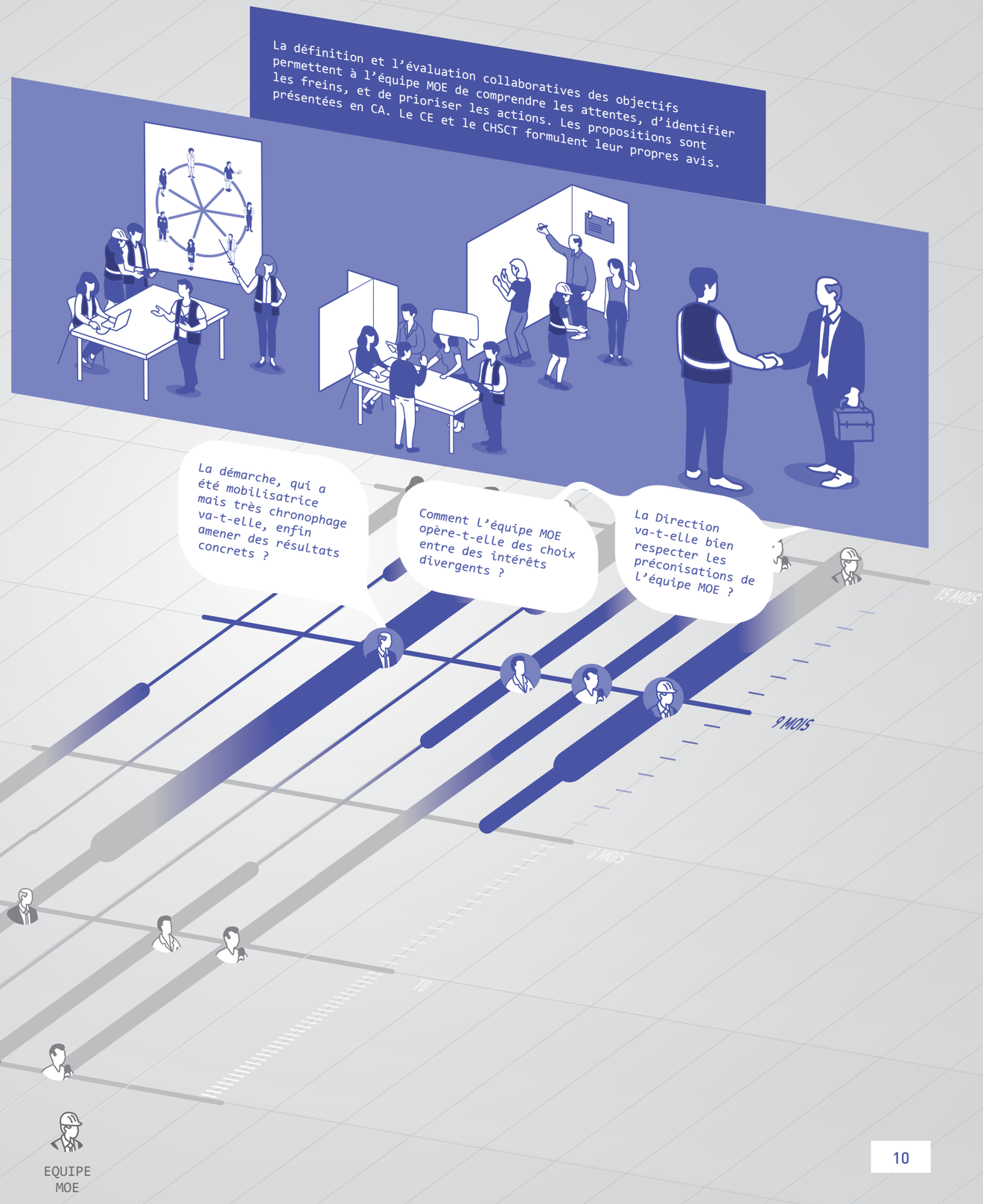
2E MOIS

Chaque service définit avec ses équipes ses propres objectifs, à la fois réalistes et répondant aux normes globales de la Cop21. C'est l'occasion de partager les petites et grandes initiatives portées au quotidien.
Les objectifs sont ensuite déclinés par l'équipe MOE, en actions individuelles, collectives, et en investissements (remplacement des machines, rénovation de bâtiments).

3E MOIS

Un grand séminaire rassemble les salariés de l'entreprise et l'écosystème partenarial (prestataires, partenaires, sous-traitants). Chacun des services présente ses choix et les fait évaluer et prioriser par les autres.

Suite au séminaire, l'équipe MOE travaille sur des recommandations et des pistes d'actions, soumises ensuite au CE et CHSCT pour avis. La direction prend les décisions finales mais s'engage à respecter les résultats du processus participatif.



4 MISE EN ŒUVRE

1) UN PLAN RH À PLUSIEURS VOLETS

a) La définition et la valorisation d'actions et d'objectifs collectifs, bien au-delà de la COP21, qui modifient l'entretien annuel
b) La définition de « compétences collectives », et la reconnaissance d'une fonction de « connecteur » indispensable aux fonctionnements collaboratifs
c) Une nouvelle politique d'intéressement et de rétribution
- primes adossées aux objectifs collectifs de la Cop21 (60% des objectifs à atteindre sont individuels, 40% sont collectifs)
- acquisition de points de formation
- obtention de budgets « innovation » pour financer des actions spécifiques nouvelles.

2) UN PRINCIPE D'EXPÉRIMENTATION ET DE TEST

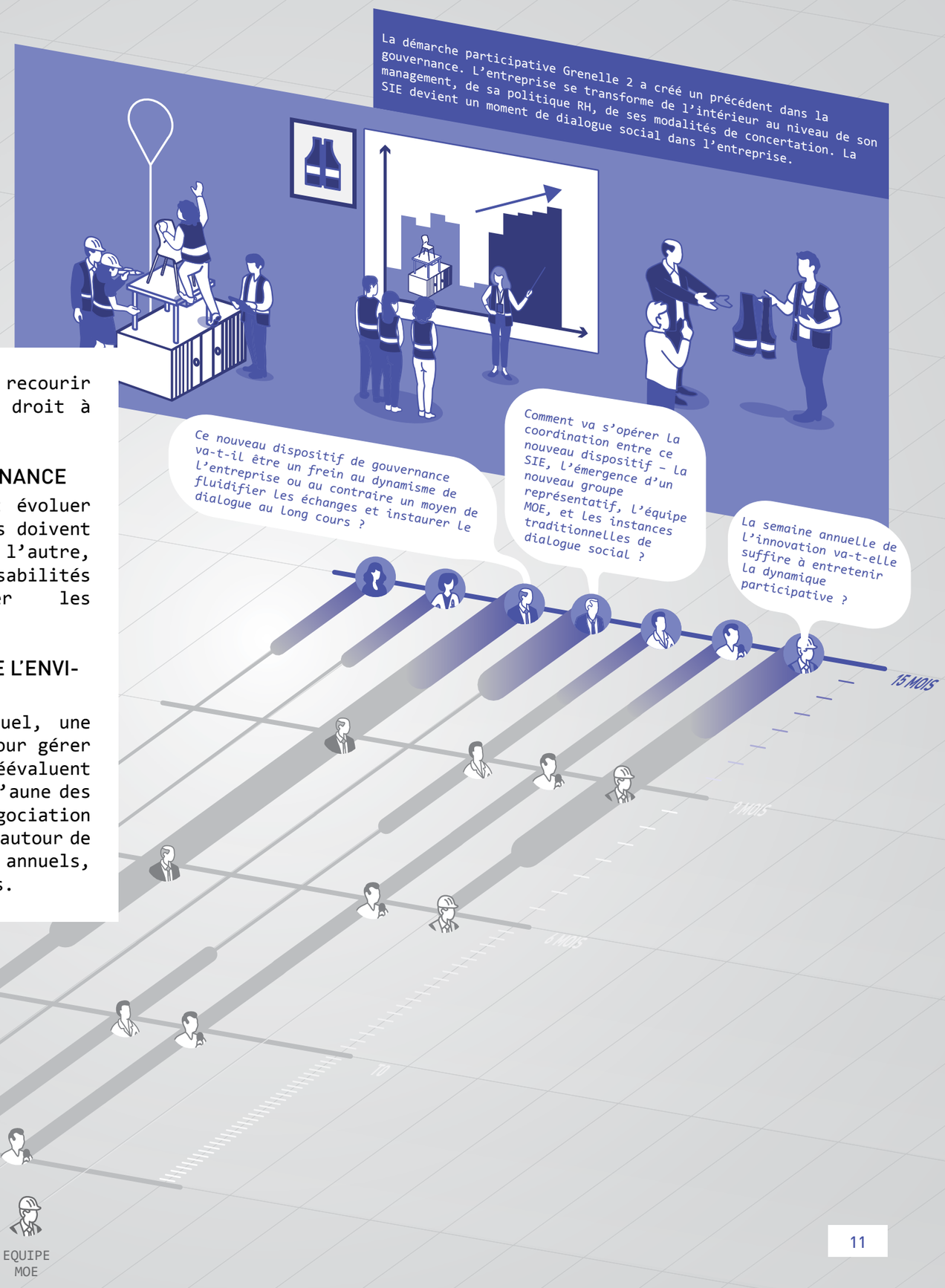
Les équipes ont le droit de se donner des objectifs et d'expérimenter des actions sur une durée de 6 mois à un an, sans en recourir à la direction générale, avec un droit à l'échec accordé.

3) UN NOUVEAU PRINCIPE DE GOUVERNANCE

Le droit à l'expérimentation fait évoluer le rôle des managers. D'un côté ils doivent entrainer l'esprit d'initiative. De l'autre, ils se voient attribuer des responsabilités supplémentaires pour encadrer les expérimentations.

4) LA SEMAINE DE L'INNOVATION ET DE L'ENVIRONNEMENT SIE

Lors de cet événement devenu annuel, une nouvelle équipe MOE est composée pour gérer le processus. Les collaborateurs réévaluent les objectifs et les indicateurs à l'aune des résultats obtenus. Un rituel de négociation s'en suit, condensé sur une semaine, autour de la définition des nouveaux objectifs annuels, et la signature de nouveaux accords.



Situation d'arrivée : Autour des Grenelle 1 puis 2, un changement culturel est à l'œuvre

Un nouveau processus de concertation a été éprouvé : inscrivant le collaboratif au cœur des fonctionnements de l'entreprise. L'évaluation participative et associant même les parties-prenantes extérieures devient un processus courant.
Les acteurs sont montés en compétences. Plus engagés, ils sont aussi plus responsabilisés face aux objectifs à atteindre.
Cela a initié une refonte des approches RH, les leviers de reconnaissance se sont diversifiés, la politique de rémunération a évolué.
L'existence de l'équipe MOE participe à renouveler les IRP, et devient un mode de fonctionnement durable de participation au CE.
La SIE (la semaine de l'innovation et de l'environnement), et ses étapes préalables, constituent un nouveau dispositif de discussion et de gestion de la conflictualité.

DESCRIPTION DES MODALITÉS DE DIALOGUE À L'ŒUVRE

Le message qui accompagne l'initiative Grenelle 2 est celui de la capacitation des acteurs : « les salariés sont les mieux placés pour agir, opérer la transition écologique, et évaluer les actions ». La modalité de dialogue à l'œuvre consiste en une redistribution et une réappropriation des enjeux et des responsabilités.
Elle passe par :
- une redéfinition de la performance collective
- une redéfinition de l'engagement collectif
- des modalités participatives de dialogue
- une nouvelle coordination entre le nouveau dispositif de concertation SIE, et les instances traditionnelles de dialogue social.

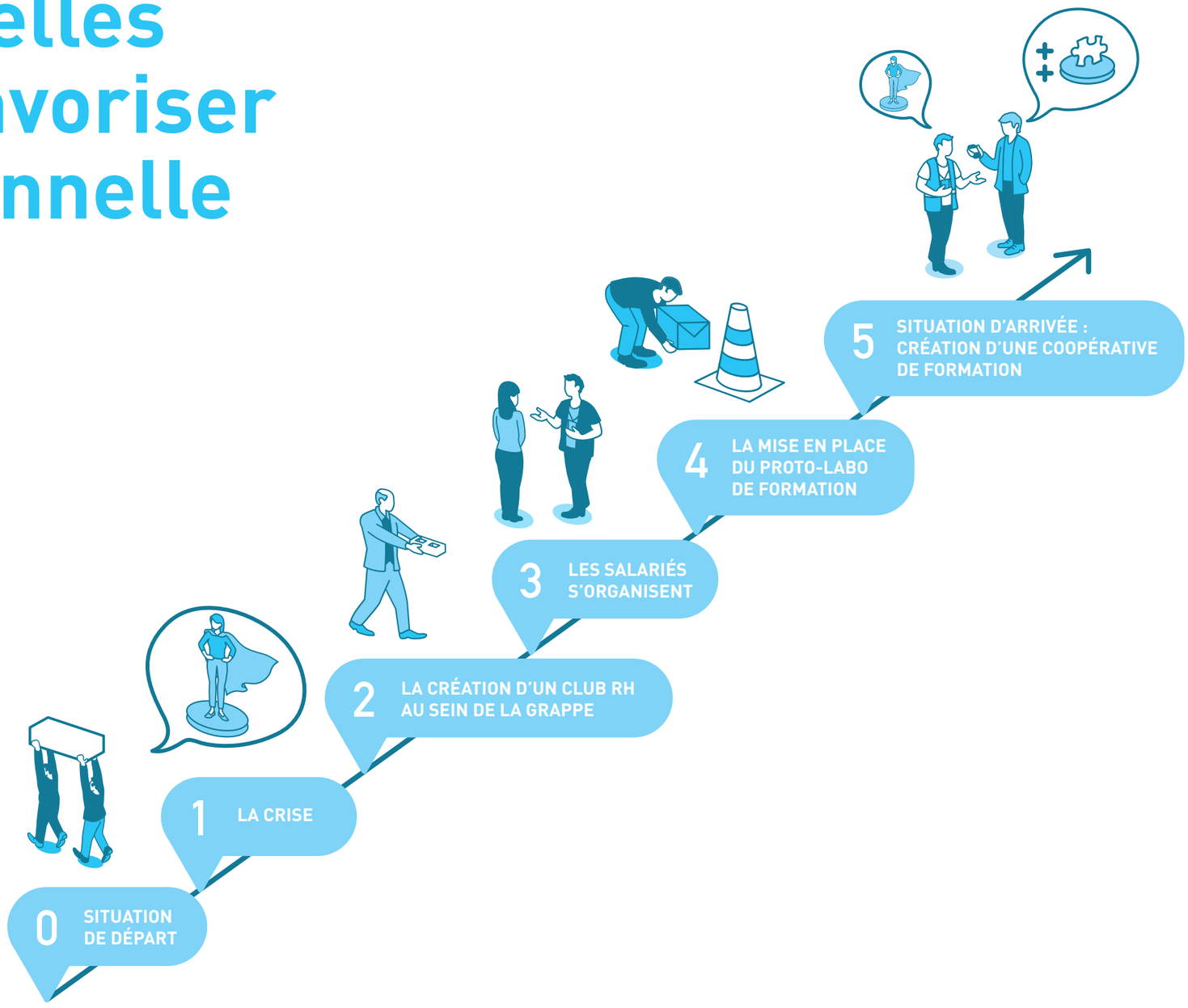
DESCRIPTION DES NOUVEAUX OBJETS DE DIALOGUE QUI ÉMERGENT

- La définition collaborative et la reconnaissance des objectifs collectifs,
- les critères d'évaluation des objectifs,
- le redéfinition de certaines fonctions : manager et connecteur,
- un nouveau tempo de la négociation au cours de la semaine de l'innovation et de l'écologie.

