Référentiel de dialogue professionnel sur la qualité du travail.

Préambule.

Ce référentiel n'a qu'un but : soutenir la créativité de l'action collective, des équipes managériales ou syndicales, comme des représentants des salariés, en matière de qualité du travail, au-delà même de la question des conditions de travail. Il n'est pas conçu pour formater cette action ou la contrôler mais pour y réfléchir et l'équiper. Les participants au séminaire du Centre de Recherche sur le Travail et le Développement du CNAM de l'Automne 2024, réunis à l'initiative d'Yves Clot, ont souhaité prolonger ainsi leur engagement (https://crtd.cnam.fr/production-scientifique/multimedia/seminaire-qualite-du-travail-dialogue-professionnel-et-dialogue-social--1530314.kjsp). Ce référentiel est donc le résultat d'un travail collectif appuyé aussi bien sur l'acquis des recherches ou interventions en psychologie du travail, en sociologie, en ergonomie, en management et en droit que sur l'expérience syndicale ou sur l'exercice de responsabilités institutionnelles. Il est fait pour que tout utilisateur potentiel puisse prendre des libertés avec lui, le transformer en instrument de sa propre action et, ce faisant, transformer aussi ce référentiel. Il en appelle sans attendre à l'exercice d'un véritable droit d'initiative dans les organisations du secteur privé et le secteur public. Ce qui vaut d'ailleurs pour les CSE ci-dessous vaut possiblement aussi pour les Comités sociaux de la Fonction publique dans son ensemble. Dans cette perspective, les auteurs[1] de ce référentiel remercient d'avance toutes celles et ceux qui voudront bien, à l'usage, leur faire part de leurs remarques et propositions.

1. Définition du dialogue professionnel sur la qualité du travail.

1.1. Le dialogue professionnel tel qu'il est conçu ici est une pratique collective qui a pour objet la qualité du travail. Il vise « le travail bien fait », trait d'union entre la santé et l'efficacité au travail. Il inclut la qualité des produits et des services et, à ce titre, est un instrument de la transition écologique et de la pérennité des emplois dont il favorise aussi l'attractivité.

1.2. Le travail ne se limite jamais à l'exécution des règles, des scripts, des procédures. Le travail prescrit est régulièrement déstabilisé par des aléas, des imprévus, des contradictions, des contournements nécessaires… Faire face à ce réel de l'activité pour préserver et développer la qualité du travail, suppose que les équipes et leur management mettent régulièrement en discussion les conditions concrètes de réalisation de l'activité afin d'en reconstruire la direction quotidienne. Ce dialogue n'a rien de spontané. Il nécessite des temps, des lieux, des dispositifs d'animation et de suivi pour soutenir sa qualité. Il nécessite aussi des dispositifs collectifs d'analyse de l'activité pour comprendre les différents critères utilisés entre collègues et avec le management pour juger de la qualité du travail, performance comprise.

1.3. Comme le dialogue social a ses instances et ses représentants, le dialogue professionnel doit avoir les siens : une ingénierie institutionnelle et ses représentants au service d'un travail de

[1] Ont contribué directement à ce travail : Stéphanie Gentil, Mathilde Icard, Bénédicte Zimmermann, Jean Yves Bonnefond, Yves Clot, Mathieu Detchessahar, Frédéric Géa, Arnaud Mias, Jérôme Pélisse, Frédéric Rey, Michel Sailly et Cyril Wolmark. Nous remercions Arianna Sullivan.

qualité, des règles, des garants côté Direction et des animateurs-référents côté salariés dont nous définissons les fonctions ci-dessous.

1.4. L'ingénierie institutionnelle du dialogue professionnel constitue une ressource du dialogue social pour restaurer la proximité actuellement compromise de ce dernier.

