



## Espaces de discussion : un levier pour développer la santé au travail et la performance de l'entreprise

Si les espaces où l'on peut potentiellement parler du travail sont nombreux dans l'entreprise, ils ne sont pas tous suffisamment formalisés ou n'ont pas forcément vocation à centrer la discussion sur l'expérience travail ou sur la recherche de solutions collectives. Pourtant, bien structurés, ils sont bénéfiques à tous les acteurs de l'entreprise : management, direction et salariés.

## L'exemple de la création d'un espace de discussion : un comité « qualité de vie au travail » pour remettre le travail au cœur du débat

Pour améliorer de la qualité de vie au travail, créer un espace de discussion dédié réunissant toutes les catégories de personnel et de métiers permet d'aborder les questions du travail avec un regard nouveau. Il devient un espace qui laisse place à l'innovation.

N-ALLO FRANCE est un prestataire de services de la relation client à distance, spécialisé dans la gestion multicanal. Son offre de services couvre tout le cycle de la relation client: l'acquisition, l'accompagnement et le développement du portefeuille clients.

Son donneur d'ordre principal, groupe français du secteur de l'Energie, a souhaité **expérimenter** au sein de N-ALLO France la **mise en place d'une démarche Qualité de vie au travail** et plus précisément, une proposition **d'amélioration des conditions de travail émanant d'un collectif de salariés**.

Un dispositif, d'une durée initialement prévue de 6 mois, a été mis en place pour mener cette expérimentation.

### La création de deux instances pour piloter et remonter

Tout d'abord, deux comités ont été constitués pour piloter l'action et produire des analyses et propositions sur les conditions de travail :

- **un Comité Qualité de Vie au Travail** composé de conseillers clientèle, de superviseurs, et d'acteurs de l'entreprise en charge de l'organisation et prescription du travail. Le rôle de ce comité est triple : produire de la connaissance sur le travail, proposer des hypothèses d'organisation innovante et suivre les résultats de l'expérimentation.

- **un Comité Paritaire de Pilotage** composé de représentants du donneur d'ordre, de la direction, des membres du CHSCT, et d'un représentant du comité Qualité de Vie au Travail. Le rôle de ce comité consiste à porter le projet et à faire le lien avec les autres initiatives au sein de la structure, à donner les orientations à partir d'échanges sur les résultats des analyses produites, à décider des hypothèses à tester et à évaluer les effets.

**Ensuite une unité expérimentale a été mise en place pour tester les propositions d'amélioration ainsi qu'un groupe témoin pour mesurer les effets des actions testées.**

La démarche fait l'objet d'une présentation et de retours réguliers en CE afin de relayer l'information et de rester transparent dans toute la démarche.

### Expérimenter pour produire des analyses et des hypothèses

L'expérimentation, et en particulier la production d'hypothèses organisationnelles s'appuie sur une première phase de diagnostic visant à mieux connaître le travail et ses conditions de réalisation.

Un des principaux constats qui ressort de l'analyse concerne **la variété et le nombre important de changements qui ont impactés les salariés de N-ALLO FRANCE depuis sa création pourtant récente** : au niveau de sa gouvernance, de ses processus de travail, de sa politique sociale, de l'aménagement du temps de travail.

### L'analyse des situations de travail des

**Conseillers Clientèle** montre une **prescription forte du travail** d'une part, basée sur des scripts, argumentaires, procédures, validations, proposition de produits à respecter et des objectifs quantitatifs liés aux appels à atteindre (Durée Moyenne de Traitement DMT, after call). Et d'autre part, par **des aléas liés aux outils informatiques (bugs) et aux problèmes de synchronisation des outils** due à l'évolution fréquente des logiciels.

Il coexiste dans la structure **une triple vision et définition de la qualité de service et des objectifs à poursuivre** :

1/ celle du donneur d'ordre : faire respecter les procédures, scripts et délais de réponse au client

2/ celle de la direction du site : faire respecter les exigences clients (donneur d'ordre) tout en atteignant des objectifs de productivité (DMT, after call) assurant la rentabilité de l'activité

3/ celle des salariés : répondre au besoin du client

**L'analyse de l'activité des managers de proximité a montré qu'ils pouvaient difficilement jouer leur rôle de régulation dans les situations de travail.**

Ils ne disposent pas de marges de manœuvre pour réduire les contraintes du travail : résolutions des problèmes informatiques, révision des objectifs et des procédures, horaires de travail, et n'ont pas le temps pour une coordination suffisante avec les autres services (RH, Qualité) pour renforcer les ressources individuelles (suivi des résultats, développement des compétences) ni pour créer des ressources collectives de travail (les temps hors ligne, dits improductifs ont été réduits).