Cette semaine n'épuise pas tous les sujets :
- responsabilité juridique des managers dans le cadre d'une « expérimentation » lancée et son droit à l'échec,
- les éléments de rémunération individuelle et collective,
- évolution de l'entretien individuel,
- la prise de décision collective,
- une politique d'incitation, de valorisation et de rétribution pas seulement axée sur la rémunération : intéressements financiers collectifs, mais aussi accès à des points formation ou à des budgets « innovation ».

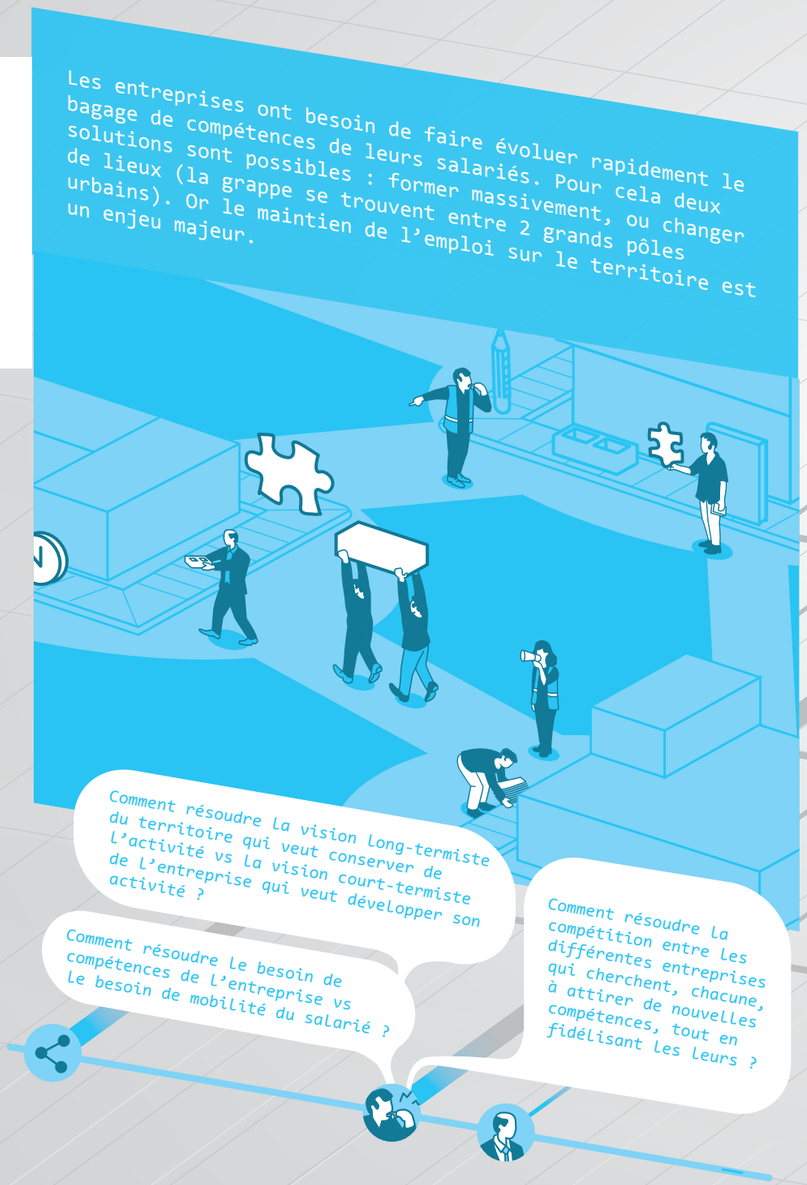
La reconnaissance et la valorisation de nouvelles compétences pour favoriser la mobilité professionnelle

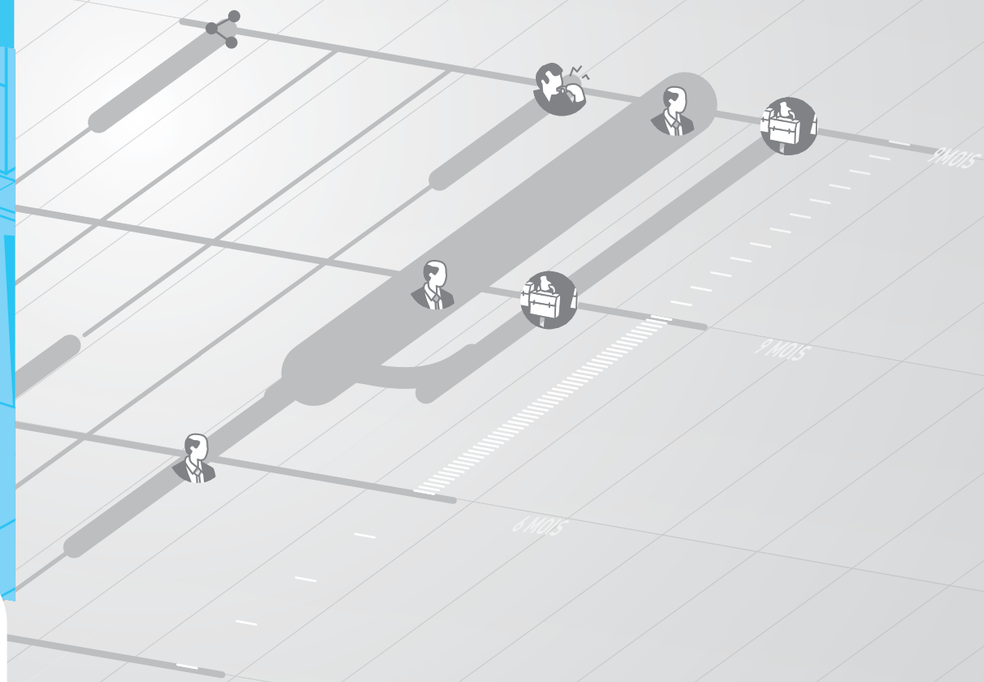
Une grappe d'une dizaine d'entreprises, très interdépendantes les unes des autres, doit faire évoluer rapidement les compétences des salariés, pour faire face à la concurrence. Pour cela deux solutions sont possibles : former massivement ou changer de lieux. Or le maintien de l'emploi sur le territoire est un enjeu majeur. Il faut donc développer la formation et valoriser tout type d'expériences.
Comment instituer de nouveaux modes de valorisation des parcours individuels dans l'entreprise ? Faut-il les étendre à un territoire, un secteur d'activités ? Comment évaluer plus largement les compétences sans évaluer tous les champs d'identité des personnes ?



0 SITUATION DE DÉPART

Les entreprises de la grappe ont besoin de repositionner souvent leur activité, pour faire face à la concurrence. Pour cela elles doivent faire évoluer le bagage de compétences de leurs salariés. Au sein de la grappe, un organisme de formation aide ces entreprises à identifier les formations pertinentes.

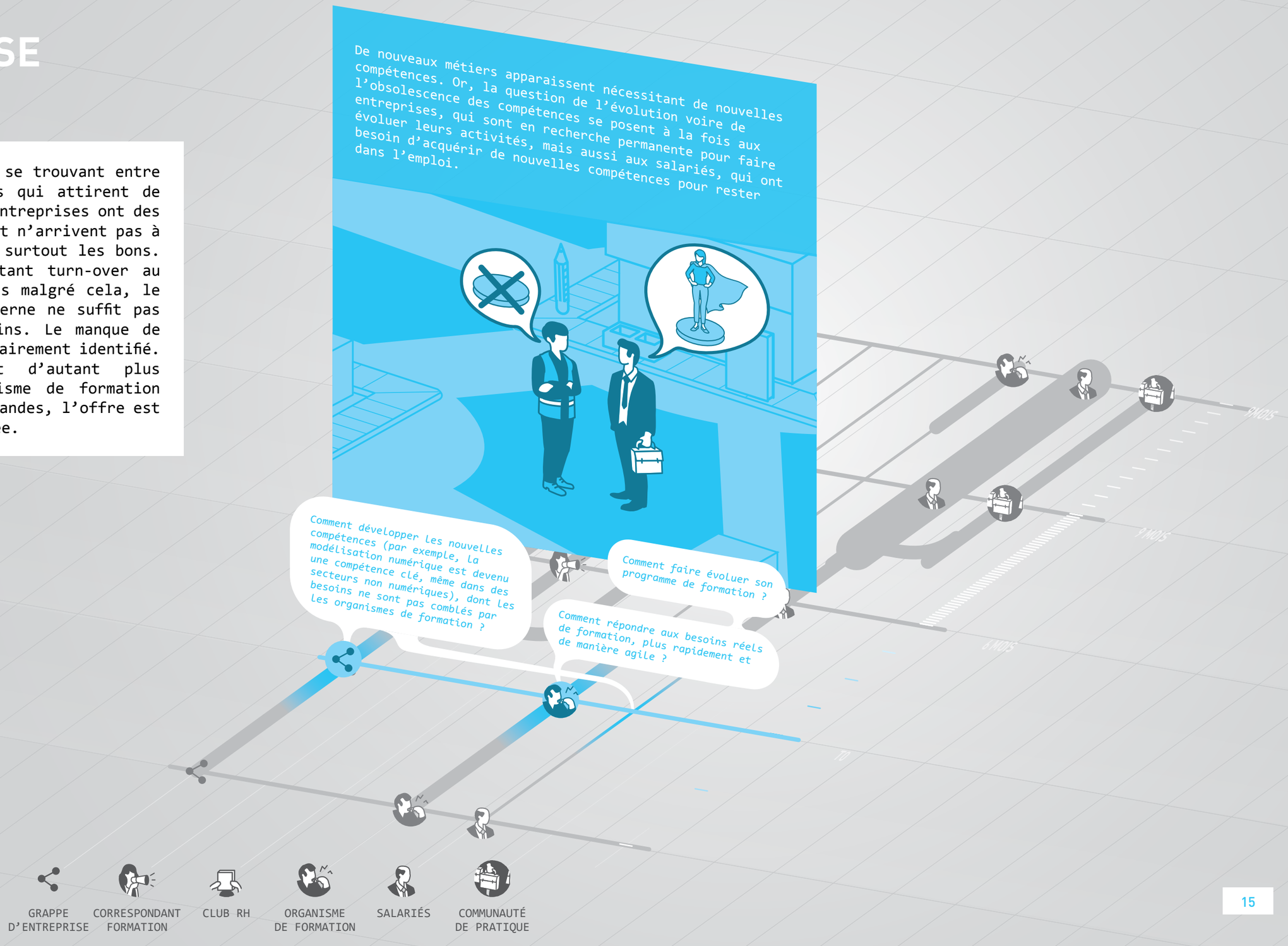




GRAPPE D'ENTREPRISE
CORRESPONDANT FORMATION
CLUB RH
ORGANISME DE FORMATION
SALARIÉS
COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

1 LA CRISE

La grappe d'entreprise se trouvant entre 2 grands pôles urbains qui attirent de nombreux talents, les entreprises ont des difficultés à recruter et n'arrivent pas à garder leurs salariés, surtout les bons. Il y a donc un important turn-over au sein de la grappe, mais malgré cela, le marché de l'emploi interne ne suffit pas à satisfaire les besoins. Le manque de compétences est donc clairement identifié. Les entreprises sont d'autant plus inquiètes que l'organisme de formation est dépassé par les demandes, l'offre est insuffisante et inadaptée.