1.5. La suite de ce référentiel propose un ensemble de pratiques favorables au développement du dialogue professionnel dans l'organisation. Ces pratiques doivent être vues comme autant de points de repère pour les porteurs de la démarche. Elles supposent chaque fois une adaptation au contexte spécifique de l'organisation. Leur mise en place suit une logique de maturité progressive dans la mise en œuvre de la dite démarche.

2. Conditions organisationnelles soutenant la qualité du dialogue professionnel.

Les caractéristiques suivantes décrivent quelques conditions générales du fonctionnement de l'organisation, favorables au bon déploiement du dialogue professionnel.

Dans notre perspective, l'action dirigeante ne se limite pas à régler par des scripts et des procédures les activités opérationnelles ; elle soutient et organise la régulation quotidienne de ces activités par le développement d'un dialogue professionnel orienté vers la qualité du travail. Ce dialogue favorise la réflexion sur les pratiques de travail, l'apprentissage en action grâce à la mise en discussion de l'expérience de chacun.

2.1. Les espaces de dialogue professionnel sont mis en place au niveau des travailleurs d'une équipe, unité de base de l'organisation du travail.

2.2. L'efficacité du dialogue professionnel suppose qu'un juste niveau de délégation de la prise de décision soit accordée aux équipes opérationnelles à la professionnalité reconnue et à leur management.

2.3. La qualité du dialogue professionnel implique que puissent être partagées et analysées des situations de travail réelles. Leur libre examen appelle une liberté d'expression écartant toute sanction.

2.4. L'animation du dialogue professionnel, le soutien comme la participation à celui-ci supposent des compétences spécifiques, des temps de management dédiés et des choix de gouvernance impliquant la direction générale.

2.5. La qualité du dialogue professionnel doit être soutenue par la politique RH (développement des compétences spécifiques, recrutement et évaluation…).

2.6. L'existence et la qualité du dialogue professionnel sont des objets de discussion dans le cadre des instances du dialogue social. Ces instances, lorsqu'elles existent, constituent les lieux dans lesquels la direction s'engage dans la durée en faveur de la promotion du dialogue professionnel.

3. Conditions favorables au dialogue professionnel relatives à son ingénierie

Les pratiques suivantes décrivent quelques actions favorables au bon fonctionnement des espaces de dialogue professionnel, du point de vue de son ingénierie.

3.1. Des espaces de dialogue professionnel (EDP) sont organisés régulièrement au sein des équipes de travail leur permettant d'échanger sur des problèmes concrets ayant trait aux situations de travail réelles pour améliorer en continu la qualité du travail.

3.2. Ces espaces et ces temps collectifs, adaptés à chaque situation locale, sont animés par un professionnel reconnu par l'équipe pour sa connaissance du travail : le manager de première ligne quand c'est le cas, ou un membre de l'équipe désigné par le collectif pour préparer le dialogue avec lui, dans les autres cas. C'est l'animateur-référent. Il peut appartenir à une organisation syndicale mais ce n'est pas à ce titre qu'il exerce cette mission d'animation professionnelle. Il est comptable de la collecte des problèmes et des solutions envisagées et, pour ce qui lui revient, du devenir de ces problèmes dans l'organisation au contact de la ligne managériale.

3.3. L'ordre du jour de ces espaces et de ces temps est établi dans le collectif animé par cet animateur-référent.

3.4. Au terme de la discussion, ces EDP produisent avec le management de première ligne, soit des solutions locales à la main du collectif directement applicables, soit des groupes de travail temporaires pour approfondir les questions mises en débat, soit des sujets ou des propositions mises à l'agenda d'EDP de même niveau ou de niveau supérieur.

Les acteurs de l'EDP, sous la responsabilité de l'animateur-référent, tiennent à jour une fiche de suivi du dialogue listant notamment les sujets en cours et les propositions d'action formulées. Cette fiche de suivi tient donc lieu de mémoire du dialogue professionnel de l'équipe ; son agencement pouvant soutenir l'animation du dialogue lui-même.

Ex : Fiche partagée de suivi du dialogue professionnel.