**La conjugaison des difficultés des conseillers et de l'encadrement a des conséquences sur la performance et la santé au travail :**

- **sur la performance économique** : le dépassement de la DMT engendre une perte de chiffre d'affaires pour la structure

- **sur les individus**: démotivation, atteinte à la santé (stress, arrêt de travail)

- **sur le collectif** (altercation), 2 discours qui s'opposent et génèrent un climat pesant pour les nouveaux: « Ici c'est la catastrophe, c'est n'importe quoi ! » versus « C'est normal, c'est comme ça partout, c'est même pire ailleurs »

- **un turn over** et un taux d'absentéisme important comme souvent dans les entreprises de ce secteur.

La restitution et discussion du diagnostic en Comité Qualité de Vie au travail a fait ressortir **quatre thèmes de travail** à soumettre au comité paritaire de pilotage pour orienter le choix de la nature des hypothèses à tester : l'amélioration du poste de travail ; la réduction de la variabilité des horaires de prise de poste sur une semaine et adaptation de la durée de la pause déjeuner au nombre d'heures travaillées dans une journée ; l'amélioration de l'accès à l'information ; l'amélioration du suivi des conseillers et transmission de consignes de travail.

### Fiche d'identité

N-ALLO FRANCE  
Centre d'appels  
300 salariés  
2 sites de production :  
Marcq en Baroeul/Soissons  
[www.n-allo.fr](http://www.n-allo.fr)

## Partenariat



Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'un projet national mené par un partenariat constitué à l'issue des assises de la relation client de juin 2011 (DGEFP, AGEFOS PME, ANACT, Mission Nationale de la Relation Client). **L'objectif du projet est d'expérimenter au sein d'entreprises volontaires des modes d'organisation du travail contribuant à l'amélioration des conditions de travail.**

3 centres de relations clients à distance prêts à tester de nouvelles hypothèses d'organisation ont été accompagnés dans ce cadre dans le but de conduire un processus d'amélioration de la qualité de service par l'amélioration de la qualité de vie au travail.

## Expérimenter des actions concrètes

Après validation du diagnostic et échange sur les thèmes de travail, le comité de pilotage a décidé d'orienter l'expérimentation sur la deuxième thématique : **la planification. Le comité Qualité de vie au travail a donc concentré ses efforts sur ce thème et remonté 8 hypothèses qu'il souhaiterait voir expérimentées et qu'il a hiérarchisées.**

Après étude de la faisabilité de chacune de ces hypothèses, trois ont été retenues pour être testées auprès d'une équipe :

- réduire la variabilité des horaires sur une semaine,
- adapter la durée des pauses repas en fonction du nombre d'heures travaillées dans la journée,
- et, en lien avec l'hypothèse 1 pour éviter la fatigue des grosses journées et le cumul de 6 heures d'affilées de d'activité en appel (front office), il a été décidé de tester la mise en place de la polyvalence (planification de temps en middle et back office pour éviter un nombre trop important d'heures passées en front office).

Par ailleurs, un Comité Qualité de Vie au Travail a été consacré à la question de la qualité et en particulier à la co construction de la prescription des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Cette réunion a permis d'aller au-delà de la question de la planification et de s'interroger sur une contradiction pointée dans le diagnostic sur la triple vision de la qualité, après le lancement du test

D'un point de vue qualitatif, **les échanges au sein des deux comités au fur et à mesure de l'expérimentation ont été pour l'entreprise une occasion d'installer une mise en discussion du travail et des problèmes du travail en interne.** Une dynamique de recherche de solutions organisationnelles s'est développée, là où le réflexe antérieur amenait plutôt chacun à remettre en cause les personnes.

Pour pérenniser cette dynamique, il a été décidé au sein du comité paritaire de pilotage de maintenir le comité QVT à raison de 3 à 4 comités par an en plus des instances classiques.