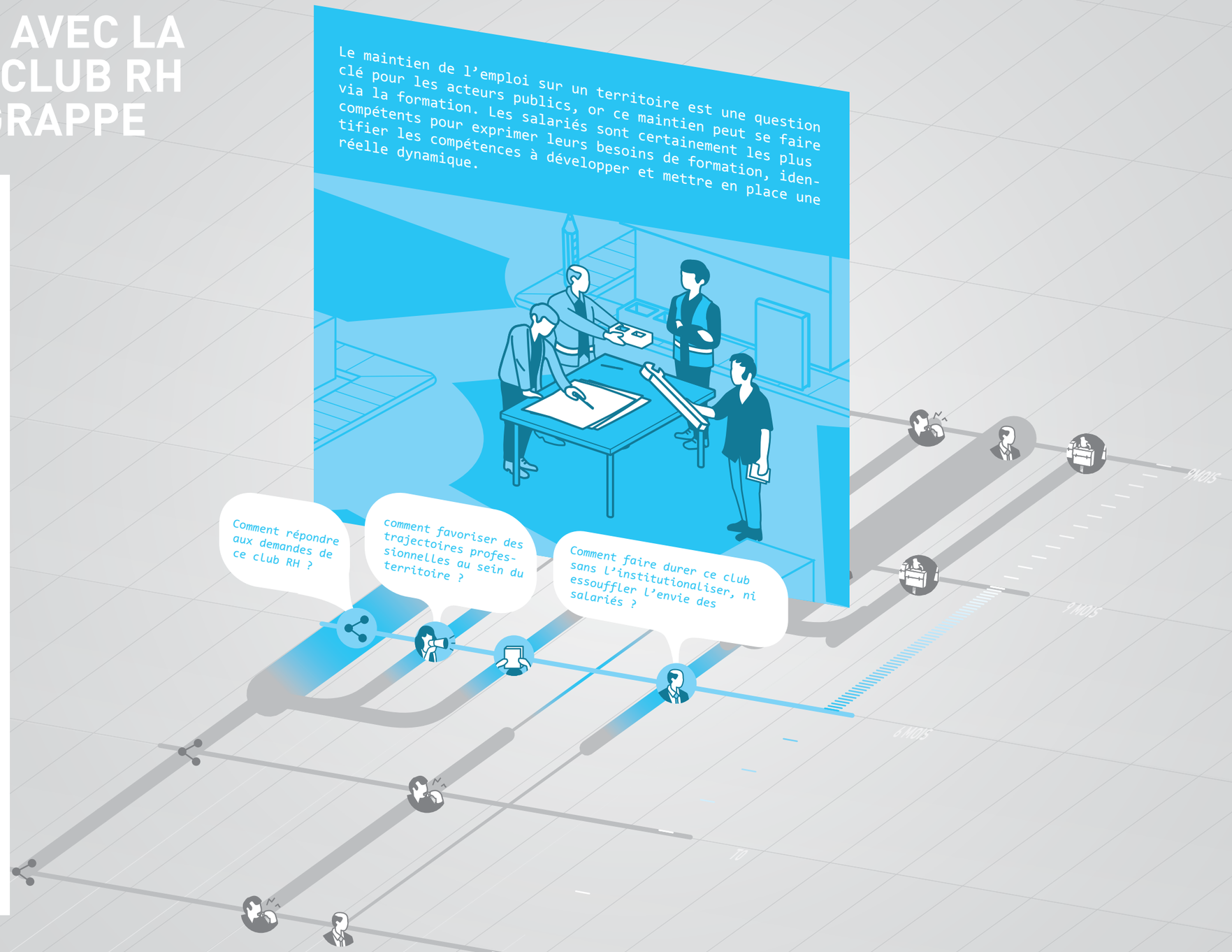


2

1ÈRE INITIATIVE AVEC LA CRÉATION D'UN CLUB RH AU SEIN DE LA GRAPPE

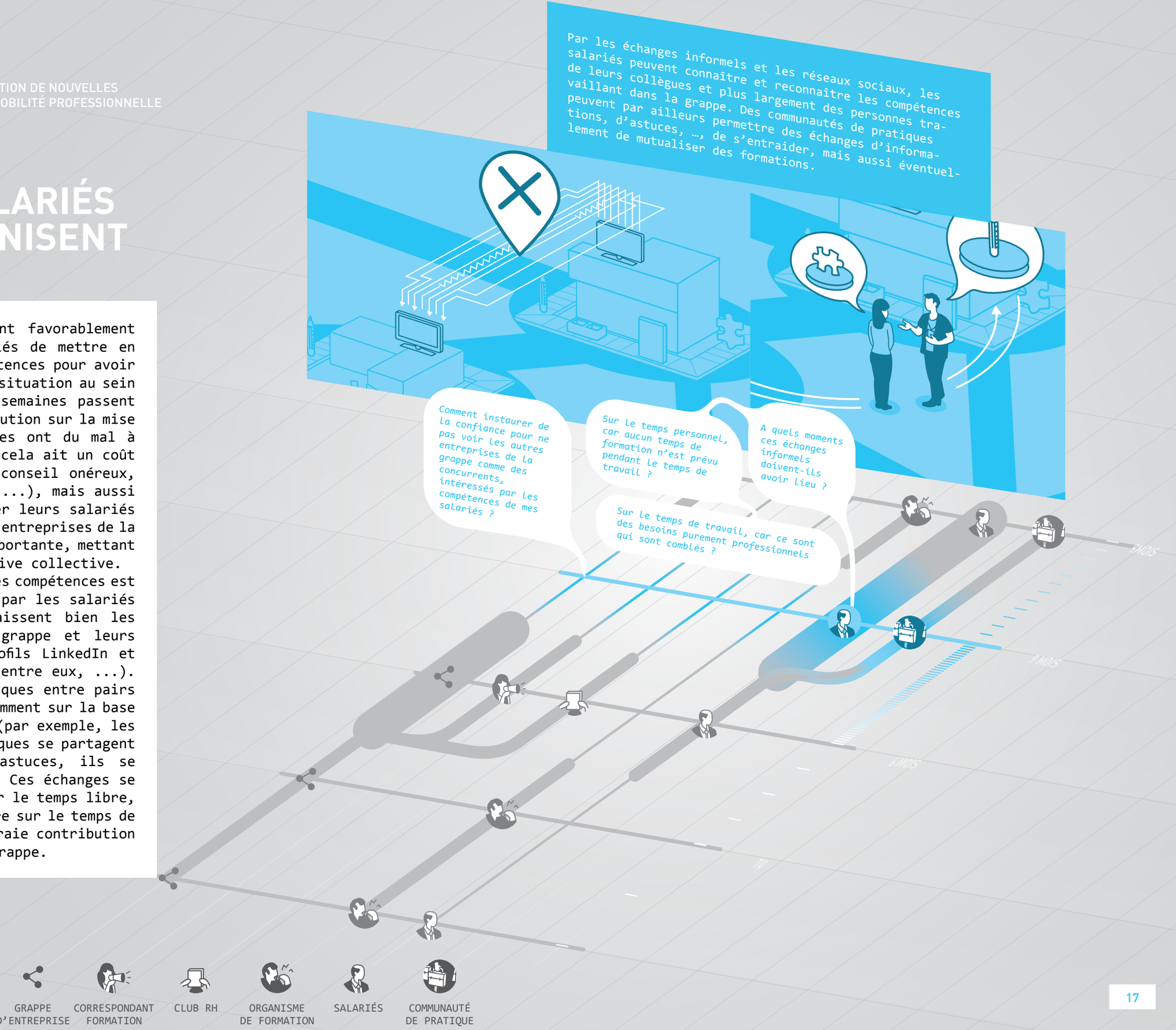
L'agence territoriale d'aide au développement économique et à l'innovation tire la sonnette d'alarme : il faut arriver à mieux organiser la question de la gestion des compétences et favoriser des trajectoires professionnelles au sein du territoire. L'enjeu du maintien de l'emploi est primordial, le succès de la grappe en dépend. Les entreprises décident alors de mettre en place des correspondants formation, qui deviennent les porte-paroles des besoins des salariés. La désignation de ce correspondant se fait soit de façon institutionnelle (via un vote par exemple), soit de façon spontanée, lorsque qu'un salarié alerte son employeur sur le fait que les salariés souhaitent quitter la structure. Ces correspondants se réunissent dans le club RH de la grappe, nouvellement mis en place pour :

- identifier les compétences à développer (lors de temps d'expression collective des besoins)
- mettre en commun les questions de formation
- mutualiser les formations externes (individuelles ou collectives)
- mettre en débat les questions de dialogue social inter-entreprise
- créer une dynamique de développement professionnel.



3 LES SALARIÉS S'ORGANISENT

Les entreprises répondent favorablement à la demande des salariés de mettre en place un arbre des compétences pour avoir une vision globale de la situation au sein de la grappe. Mais les semaines passent sans qu'il n'y ait d'évolution sur la mise en œuvre. Les entreprises ont du mal à se coordonner, peur que cela ait un coût (appel à un cabinet de conseil onéreux, temps de mise en place, ...), mais aussi crainte de se faire voler leurs salariés compétents par les autres entreprises de la grappe. La défiance est importante, mettant un frein à cette initiative collective.
La base de connaissance des compétences est finalement mise en place par les salariés eux-mêmes car ils connaissent bien les autres salariés de la grappe et leurs compétences (via les profils LinkedIn et Viadéo, les discussions entre eux, ...). Des communautés de pratiques entre pairs sont mises en place, notamment sur la base des spécificités métiers (par exemple, les ingénieurs infogéographiques se partagent des informations, des astuces, ils se forment entre eux, ...). Ces échanges se font en grande partie sur le temps libre, alors qu'il devrait l'être sur le temps de travail, car c'est une vraie contribution au savoir commun de la grappe.



4 LA MONTÉE EN PUISSANCE : MISE EN PLACE DU PRO-TO-LABO DE FORMATION

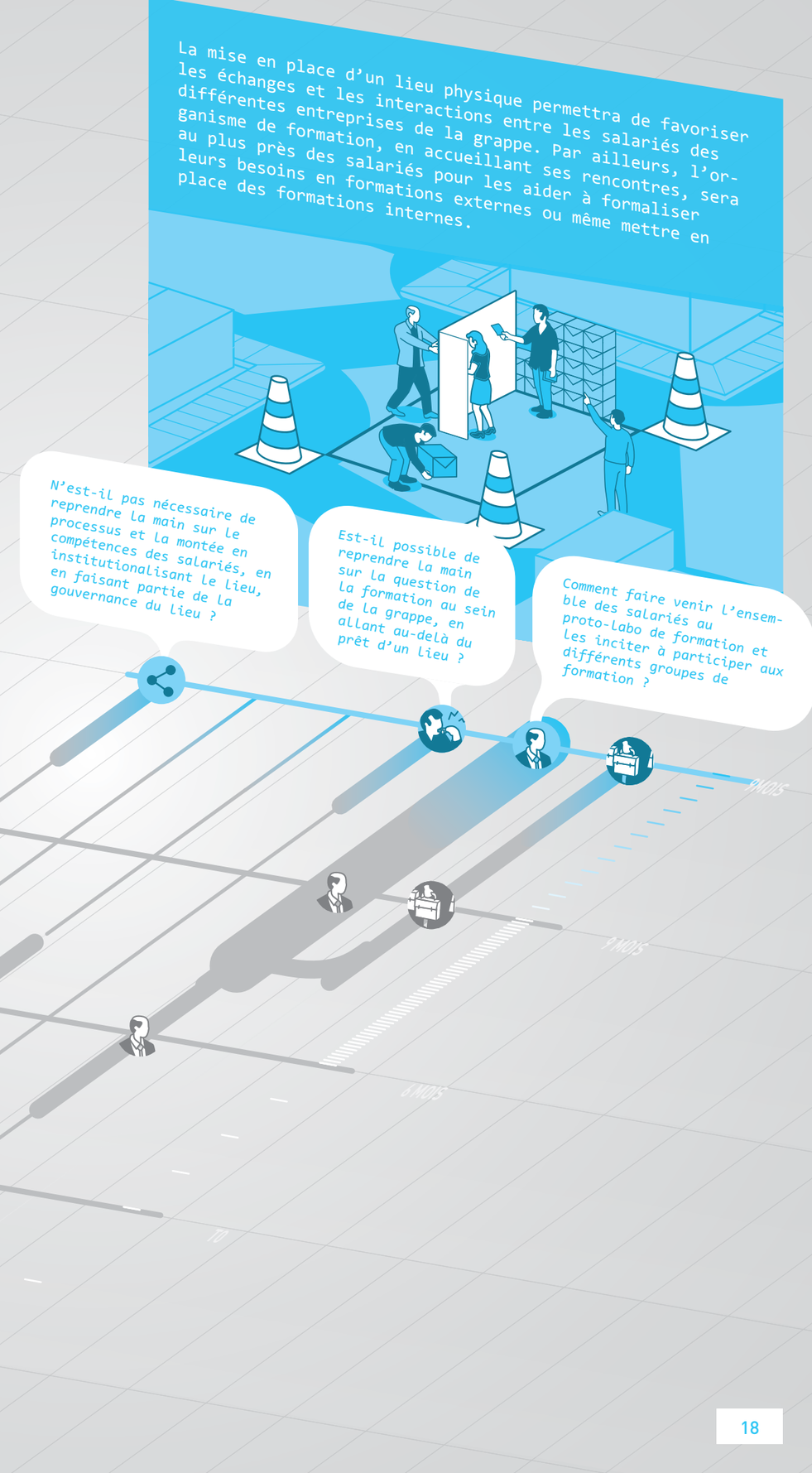
Pour faciliter les rencontres des différents groupes de travail et les interactions entre eux, un espace physique est créé au sein de la grappe, dans l'organisme de formation, à l'initiative des salariés.

NOUVELLE MODALITÉ DE DIALOGUE

LE PROTO-LABO DE FORMATION

Le proto-labo est :

- *un espace de mutualisation des besoins (déclarer un besoin, appel à la communauté élargie)*
- *un espace d'échanges réciproques de savoirs*
- *un espace de dialogue (désir de mobilité, accompagnement à une reconversion professionnelle)*
- *un espace de reconnaissance : montrer ses compétences, validation de compétences par les tiers (via des badges par exemple), évaluation des compétences collaboratives, demande de formation interne*
- *un espace de capacitation (agile, coopératif).*



Situation d'arrivée : Création d'une coopérative de formation

Le lieu informel du départ grossit, devient de plus en plus opérationnel et incontournable, il s'institutionnalise peu à peu. Une coopérative de formation est alors mise en place pour aider les salariés à formuler leurs besoins et leur possibilité de former les autres. Il permet de répondre à un écueil du proto-labo : profiter au plus grand nombre et non pas seulement à 10% des effectifs.

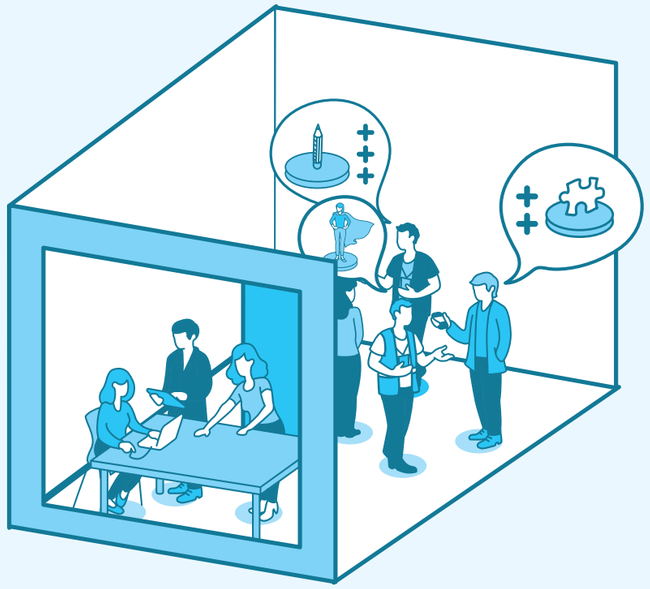
NOUVEAUX OBJETS DE DIALOGUE

- *le correspondant formation*
- *le temps formateur du salarié*
- *la monnaie alternative de formation*
- *la reconnaissance des compétences de demain*

CE QUI A CHANGE LORS DE CET ÉTAPE

La coopérative de formation doit répondre à plusieurs enjeux :

- *enjeu de la reconnaissance des compétences, en étant un espace de reconnaissance des compétences, notamment celles que l'on ne sait pas bien définir ou décrire comme le savoir être, l'état d'esprit, l'agilité, la collaboration, …*
- *enjeu de la collaboration, en levant certains freins, en permettant d'être plus transparent sur les besoins (pour que ce ne soit pas une fuite des compétences), en envisageant même d'aller plus loin, vers une politique RH commune par exemple*
- *enjeu de la mobilité professionnelle, en rendant le salarié acteur de son parcours professionnel, en lui donnant la possibilité d'enrichir le parcours individuel d'expertises, en renforçant son employabilité, voire son employeurabilité au sein de la grappe (acquérir un esprit d'employeur et non pas d'entrepreneur)*
- *enjeu de reconnaissance du salarié, en étant un espace de valorisation de la personne, notamment en permettant aux salariés de transmettre leur savoir à leurs pairs au sein de la grappe.*



NOUVELLE MODALITÉ DE DIALOGUE

LA COOPÉRATIVE DE FORMATION

Aux caractéristiques de base du proto-labo (un epace de mutualisation des besoins, d'échanges réciproques de savoirs, de dialogue, de reconnaissance, de capacitation), ce nouvel espace a un fonctionnement coopératif s'appuyant sur les communautés de pratiques. Son écosystème est étendu, il joue des complémentarités avec les autres secteurs et les autres espaces (par exemple les tiers-lieux du territoire pour organiser les formations) notamment pour mutualiser les achats, le temps, les espaces, …

La coopérative propose des formations plus réactives (groupe de résolution de problème, groupe de travail, groupe de parole), axées sur les attributs métier ou sectoriels. Cela permet de répondre plus facilement aux besoins de nouvelles compétences. Sur cette question, les cadres dirigeants peuvent être moteurs, mais les remontées des salariés sont également essentielles.