Fiche suiveuse					
Collecte des sujets	**Priorisation**	**Explicitation** (analyse des causes et effets sur la qualité du travail)	**Recherche de solutions**	**Action**	**Suivi/délai**

3.5. Les produits de la discussion sont diffusés, à l'issue de chaque EDP, à l'ensemble de l'équipe, par exemple via cette fiche de suivi partagée. Pour les fonctions ou métiers où les travailleurs(ses) ne disposent pas d'un équipement de travail informatique personnel (tablette, ordinateur…), ces fiches de suivi sont affichées dans un lieu accessible aux équipes opérationnelles.

4. Conditions favorables au dialogue professionnel relatives au management du dispositif

Les pratiques suivantes décrivent quelques actions favorables au bon déploiement du dialogue professionnel impliquant l'engagement de la ligne managériale.

4.1. La ligne managériale jusqu'à la Direction générale garantit l'existence de ces espaces de dialogue professionnel et de ces temps de décision (mis à l'agenda des équipes, mise à disposition d'un lieu…).

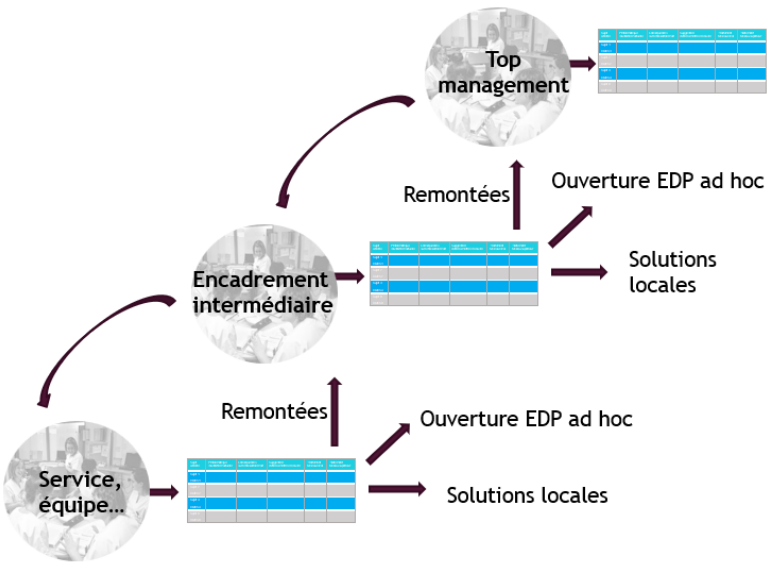
4.2. Le pilotage global de la démarche de dialogue professionnel est assuré par un garant. Avec l'animateur-référent représentant les collectifs de travail, il est, au quotidien, côté direction, le deuxième acteur pivot de la démarche. Il peut être un responsable désigné dans les petits établissements ou une équipe dédiée dans les grandes organisations (par exemple issue de la DRH ou de la Direction qualité). Il incarne l'autorité et l'engagement de la direction et a la responsabilité d'un ensemble d'actions permettant l'efficacité et la pérennisation de la démarche : lancement, formation, coordination transversale des EDP, production de documents supports, suivi méthodologique, évaluation.

4.3. Les collectifs et le management sont formés à l'analyse du travail. Le dialogue prend appui sur des outils d'animation, d'information et de suivi des produits de la discussion, notamment des plans d'actions.

4.4. Les EDP de niveau hiérarchique supérieur instruisent, à partir des discussions avec les animateurs-référents des collectifs concernés de niveau hiérarchique inférieur, les problèmes restés sans solution et rendent réponse aux EDP de niveau hiérarchique inférieur. Le dialogue professionnel est ascendant et horizontal : il part des opérateurs et opératrices de 1er rang et il articule les différents niveaux et fonctions de l'organisation, ressources pour que les sujets-problèmes du travail ordinaire puissent être discutés avec les interlocuteurs du niveau pertinent pour la décision.