## A retenir

### Définition des EdD

Les espaces de discussions sont des espaces collectifs qui permettent une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles métier les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes. Cette discussion se déroule suivant des règles coconstruites avec les parties prenantes. Les espaces de discussion sont inscrits dans l'organisation du travail, ils s'articulent avec les processus de management et les institutions représentatives du personnel et visent à produire des propositions d'amélioration, des décisions concrètes sur la façon de travailler

### Pourquoi mettre en place un ou des EdD ?

- Les différents acteurs de l'entreprise peuvent trouver des bénéfices dans les EdD
- pour les salariés : partager les difficultés mais aussi les solutions, le moyen de construire les règles du métier, de fabriquer du lien social, développer la capacité d'action sur sa situation, de trouver du soutien et de la reconnaissance...
  - pour les IRP : nourrir leur réflexion et leurs négociations avec des éléments en lien avec le travail réel
  - pour les managers : agir dans leur rôle de management du travail par la régulation, l'anticipation, la résolution de problèmes
  - pour la direction : enrichir les réflexions stratégiques (notamment en période de changements) d'éléments en lien avec la réalité du travail et le vécu des salariés, développer un management participatif source d'innovation socio-organisationnelle, faciliter l'engagement des salariés.

## Point de vue

Mme Isabella Namèche – Directeur Général N-ALLO FRANCE

**Dans le cadre de l'expérimentation menée par le réseau Anact Aract, comment s'est passée la mise en place concrète du Comité Qualité de Vie au Travail (QVT) ?**



Nous avons communiqué auprès des salariés pour expliquer le projet et les objectifs poursuivis. Nous les avons également réunis en petits groupes pour nous assurer que notre message était clair et pour répondre en direct aux questions éventuelles. Le groupe a été constitué sur la base du volontariat. **Nous souhaitons surtout une représentativité des différents métiers et personnels de l'entreprise.** Il s'est réuni au moins une fois par mois pendant l'expérimentation en plus des réunions du comité de pilotage. Il a été très riche en termes de fonctionnement.

### Qu'en ont pensé les salariés ?

Les salariés l'ont vécu positivement. Ils ont été impliqués dans le processus, ils se sont sentis entendus et écoutés. Quand on implique les gens dans quelque chose fait pour eux, on crée de la valeur sur l'ensemble de l'organisation. Nous avons tous à y gagner. Lorsqu'il y a refus sur une proposition, après expérimentation, nous avons expliqué pourquoi de manière très transparente. Nous avons donné du sens à nos réponses.

### Quel a été l'intérêt de ce comité ?

La diversité des profils permet des apports de points de vue différents, libérés des contraintes de processus et apporte une fraîcheur dans le regard et la façon d'aborder le problème. C'est cette dynamique que je recherche : c'est finalement ceux qui ne sont pas concernés directement par le problème qui proposent des solutions auxquelles on avait pas pensé : on co-construit, on co-réfléchit. C'est un pari de mettre différentes catégories de personnel autour de la table, mais on y gagne.

### Quelles sont les suites ?

Nous avons proposé au CE de continuer à réunir le comité QVT de façon permanente.

Le comité QVT est un organe autonome, qui n'est pas une obligation de la part de l'employeur mais qui part d'une démarche volontaire. Il a pour objectif de maintenir une cellule de dialogue et de réflexion. Il traite essentiellement de la QVT et peut nourrir certains points qui ensuite vont être repris dans une instance officielle.

**On se donne un espace de liberté pour réfléchir ensemble sur des approches plus novatrices et parfois très surprenantes, un peu plus décalées.**

Dans notre secteur d'activité, l'un des événements majeurs qui impacte la qualité de vie au travail au sens large, c'est la flexibilité : horaires variables, travail en soirée ou le week end. C'est un sujet sensible et pas simple à traiter donc tout les propositions en termes d'innovation sont intéressantes. C'est un domaine où il y a encore énormément de choses à faire. La première réunion aura lieu au mois de juillet.

Nous utilisons la même démarche que pour l'expérimentation : nous faisons un appel à participation volontaire mais ce sont des personnes différentes de l'expérimentation. Je veux laisser l'opportunité à tout le monde de pouvoir se proposer candidat. Ils seront nommés pour un an afin de garantir une stabilité dans les échanges et la construction des projets. Ces réunions se font sur leur temps de travail. Ce comité fonctionne de façon professionnelle. J'attends un minimum de préparation pour que ce soit efficace. Cela nécessite du temps de préparation y compris du côté de la direction. On est là pour réfléchir ensemble, créer des actions concrètes et en mesurer les effets.