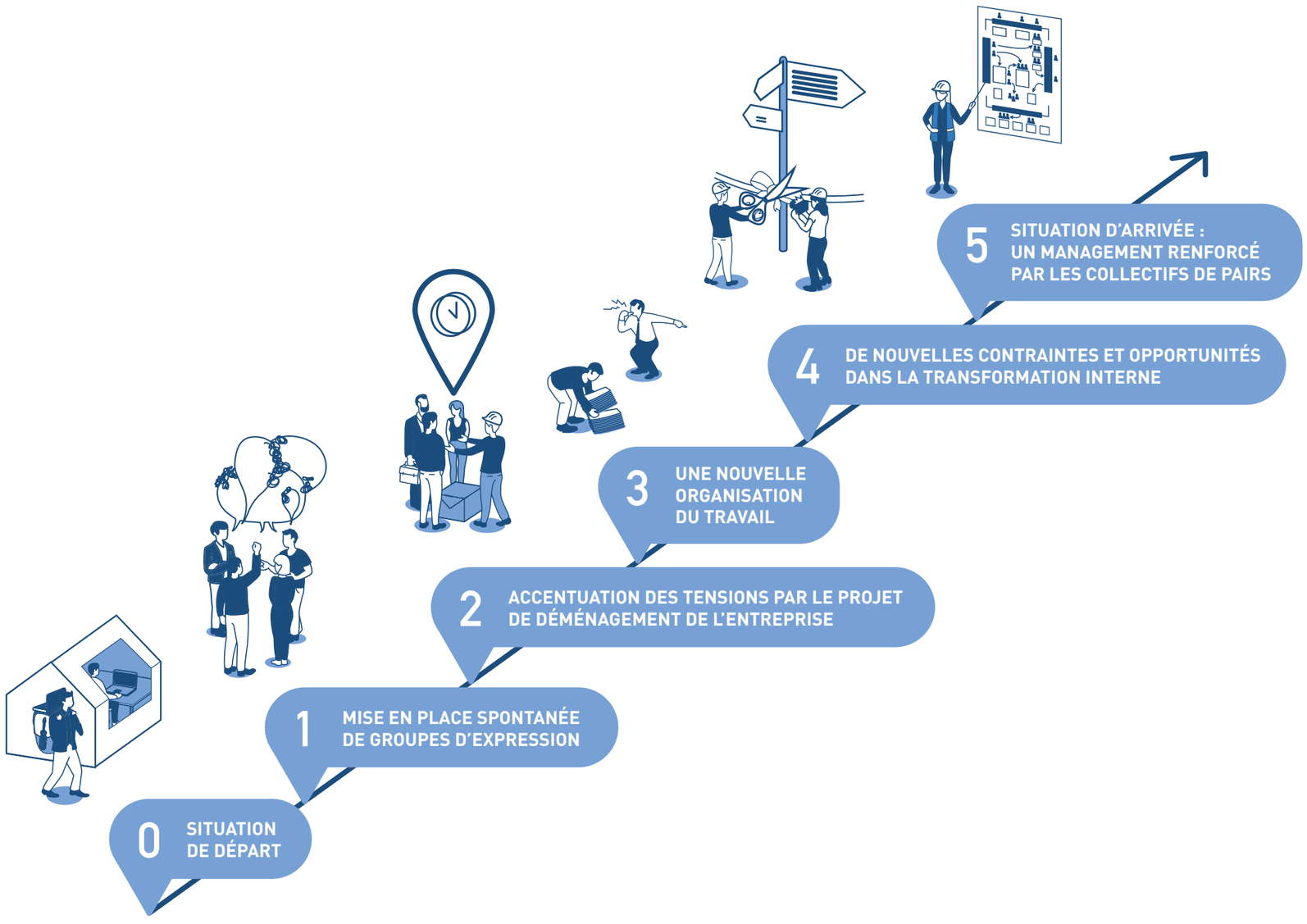
L'Université du territoire a un rôle d'appui en partageant des ressources en ligne : connaissances, communauté de pratique, agenda, …

La coopérative a mis en place une sphère de confiance, via une charte, un règlement. Par exemple, la règle de solidarité entre les acteurs de la grappe y est inscrite, comme le respect de l'anonymat si le salarié ne veut pas que ses projets professionnels soient connus.

Mesurer, apprécier la charge de travail individuelle et collective

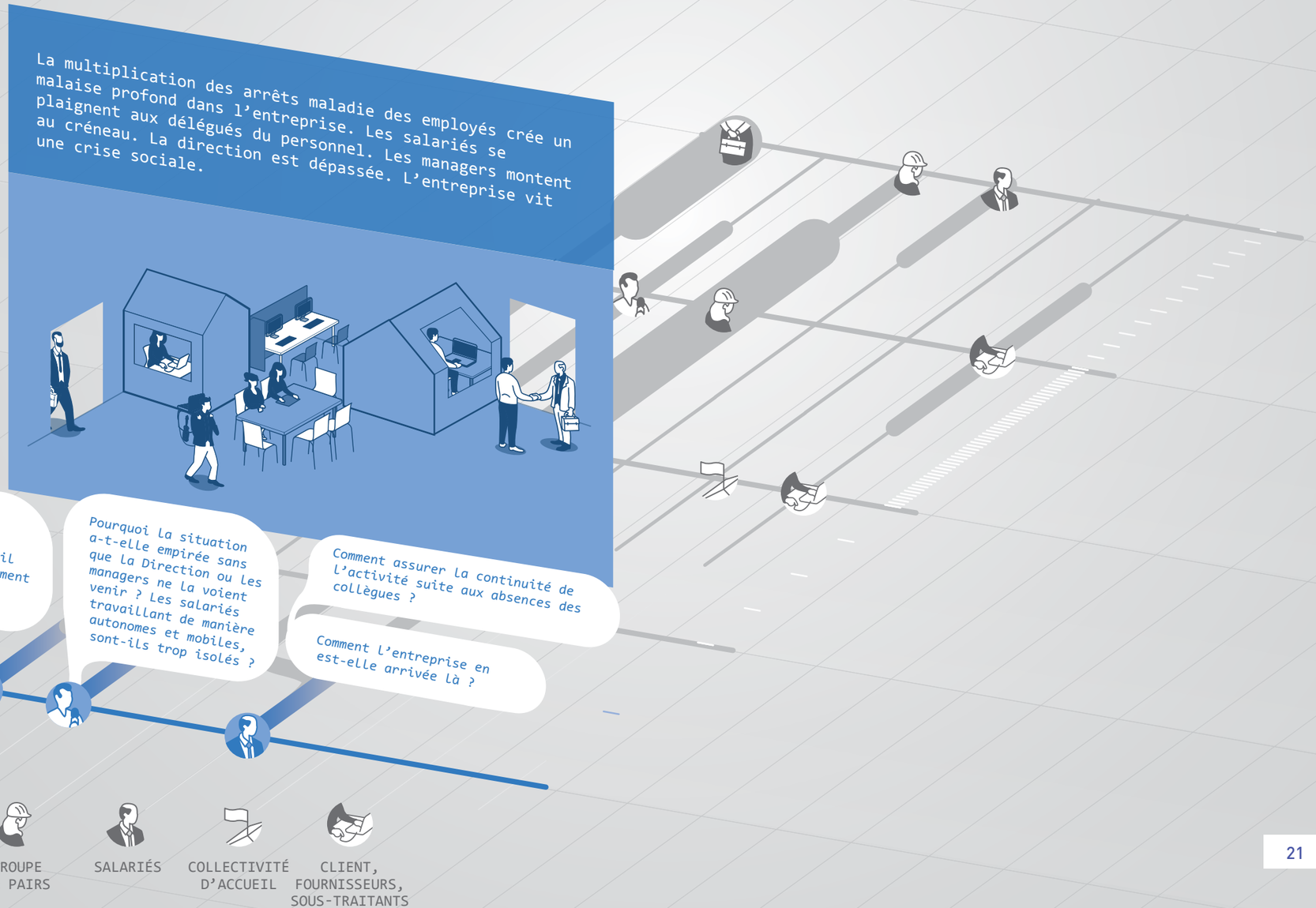
Dans une entreprise de conseils, de moins de 50 personnes, beaucoup de cadres autonomes font l'objet d'arrêts maladie, par épuisement au travail, certains de burn-out. Pourtant des chartes pour favoriser la qualité de vie au travail et inciter à la déconnexion ont déjà été mises en place. L'autonomie, l'engagement dans le travail, l'indépendance sont des valeurs partagées par les salariés mais qui se transforment souvent en hyperresponsabilité individuelle et en risque psycho-social. La direction décide alors de faire évoluer son système d'appréciation et de mesure de la charge de travail individuelle et collective.

Comment l'entreprise peut-elle faire évoluer son système d'appréciation et de mesure de la charge de travail sans empiéter sur l'autonomie et la liberté attendues par ses salariés ? Comment associer les équipes au chantier ? Comment apprécier la charge de travail individuelle et collective, de charge cognitive, d'intensité au cœur du travail abstrait ?



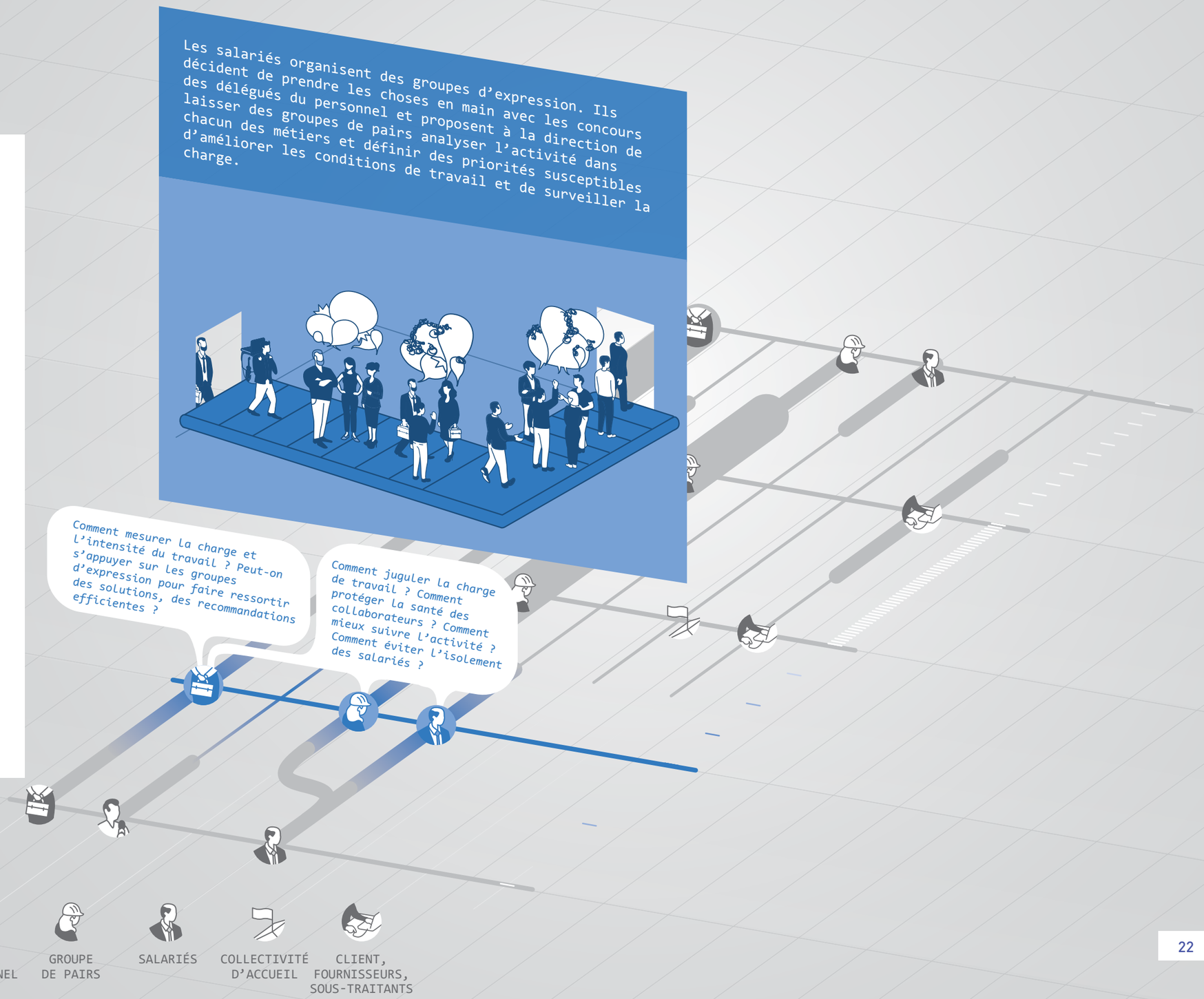
0 SITUATION DE DÉPART

L'activité de conseils et de production intellectuelle rend les salariés de l'entreprise très mobiles : ceux-ci peuvent travailler soit dans l'entreprise, soit à distance ou souvent chez le client. Malgré cela, les salariés se connaissent bien, le collectif de travail est bienveillant, la direction est accessible. C'est pourquoi quand les arrêts maladie se multiplient, en raison de burn-out, de surcharge de travail, cela provoque dans l'entreprise un grand émoi. Plusieurs salariés, subissant une charge de travail supplémentaire due à l'absence de collègues, expriment leurs inquiétudes à leurs managers, qui font remonter l'information. Les délégués du personnel sont dépassés et s'adressent directement à la direction. L'activité est ralentie, et l'entreprise connaît une situation de crise sociale.



1 MISE EN PLACE SPONTANÉE DE GROUPES D'EXPRESSION

Des groupes d'expression se mettent en place spontanément à l'initiative des salariés, le management laisse faire et participe aux réunions. L'organisation du travail est mise en cause et le manque d'attention à la santé des salariés est reproché aux managers et à la direction. Les salariés réclament une surveillance de la charge de travail et la mise en place de dispositifs de soutien afin de rompre l'isolement de certains des leurs. A la suite de ces premières réunions, des groupes de pairs, réunissant des salariés de différents métiers, s'organisent et décident de passer au crible l'activité. Ils proposent à la direction et au personnel de définir de nouvelles priorités susceptibles d'améliorer les conditions de travail et de surveiller la charge. Les salariés et les délégués du personnel soutiennent cette initiative et souhaitent y contribuer.
La Direction prend acte de cette initiative et l'encourage. Elle propose l'appui d'un cabinet extérieur. celui-ci sera chargé aussi de conseiller la Direction pour l'aider à améliorer les conditions d'exercice de l'activité.