4.5. Les réponses et décisions de la hiérarchie, après discussion, dans des délais à fixer avec les animateurs-référents et selon le niveau hiérarchique, attestent de l'attention portée aux problèmes soulevés, quand bien même ceux-ci ne sont pas tous résolus ou les solutions élaborées par les équipes pas toutes validées par la hiérarchie. Les sujets concernés peuvent être éventuellement maintenus à l'agenda par les EDP de niveaux hiérarchiques inférieurs, leur traitement appelant ainsi la poursuite du dialogue pour l'explicitation des différents critères pris en compte.

Ex : Architecture des espaces de dialogue professionnel.



5. Conditions favorables au dialogue professionnel, du point de vue de son articulation avec les instances du dialogue social.

Les pratiques suivantes décrivent quelques actions favorables au bon déploiement du DP, du point de vue de son articulation avec le dialogue social (DS).

5.1. La constitution des espaces de dialogue professionnel (EDP) fait l'objet d'une négociation collective, ou d'une consultation en CSE, à défaut d'un accord collectif. Le CSE assure ensuite un suivi annuel de leur fonctionnement pour en garantir la bonne mise en œuvre dans la durée.

5.2. Une instance tripartite peut être mise en place, toujours adaptée à chaque situation locale, réunissant des représentants des organisations syndicales quand elles existent, la direction incluant notamment le responsable RH et le garant du dispositif, ainsi que des animateurs-référents désignés ou reconnus dans les collectifs. Avec un rôle plus directement opérationnel que celui du CSE, cette instance évalue à intervalle régulier le fonctionnement du dialogue professionnel (écoute, autonomie décisionnelle…), et l'état réel de résolution des problèmes. Elle engage le traitement opérationnel de ceux qui persistent et qui relèvent donc de son niveau.

5.3. Via ses représentants et la visibilité sur les plans d'actions, le CSE est saisi — ou, quand elle existe, la commission santé sécurité et conditions de travail du CSE (CSSCT) — des problèmes de sécurité, conditions de travail ou qualité du travail soulevés au sein des EDP dont la résolution dépasse les compétences ou moyens des collectifs de travail et qui, soit nécessitent des actions de prévention des risques professionnels, soit constituent une gêne dans l'activité de travail qui perdure malgré la sollicitation des niveaux hiérarchiques supérieurs.

5.4. En continu, le garant mandaté par la direction veille à la bonne articulation entre le dialogue professionnel (espaces-temps de délibération) et le dialogue social (en CSE et en CSSCT lorsqu'elle existe). Il encourage les relations directes entre les managers et les représentants du personnel pour résoudre les problèmes au plus près du terrain, et s'assure qu'il n'y a pas d'empiètement du dialogue professionnel sur le dialogue social.

6. Accompagnement à l'appropriation du dialogue professionnel

Les pratiques suivantes décrivent quelques actions favorables au déploiement et à la pérennisation du dialogue professionnel.

6.1. Les premiers EDP sont mis en place sous une forme expérimentale faisant l'objet d'une évaluation en CSE ou au sein de l'instance tripartite, avant sa généralisation progressive à toutes les équipes de travail.

6.2. Les conditions de la pérennisation du dialogue professionnel se construisent dès cette phase expérimentale. Le garant de la démarche s'assure de la formation méthodologique régulière de ceux qui accompagnent les équipes dans le déploiement des EDP. Ces derniers soutiennent le bon fonctionnement du dispositif malgré la rotation du management et des équipes, en accompagnant les nouveaux managers dans l'appropriation de la démarche. De la même manière, ils sont également des personnes ressources pour aider les équipes et le management à faire face aux difficultés rencontrées dans le dialogue professionnel.

6.3. Le garant ou son équipe dédiée organise épisodiquement des temps de « dialogue sur le dialogue » avec les animateurs-référents du dialogue professionnel dans l'organisation.

6.4. De même, le garant ou l'équipe dédiée est invité en CSE lors du bilan régulier sur le fonctionnement du dialogue professionnel.