## à lire



### «Discuter du travail pour mieux le transformer»

Travail et Changement n°358 Janvier-Février-Mars 2015 - En téléchargement sur le site [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

Le besoin de réinitier des temps de débat dans les entreprises n'est plus contesté. La mise en œuvre d'espaces de discussion coconstruits, centrés sur l'expérience du travail, constitue un levier intéressant d'innovation sociale et d'action sur les organisations

### « Le management du travail « une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail »

Editions de l'Anact, collection « Références » - 25 € - [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

L'auteur, Patrick Conlard, part de ce point : le travail et le management s'ignorent. Des tentatives pour « manager autrement » émergent : formation des managers, participation des salariés, responsabilité sociale et environnementale, qualité de vie au travail... Pour l'auteur, elles sont toutefois peu ou pas satisfaisantes et se contentent souvent de répondre aux difficultés par des solutions partielles et locales. Pour dépasser ce constat, l'ouvrage appelle à un véritable changement de paradigme et propose : le modèle du management du travail.

## à suivre

**Les Septentrionales – 29 juin au 3 juillet 2015**

**La Semaine Grand Nord de la santé travail**

Les Septentrionales proposent une semaine d'événements santé-travail en séance plénières et en ateliers, avec le concours d'experts et de professionnels de terrain. Cette semaine est organisée par l'ISTNF en collaboration avec FoReST (Formation Régionale en Santé Travail), la Plate-forme régionale de formation en santé-travail.

**5 jours, 5 événements.**

[www.istnf.fr/septentrionales](http://www.istnf.fr/septentrionales)

## à l'étude

**Atlas santé Nord – Pas-de-Calais 2015**

L'Atlas 2015 propose une photographie de la santé en Nord-Pas-de-Calais à partir des indicateurs disponibles les plus récents. Le premier chapitre présente les territoires de santé définis par l'ARS et ceux d'autres partenaires, ainsi que le profil démographique de la région. Le second chapitre aborde les caractéristiques socio-économiques et l'état de santé de la population. Le troisième chapitre concerne essentiellement l'offre de soins et l'offre médico-sociale au service de la population.

[www.ars.nordpasdecals.sante.fr](http://www.ars.nordpasdecals.sante.fr)

## repères

### Burnout : un guide pour prévenir le syndrome d'épuisement professionnel

Découvrez le guide « Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout. Mieux comprendre pour mieux agir » réalisé par la Direction générale du travail (DGT), l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) et l'Anact, ainsi que des enseignants-chercheurs et experts de terrain.

La Direction générale du travail (DGT), l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), avec l'appui d'enseignants-chercheurs et d'experts de terrain (médecin du travail, docteur en psychologie du travail), publient un guide pour aider l'ensemble des acteurs de la prévention (employeur, encadrement, représentants du personnel, service de santé au travail, médecin traitant, médecin spécialiste, etc.) à agir en prévention sur le syndrome d'épuisement professionnel.

Le guide met notamment en évidence les facteurs liés au travail sur lesquels l'entreprise peut agir en répondant à trois questions :

- Que recouvre le burnout ?
- Quels sont les actions collectives et individuelles et qui peuvent être mises en œuvre pour prévenir ce syndrome ?
- Quelles recommandations peuvent être données pour réagir, collectivement et individuellement face à un ou plusieurs cas de burnout ?

Télécharger le guide (PDF) sur le site de l'Anact [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

### Travail & changement. Conditions de travail et performance des organisations publiques

Entre contraintes économiques et changements sociétaux, les trois fonctions publiques vivent une profonde mutation. Devant les tensions croissantes et la perte de repères ressentie par les agents, la question des conditions de travail et de la qualité de vie au travail s'impose.



Témoignages d'experts, cas d'entreprises, méthode du réseau Anact-Aract, découvrez ce nouveau numéro de Travail & Changement.

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

## Du côté de l'ANACT...

### Nouveau logo pour le réseau Anact-Aract

22 ans après la refonte de son ancien logo, l'Anact modernise son identité visuelle : nouveau logo et nouvelles couvertures pour sa gamme éditoriale. L'Anact et les 26 Aract appartiennent à un même réseau et partagent ensemble des valeurs, des principes et des intérêts communs, notamment, hisser les conditions de travail au cœur des préoccupations des entreprises. Pour matérialiser ce travail et cet objectif communs, le réseau Anact-Aract se soude avec un logo réseau plus fort qui met en avant sa force d'action sur l'ensemble du territoire national.



Directeur de publication :

Christian ALLIES

Réalisation : Delphine DURIEUX

Rédaction de ce numéro :

D. DURIEUX - C. LEMETTRE

ARACT - 197, rue Nationale - 59000 Lille

[www.npdc.aract.fr](http://www.npdc.aract.fr) - tél. : 03.28.38.03.50

n°ISSN : 1621 - 0069

Crédit Photo: Aract

Conception: Caillé associés

tél. : 03.28.36.23.23