2 ACCENTUATION DES TENSIONS PAR LE PROJET DE DÉMÉNAGEMENT DE L'ENTREPRISE

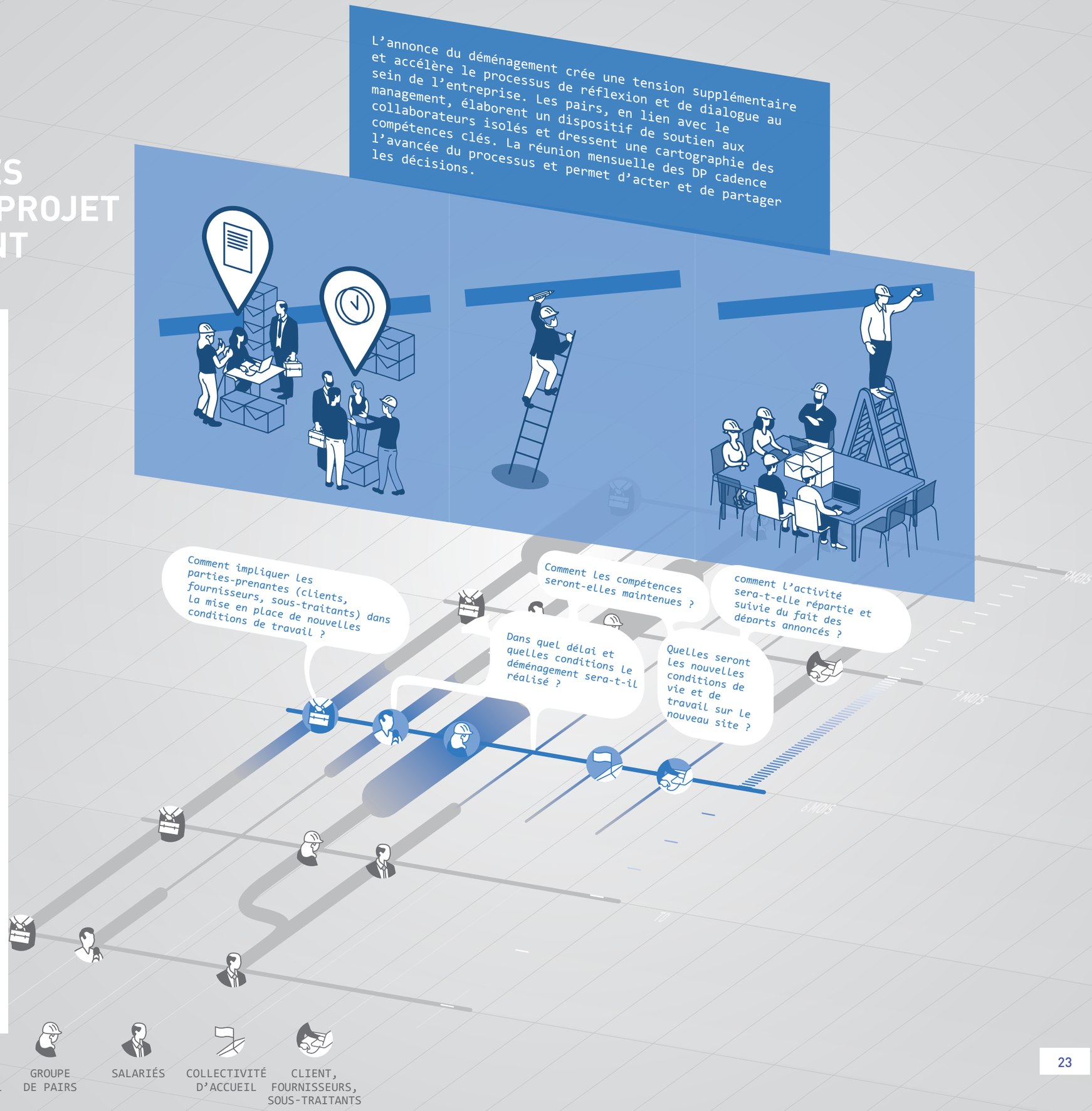
L'entreprise doit changer de locaux et une opportunité immobilière se présente dans une ville voisine. L'annonce du déménagement vient renforcer les tensions. Les salariés s'interrogent sur leurs nouvelles conditions de travail (temps de déplacement, services sur place, aménagement des nouveaux locaux). Certains décident de ne pas suivre considérant que ce changement va dégrader leur situation déjà difficile.

Les groupes de pairs et la direction décident de profiter de ce changement pour repenser la vie des collectifs de travail dans l'entreprise. Les délégués du personnel font un point mensuel avec les salariés et la direction. La charge de travail est dense du fait de départ de collaborateurs, des compétences clés pour certains clients font défaut.

Le dispositif de dialogue se met en place : les pairs échangent en réseau sur l'activité, ils se réunissent tous les 15 jours pour faire un point d'avancement de leur réflexion qu'ils communiquent à la direction, aux salariés et à leurs représentant.

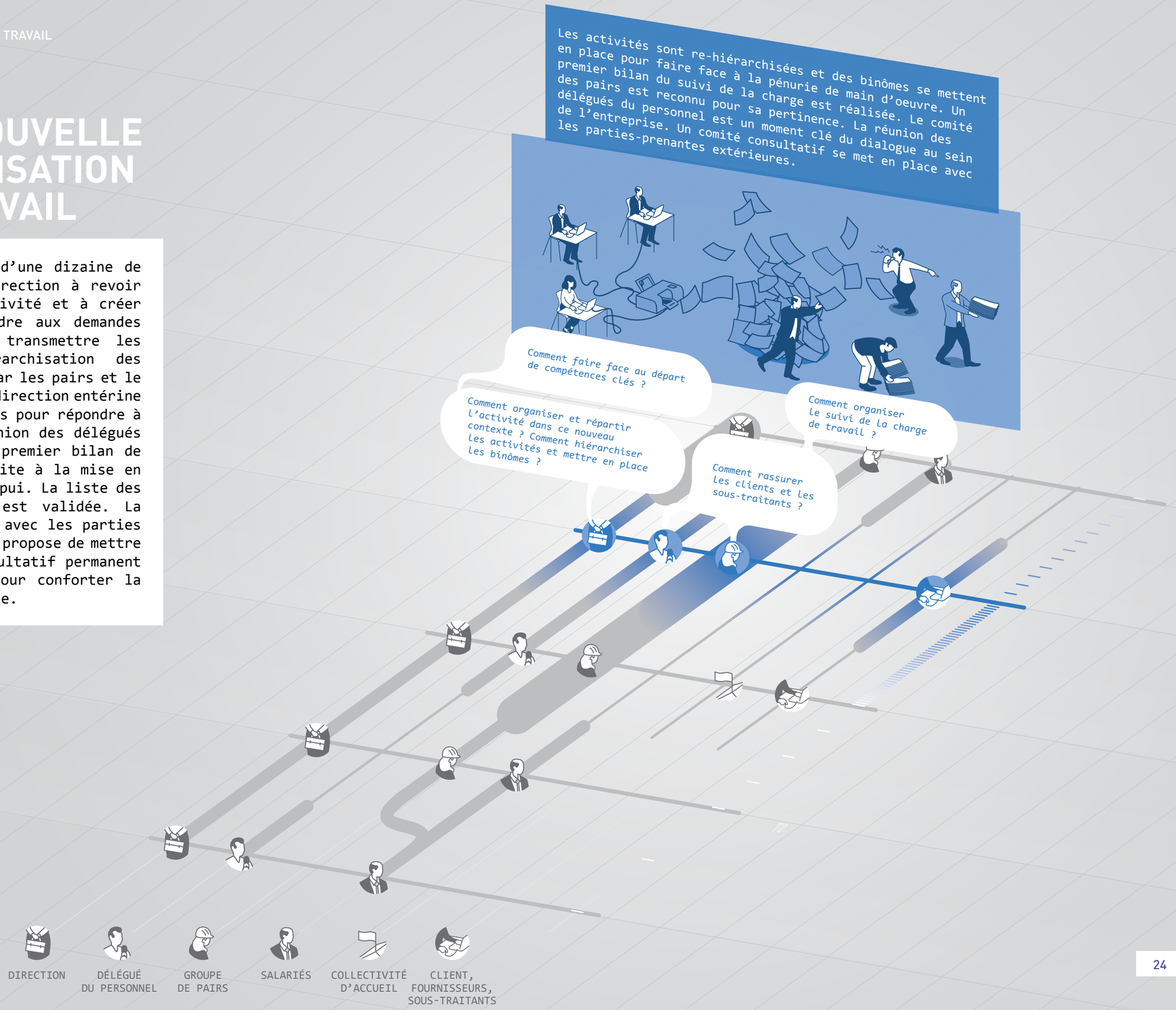
La réunion mensuelle des délégués du personnel permet de faire remonter l'avis des salariés et d'acter avec la direction des orientations visant l'activité et la surveillance de la charge. Un dispositif de soutien est décidé pour éviter l'isolement des collaborateurs et surveiller leur charge de travail ; une cartographie des compétences clés est entérinée.

La direction prend contact avec la commune d'accueil et les entreprises voisines pour évaluer le niveau de services existant. Elle consulte ses clients, fournisseurs et sous-traitants pour tenir compte de leurs attentes en matière de présence, de réactivité, d'engagement des salariés dans les missions.



3 UNE NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL

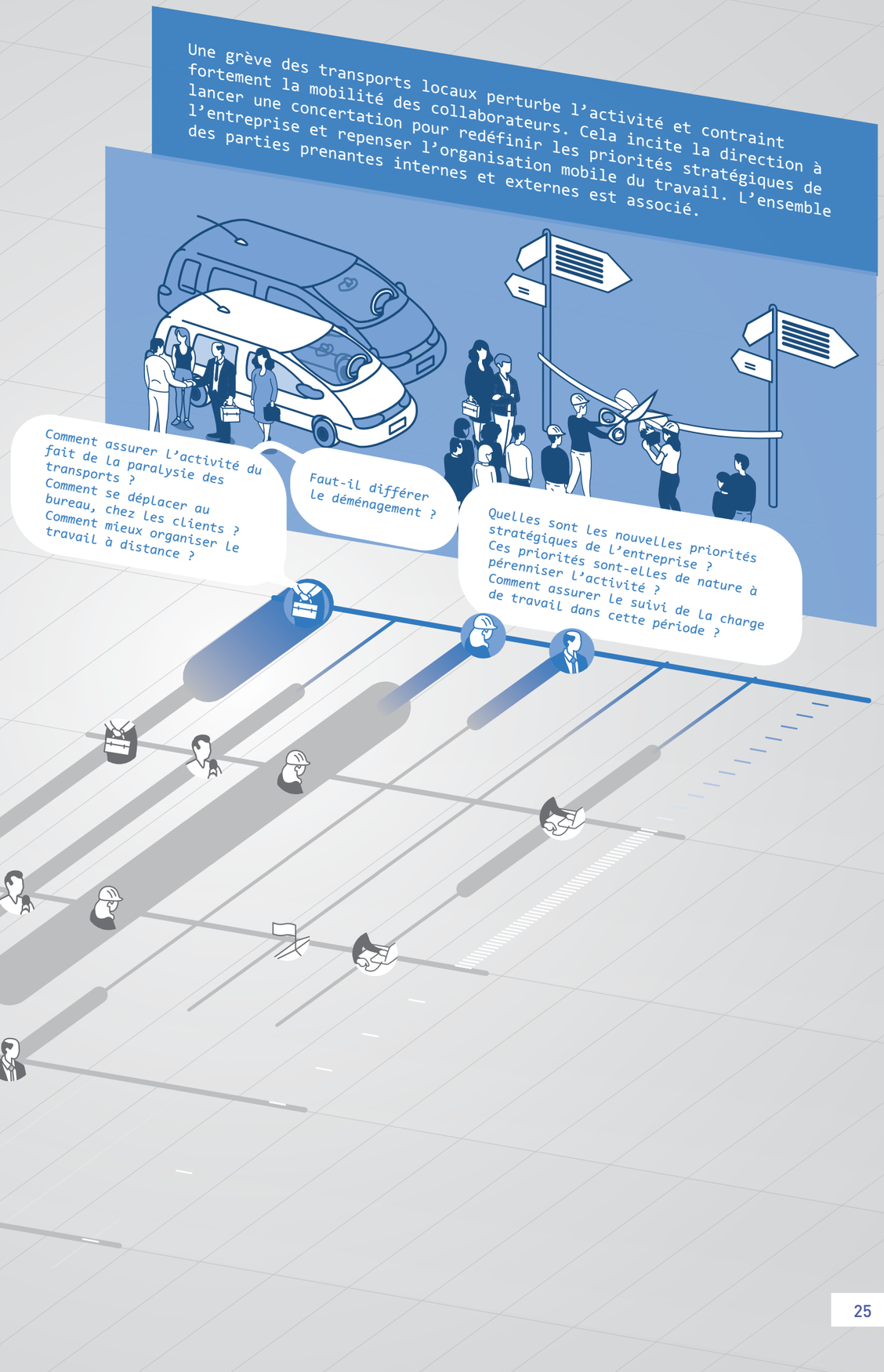
Les départs successifs d'une dizaine de salariés obligent la direction à revoir la répartition de l'activité et à créer des binômes pour répondre aux demandes des clients et mieux transmettre les compétences. Une hiérarchisation des activités est proposée par les pairs et le management. Le comité de direction entérine de nouvelles orientations pour répondre à cette situation. La réunion des délégués du personnel dresse un premier bilan de la charge de travail suite à la mise en place du dispositif d'appui. La liste des binômes de compétence est validée. La direction fait un point avec les parties prenantes externes, elle propose de mettre en place un comité consultatif permanent des parties prenantes pour conforter la stratégie de l'entreprise.



4 DE NOUVELLES CONTRAINTES ET OPPORTUNITÉS DANS LA TRANSFORMATION INTERNE

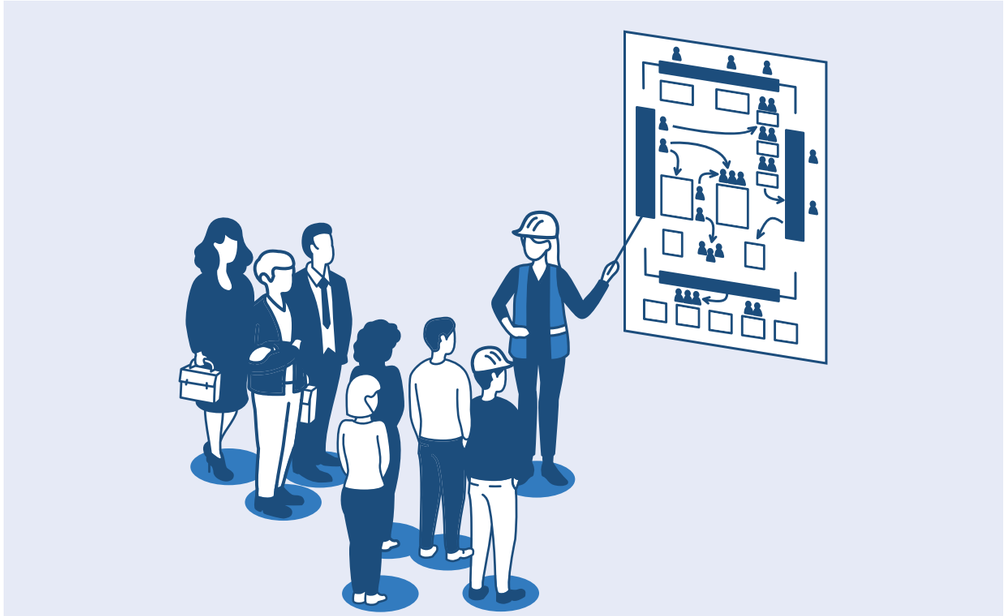
Une paralysie des transports locaux est provoquée par une grève reconductible (train et bus). Celle-ci oblige la direction à convenir avec les salariés de dispositions facilitant la poursuite de l'activité. Parmi les mesures décidées : l'aide au co-voiturage en interne et avec des employeurs voisins, l'aménagement du télétravail à domicile ou dans des tiers lieux.

Pendant cette période, le dialogue se poursuit sur la stratégie d'organisation de l'entreprise, les difficultés de transport ajoutées aux contraintes de charge convainquent l'employeur de soumettre aux salariés et à leurs représentants, aux groupes de pairs et aux managers un nouveau projet d'entreprise. La direction propose d'engager une concertation dont les objets seront les suivants : orientations stratégiques, organisation de l'activité, suivi de la charge de travail. Le déménagement étant prévu dans un délai supérieur à 6 mois, les modalités de cette opération seront discutées ultérieurement.



Situation d'arrivée : Un management renforcé par les collectifs de pairs

Au cours du processus de concertation, le directeur du développement profite d'une opportunité professionnelle pour partir. Un leader du réseau de pairs propose sa candidature pour le remplacer.
Passé le choc, les parties prenantes internes considèrent que ce départ et l'arrivée prochaine d'un nouveau cadre de direction sera une opportunité pour mettre en place la nouvelle organisation et rompre avec certaines pratiques centralisatrices.
La concertation ayant été très productive, les délégués du personnel demandent qu'un accord collectif sanctionne l'aboutissement de ce travail. La direction accepte. Un groupe permanent des parties prenantes externes est par ailleurs entériné.



Le départ du directeur des opérations est perçu comme une opportunité pour mettre en place de nouvelles modalités d'organisation moins centralisatrices.
Les résultats de la concertation sur la nouvelle organisation feront l'objet d'un accord collectif d'entreprise.

CE QUI A CHANGÉ LORS DE CETTE ÉTAPE

Le processus de dialogue a conduit à changer l'organisation interne de l'entreprise, avec, au cœur, une prise en compte de l'intensité et de la charge de travail, via des process de suivi et de répartition négociée de la charge. Une nouvelle organisation, moins centralisée, se met en place, et fait la part belle à l'accompagnement et au soutien des consultants internes (suivi de la charge de travail, des compétences…). Au management traditionnel se rajoute un fonctionnement par collectifs de travail, (groupes de pairs). Cela remobilise les équipes. En outre, un comité d'interpellation permet de faire remonter de manière continue des remarques, des avis et de les traiter.

DESCRIPTION DES MODALITÉS DE DIALOGUE À L'ŒUVRE

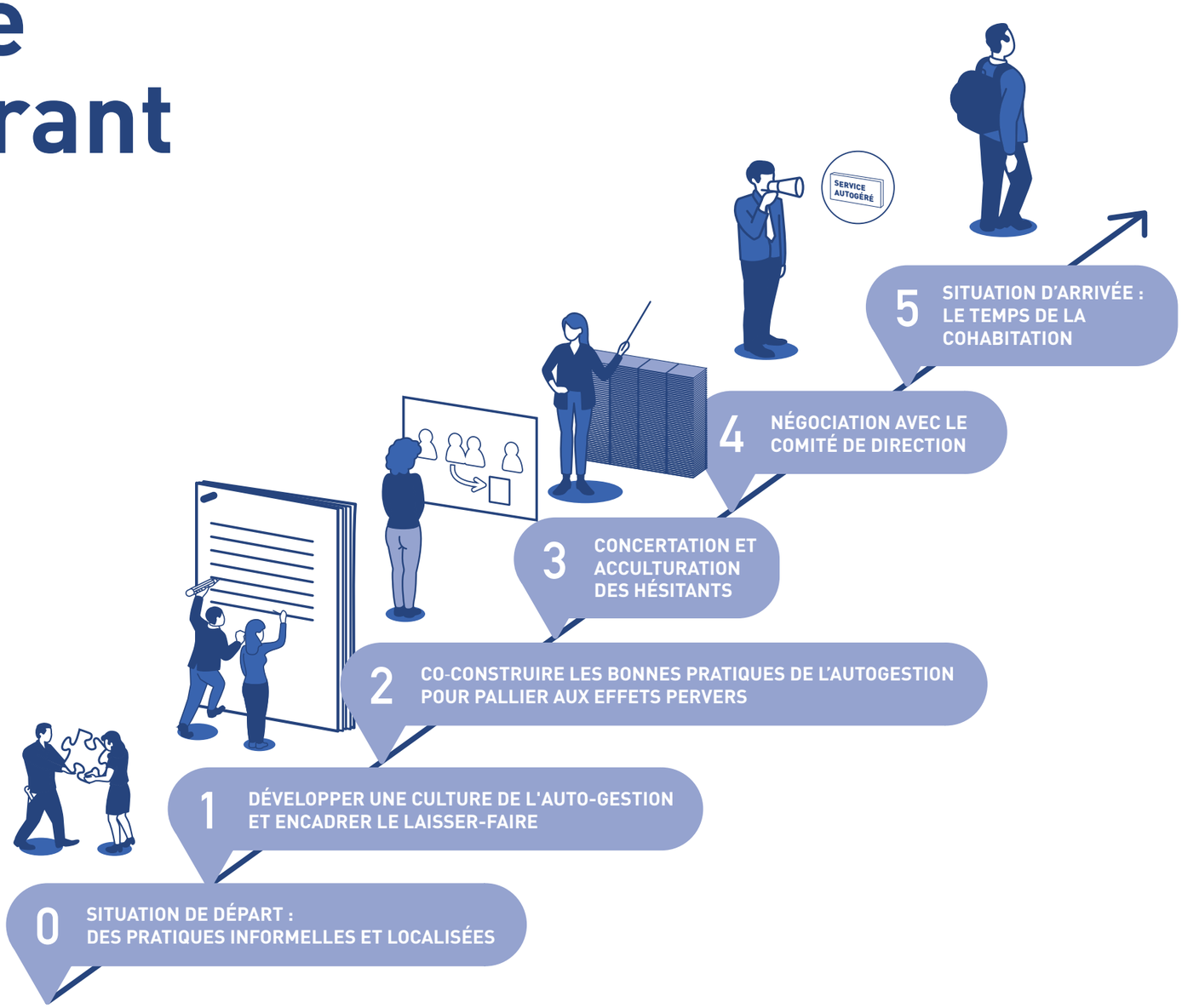
- *Formalisation de nouveaux espaces de dialogue*
- *Mise en place de réseaux de pairs*
- *Consultation liée au projet immobilier*
- *Gestion collective de la charge de travail*
- *Evaluation périodique de la charge de travail*
- *Identification et mesure des compétences*
- *Gestion des compétences clés*
- *Mise en œuvre du dialogue stratégique*
- *Construction d'un réseau des parties prenantes externes*
- *Concertation sur le projet d'entreprise et le suivi de la charge de travail*
- *Négociation d'un accord collectif traitant de l'organisation du travail*

DESCRIPTION DES OBJETS DE DIALOGUE QUI ÉMERGENT

- *Evaluation de la charge et de l'intensité du travail*
- *Répartition collective, négociée, de la charge*
- *Comité de dialogue avec les clients et autres parties-prenantes*

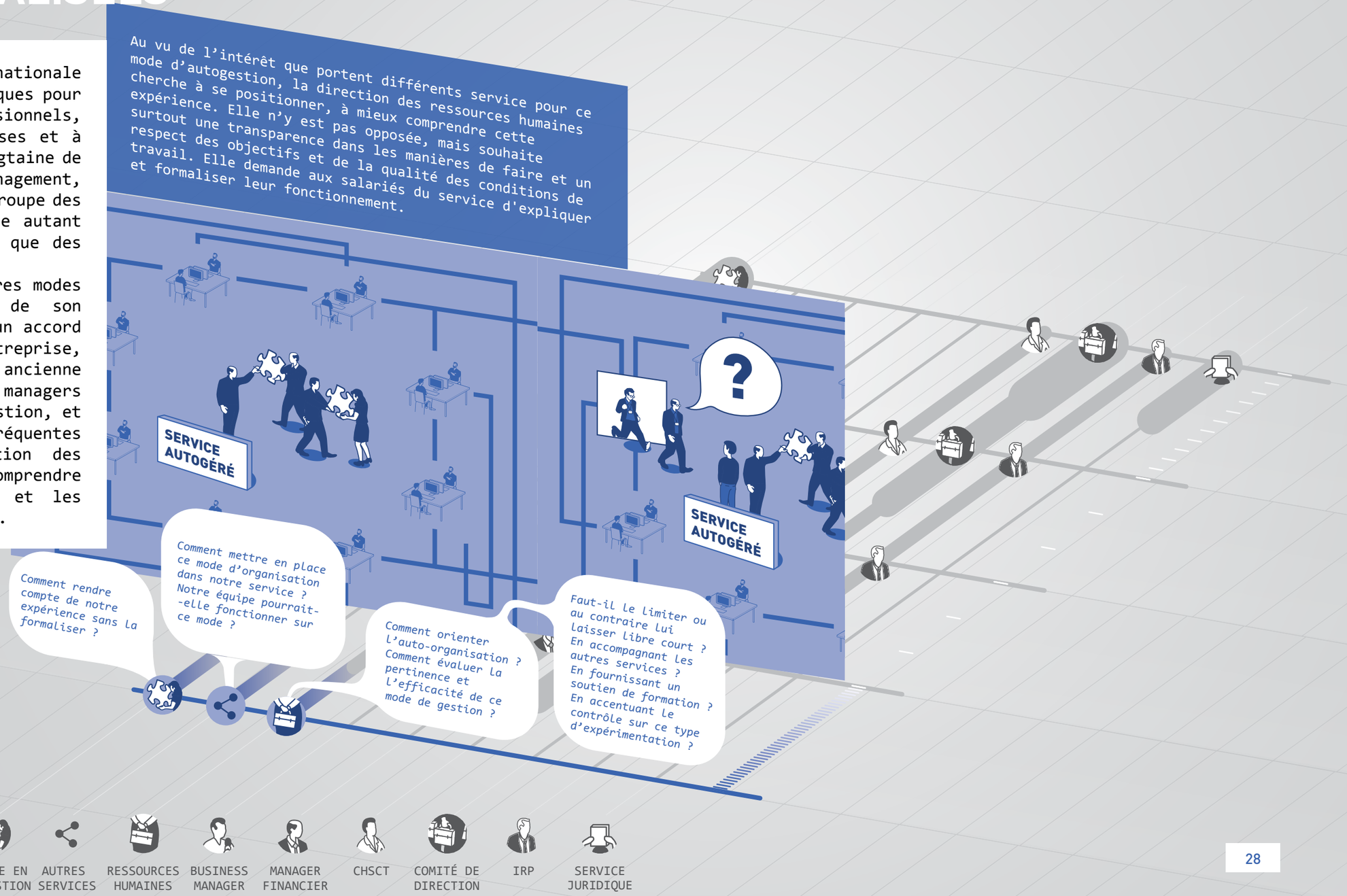
Extension de l'autogestion aux services d'une entreprise le désirant

Dans une grande entreprise, l'autonomie dont disposait une petite équipe (gestion des moyens, décision collective sur la finalité de l'action, répartition équitable des primes) a été jugée « sans risque » par la hiérarchie, au terme d'une période d'essai et au regard de la productivité générée. Elle a donc été autorisée sur le long terme sans que cela soit plus formalisée que cela. Mais le bouche à oreille a fonctionné, et d'autres équipes ont demandé explicitement à leur hiérarchie de pouvoir fonctionner ainsi, ce qui a généré de vives tensions chez les managers.
Comment gérer dans l'entreprise une plus grande autonomie des équipes ? L'entreprise peut-elle étendre ce fonctionnement à certaines équipes et pas à toutes ? Quels seraient les critères de bascule ou de non-bascule ? Quels sont les moyens de soutenir l'autonomisation des équipes (qu'est-ce qui doit être formalisé, ou pas) ? Quels sont les cadres de régulation - filet de sécurisation - de celle-ci ? S'il n'y a plus de manager, à qui incombe la responsabilité juridique d'un tel collectif ?



0 SITUATION DE DÉPART : DES PRATIQUES INFORMEL-LES ET LOCALISÉES

Dans une grande entreprise nationale proposant des solutions énergétiques pour l'habitat et les locaux professionnels, aux collectivités, aux entreprises et à des usagers, un service d'une vingtaine de salariés, autonome dans son management, fonctionne en autogestion. Il regroupe des profils très différents et traite autant avec des partenaires extérieurs que des clients directs.
Ce service a développé ses propres modes de gestion sous l'impulsion de son manager « historique » et avec un accord de la hiérarchie. Dans cette entreprise, où la culture du dialogue est ancienne et très présente, de nombreux managers sont intrigués par ce mode de gestion, et des questions de plus en plus fréquentes à ce sujet attirent l'attention des RH, qui cherchent à mieux comprendre le fonctionnement, les atouts et les faiblesses de ce mode de gestion.



1 DÉVELOPPER UNE CULTURE DE L'AUTOGESTION, ET EN-CADRER LE LAISSER-FAIRE

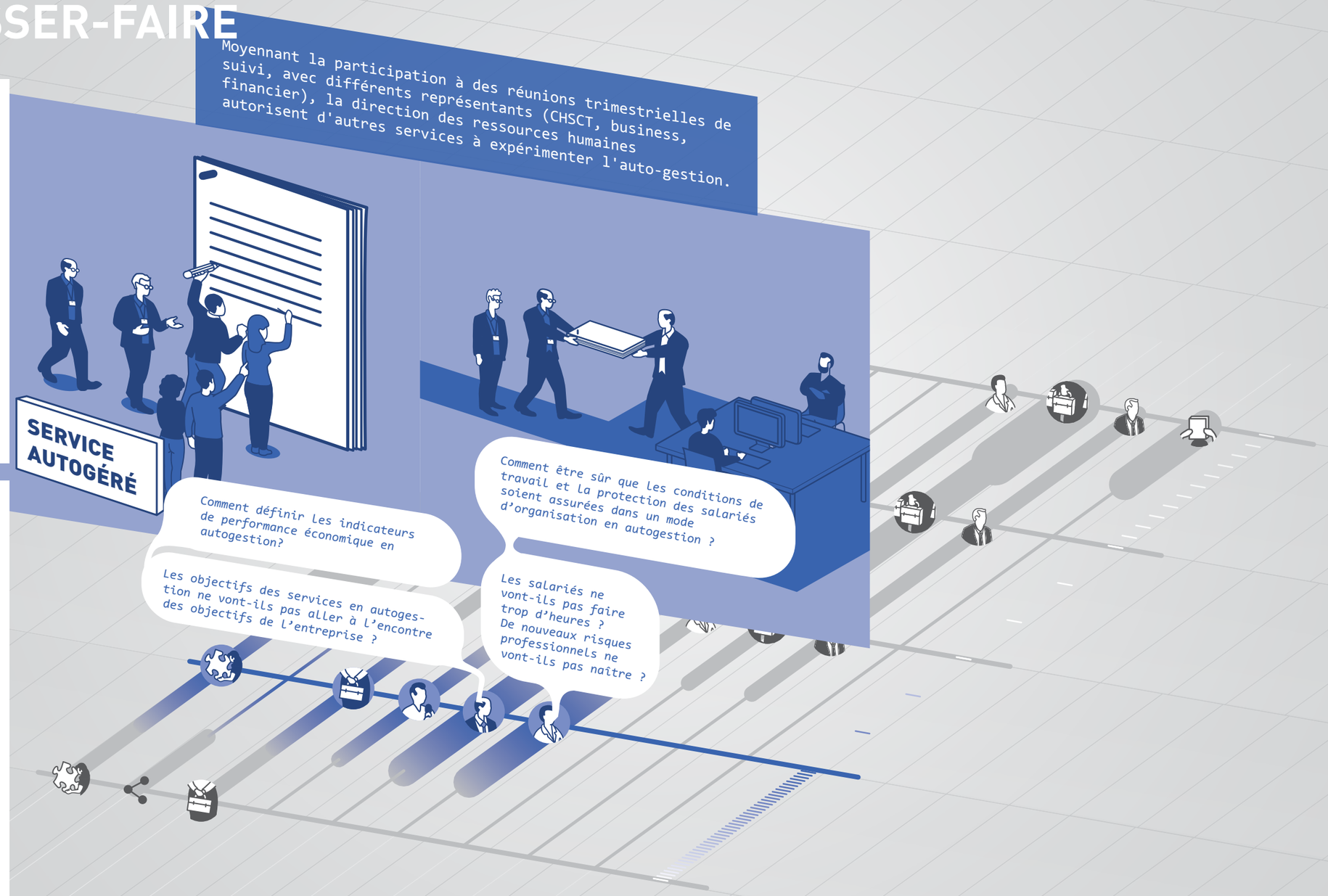
Le service réagit de manière créative à la demande des RH : plutôt que de restituer leur mode de gestion, les salariés du service livrent une liste de questions à résoudre pour mener à bien l'autogestion. Cela engendre une réflexion de fond sur la manière de travailler, sur la dimension collective des objectifs à atteindre, sur les conditions de travail, les horaires... Cette liste de questions, qui souligne une conscience aiguë des salariés tant aux objectifs financiers que légaux de l'entreprise, rassure les RH qui permettent à d'autre services de tester ce mode de gestion.

NOUVELLE MODALITÉ DE DIALOGUE

LE LAISSER FAIRE

Réunion trimestrielle pour assurer le suivi des objectifs de l'entreprise à laquelle participent un représentant du service, un représentant du CHSCT / un représentant du service commercial / un représentant du service financier.

Sujets abordés :
- *Obligation de suivi des résultats fixés à minima*
- *Suivi des conditions de travail*
- *Échanges sur les modalités de fonctionnement des derniers mois*
- *Temps de dialogue réflexif*



SERVICE EN AUTOGESTION · AUTRES SERVICES · RESSOURCES HUMAINES · BUSINESS MANAGER · MANAGER FINANCIER · CHSCT · COMITÉ DE DIRECTION · IRP · SERVICE JURIDIQUE

2 CO-CONSTRUIRE LES BONNES PRATIQUES DE L'AUTOGESTION

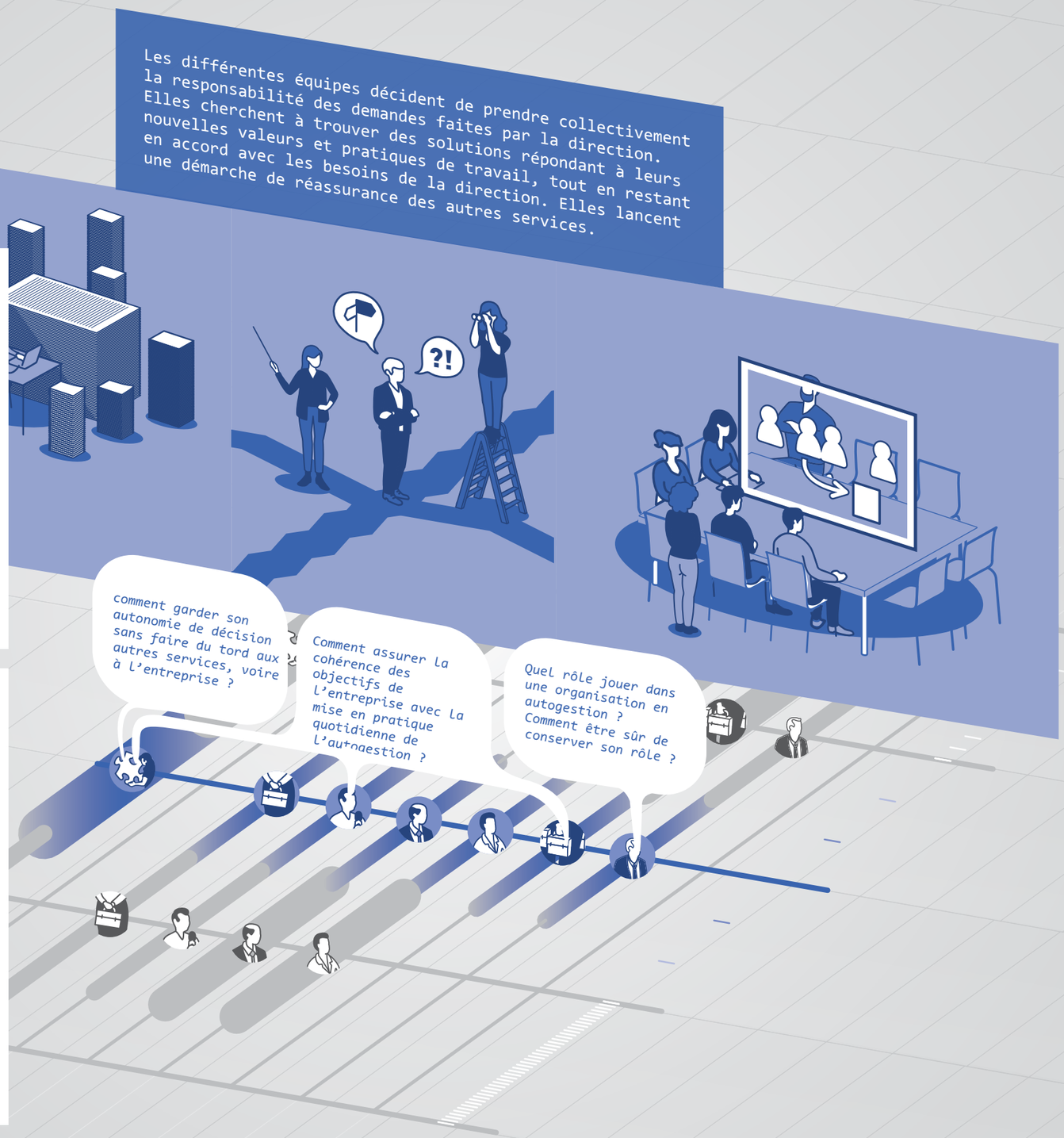
Après un an de déploiement, des effets pervers commencent à se faire sentir.
- Certains objectifs définis par des équipes en autogestion rentrent en conflit avec les objectifs explicites d'autres services. Ces doublons occasionnent des oppositions entre chefs de services ou des difficultés de lisibilité de l'activité de l'entreprise à l'extérieur (des clients rencontrent plusieurs fois les mêmes propositions issues de services différents de l'entreprise. Les services dépassent leur mission initiale).
- Un certain manque de bienveillance de la part des équipes en autogestion se fait sentir envers des services jugés « peu ou pas réactifs » ou « trop coupés de la réalité » parce qu'ils suivent les consignes de l'entreprise plutôt que de choisir leurs solutions au sein de leur équipe.
- L'autogestion amène les services à choisir ponctuellement des outils qui sortent des conventions du service SI de l'entreprise, rendant difficile le transfert des documents.

Les dysfonctionnements ne sont pas nombreux, mais l'accumulation dessine un frottement entre les modes de gestion, qui alerte la direction. Avec les équipes autogérées, elle décide de co-construire les bonnes pratiques de l'autogestion.

NOUVELLE MODALITÉ DE DIALOGUE

CO-CONSTRUIRE LES BONNES PRATIQUES DE L'AUTOGESTION

Cette réunion est une version augmentée du « laisser-faire », qui donne un place plus large aux partages et à la décision interne des services. Elle doit permettre de trouver les solutions spécifiques aux retours faits sur l'autogestion, redéfinir des solutions permettant à l'autogestion de se conformer aux contraintes mineures de l'entreprise et ainsi assurer une compréhension partagée des objectifs « business » et son intégration dans les pratiques de travail. C'est un temps d'amélioration continue.
- *Revue des solutions précédemment identifiées par les participants.*
- *Revue des problématiques récemment posées.*
- *Choix collectifs de réponses face aux contraintes (internes ou externes).*
- *Décision des objectifs pour l'équipe (business, coopération, projet à mener...).*



SERVICE EN AUTOGESTION · AUTRES SERVICES · RESSOURCES HUMAINES · BUSINESS MANAGER · MANAGER FINANCIER · CHSCT · COMITÉ DE DIRECTION · IRP · SERVICE JURIDIQUE

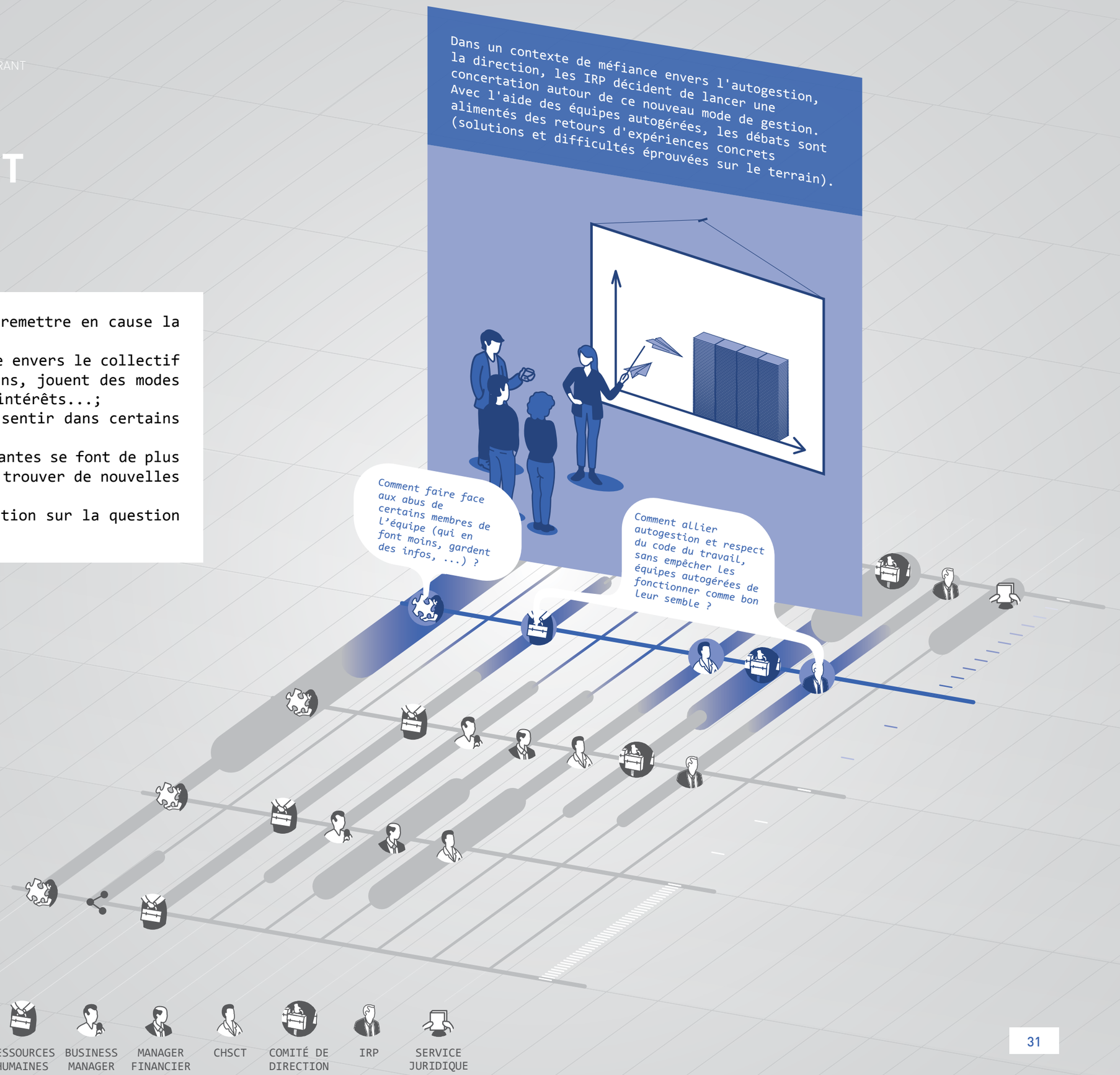
3 CONCERTATION ET ACCULTURATION DES HÉSITANTS

De nouveaux événements plus graves viennent remettre en cause la validité de l'autogestion :
• dans certains services des abus de confiance envers le collectif commencent à émerger : certains en font moins, jouent des modes de transmission de l'information dans leurs intérêts...;
• une surcharge générale de travail se fait sentir dans certains services en autogestion ;
• des demandes de formes de travail plus distantes se font de plus en plus pressantes et les collectifs doivent trouver de nouvelles manières de travailler.
Un groupe est nommé en charge de la concertation sur la question de la validité de l'autogestion.

NOUVELLE MODALITÉ DE DIALOGUE

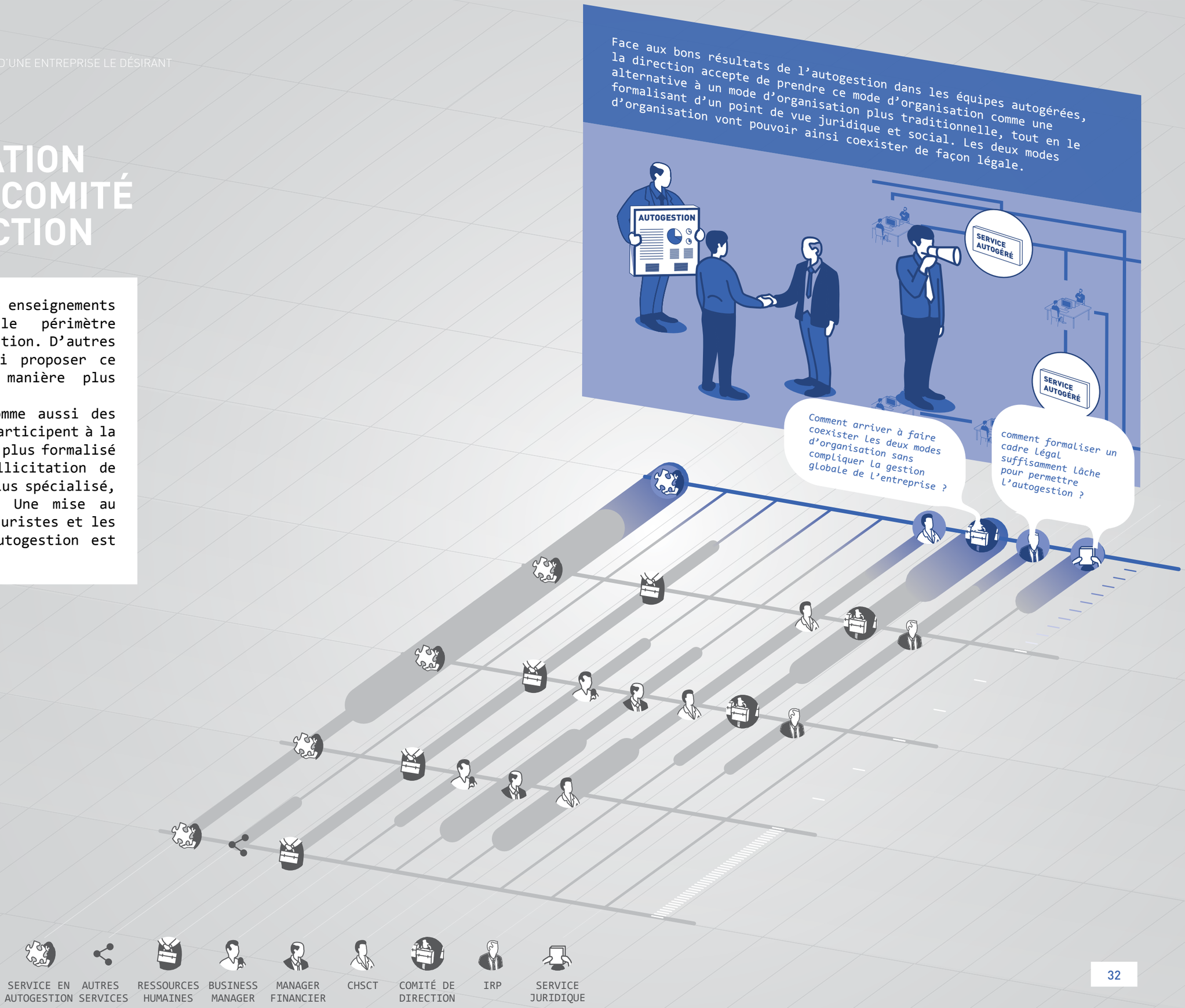
LA CONCERTATION

Le groupe de travail chargé de la concertation recueille les témoignages des différents services (autogérés ou non), cherche à identifier les dimensions positives et négatives de chaque situation et proposition. Il doit ainsi mettre en avant les exemples les plus remarquables et les situations les plus délétères et lister les solutions trouvées par les différentes équipes.
La concertation sollicite les IRP pour définir avec eux les grandes questions qui les travaillent. Par ailleurs, pour favoriser la compréhension des modes de gestion auprès des personnes toujours intéressées par le fonctionnement à l'autogestion, un modèle de parrainage, de type « vis ma vie », est mis en place, permettant aux sceptiques de comprendre en détails les modes de fonctionnement.



4 NÉGOCIATION AVEC LE COMITÉ DE DIRECTION

La direction prend acte des enseignements et propose d'élargir le périmètre d'autorisation de l'autogestion. D'autres directions se voient ainsi proposer ce mode de gouvernance de manière plus descendante.
Le Comité de Direction nomme aussi des contributeurs pour qu'ils participent à la définition d'un cadre social plus formalisé (compétence juridique, sollicitation de point de vue extérieur et plus spécialisé, communication interne...). Une mise au clair est faite entre les juristes et les IRP et un accord sur l'autogestion est signé.



Situation d'arrivée : Le temps de la cohabitation

CE QUI A CHANGÉ LORS DE CET ETAPE

- *L'autogestion est un droit pour les salariés, mais pas un devoir. Il est toujours possible d'évoluer dans un contexte hiérarchique, L'entreprise est devenu un terrain mixte où 2 modèles cœxistent en fonction des besoins des salariés.*
- *Une clarification légale de ce que recouvre l'autogestion a été réalisée, elle a été validée de concert par la direction et les syndicats de l'entreprise. Elle doit permettre un respect des priorités économiques et sociales de l'entreprise.*
- *Malgré ces changements, il demeure des frictions entre les différents modes de gestion. La mobilité interne est rendue plus difficile pour ceux qui ne veulent travailler que selon un seul modèle.*

MODE DE FONCTIONNEMENT

- *Possibilité actée mais théorique d'entrer et de sortir de l'autogestion pour tous les salariés.*
- *Accompagnement des équipes et des managers dans l'adaptation de cette méthode.*
- *Évaluation de l'efficacité de l'autogestion sur les objectifs de l'entreprise.*
- *Renégociation triennale de l'accord.*

MÉTHODOLOGIE DE MISE EN DIALOGUE

Nous livrons avec les scénarios, la méthodologie de mise en dialogue utilisée pendant l'atelier de prospective créative. Celle-ci constitue un matériau à part entière de mise en dialogue des pratiques de travail. Elle pourrait être utilisée au sein d'une équipe, ou même à grande échelle, au sein d'une organisation. Elle a pour ambition de donner aux collaborateurs les moyens d'imaginer et de discuter ensemble de nouvelles organisations de travail, dont ils seraient pleinement acteurs.

OBJECTIFS :

Concevoir un (ou plusieurs) chemin(s) de mise en dialogue de la situation de travail, de façon à ce que celle-ci puisse s'étendre à l'ensemble des services / de l'entreprise / du groupe.

Analyser les grandes étapes, les acteurs clés, ... pour modéliser un chemin de façon à ce qu'il puisse être reproductible ailleurs (nouvelle modalité de dialogue) et en extraire les nouveaux objets de dialogue.

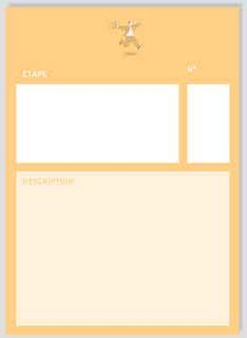
Les matériaux sont téléchargeables ici.

La situation de départ

Les acteurs

Les évenements perturbateurs

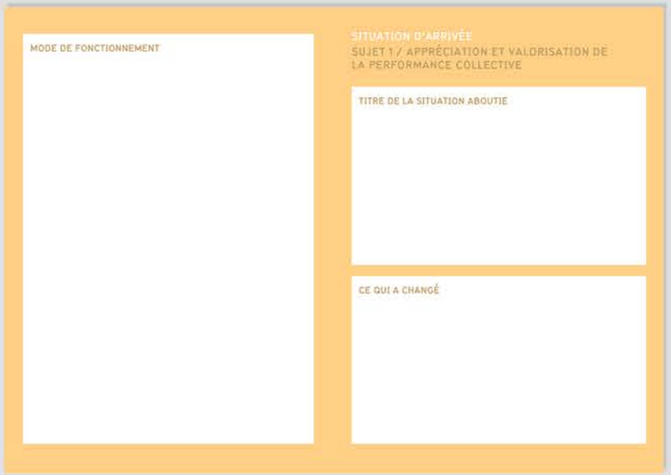
Les étapes



Les nouveaux objets de dialogue

Les nouvelles modalités de dialogue

La situation d'arrivée



GRANDES PHASES DE LA MÉTHODOLOGIE :

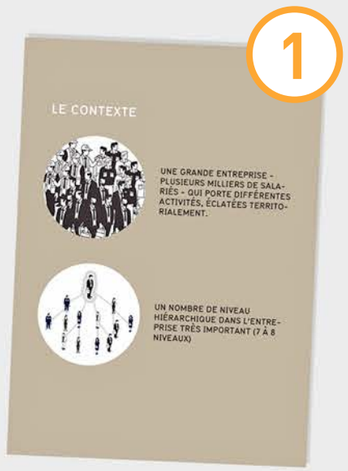
1 Présenter la situation de départ, l'approfondir, la rediscuter en groupe (Pourquoi celle-ci doit-elle évoluer ?).

2 Imaginer l'évolution de la situation, en y intégrant des étapes clés et des éléments perturbateurs.

3 Décrire les tensions entre les acteurs (Qui cela concerne-t-il ? Comment est-ce exprimé ? Comment les tensions se dénouent-elles ? Quels sont les nouveaux équilibres ?) , les évolutions dans les pratiques de travail (Qu'est-ce qui ne se fera plus comme avant ? Quelles sont les pratiques radicalement nouvelles ?), l'évolution des valeurs de l'entreprise (Quelles sont les valeurs de l'entreprise qui ont radicalement évolué ? Quelles nouvelles valeurs se sont affirmées ?).

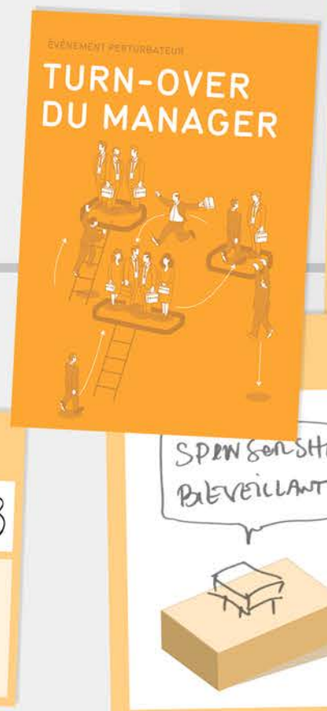
4 Décrire la situation d'arrivée : c'est-à-dire la nouvelle organisation de travail mise en place suite au processus vécu.

5 Modéliser le chemin de mise en dialogue en extrayant les principales étapes (A quel moment les choses ont-elles avancé, basculé ?).
Il s'agit ici de remonter en généralité pour que le processus puisse être utilisé par d'autres.



RAPPEL DES ACTEURS

VALEURS DE L'ENTREPRISE



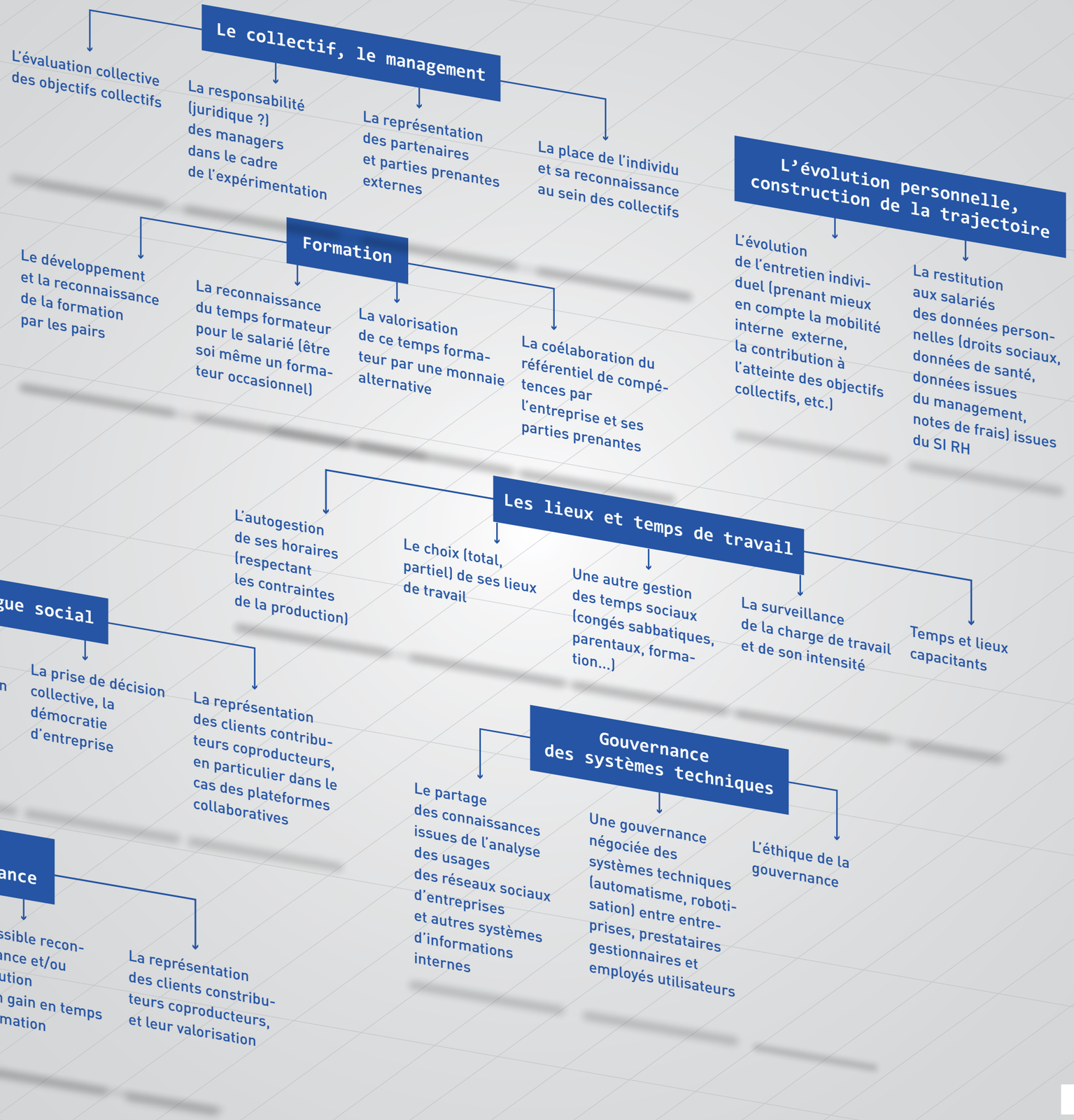
ÉVOLUTION 1

ÉVOLUTION 2

3

ÉVOLUTION 3

DE NOUVEAUX OBJETS DE DIALOGUE

D'autres objets de dialogue auraient pu être travaillés en atelier de prospective

La cartographie ci-contre propose un échantillon de nouveaux objets identifiés pendant la campagne. Ils sont pointés ici à titre indicatif, d'anticipation... car ils pourraient s'imposer comme les sujets de dialogue de demain.