6.5. La mise en place du dialogue professionnel peut impliquer au démarrage une expertise externe pour accompagner l'entreprise dans la construction du dispositif et l'animation des premiers EDP. Un des enjeux importants consiste à transférer dès que possible les savoir-faire à l'équipe dédiée interne.

6.6. Pour assurer un meilleur suivi de la mise en œuvre des EDP et identifier les pistes d'amélioration, le garant ou l'équipe dédiée peut créer, avec les collectifs de travail concernés et leurs animateurs-référents, une grille d'auto-analyse de leurs pratiques de dialogue professionnel, dont nous donnons un exemple indicatif dans ce référentiel.

7. Outils d'analyse des réalisations et des effets.

Engagement de la direction			
	Oui	Non	En projet
Formation des managers (méthodologie/modèles/dispositifs)			
Mise en place d'une organisation du travail permettant aux managers de soutenir le travail des EDP. S'assurer qu'ils ont les moyens de le faire.			
Protection des acteurs du dialogue professionnel contre les sanctions (clause de maintien d'emploi…). Rôle du CSE en la matière.			
Engagement à réviser les prescriptions, process, outils (notamment informatiques). Organisation d'EDP de niveau hiérarchique supérieur instruisant les problèmes et apportant des réponses. Inventaire des révisions réalisées et évaluation du respect des délais convenus.			
Désignation d'une instance ou d'une personne garante du dialogue professionnel qui dispose des moyens pour ce mandat (temps, compétences et capacité d'action auprès de la direction.			
Autonomie des EDP			
	Oui	Non	En projet
Autonomie dans la désignation de l'animateur/référent			
Formation des animateurs-référents (méthodologie/modèles/dispositif) information/sensibilisation des collectifs de travail.			
Autonomie dans l'établissement de l'ordre du jour et des problématiques à traiter. Progression de la capacité collective à analyser le travail.			
Diffusion des résultats de l'EDP aux membres de l'équipe.			
Possibilité de mettre en œuvre les décisions directement avec le manager n+1			
Moyens des EDP			

	Oui	Non	En projet
Réunions régulières avec le manager n+1			
Local et matériel mis à disposition			
Transmission des problèmes, demandes, propositions à la hiérarchie et retour dans les délais convenus.			
Existence d'une fiche de suivi			
Intervention d'une fonction experte extérieure			
Tableau de bord (indicateurs fonctionnement des EDP et suivi des problèmes)			
Articulation avec le dialogue social (représentants élus et syndicaux)			
	Oui	Non	En projet
Consultation du CSE ou existence d'un accord collectif en vue de la mise en place des EDP			
Liens réguliers avec le CSE, et la CSSCT quand elle existe.			
Discussion programmée des résultats du dialogue professionnel devant le CSE			
Mise en place d'une instance tripartite au sens défini ci-dessus en 5.2.			
Effets de la mise en place des EDP : liste d'outils auto-évaluant éventuels.			
	Oui	Non	En projet
L'amélioration des relations entre niveaux hiérarchiques : prise en compte des propositions et demandes des EDP, réponses apportées, engagements pris, délais respectés, etc.			
L'amélioration de la performance : amélioration du produit ou du service, de la production, etc.			
L'amélioration de l'autonomie et de l'initiative des équipes : gains en pouvoir d'agir (rayon d'action des collectifs).			
Autres indicateurs définis en EDP : amélioration des relations sociales et du fonctionnement des instances de représentation du personnel ; le travail bien fait devient davantage le centre de gravité de la confrontation sociale dans l'organisation ; l'attractivité des emplois progresse.			

Description des sigles ou acronymes.

- CNAM : Conservatoire National des Arts et Métiers
- EDP : Espace de Dialogue Professionnel
- DP : Dialogue Professionnel
- DS : Dialogue Social
- CSE : Comité Social et Économique
- CSSCT : Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail