

Les espaces de discussion au travail

Etude Harris Interactive pour l'ANACT, l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail dans le cadre de la 12^{ème} édition de la Semaine de la Qualité de Vie au Travail

Enquête réalisée en ligne du 23 mars au 1^{er} avril 2015. Echantillon de 1000 individus représentatifs des salariés occupés en France âgés de 18 ans et plus. Méthode des quotas et redressement appliquée aux variables suivantes : sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, statut d'activité, type de contrat, secteur d'activité et région de l'interviewé(e).

*_**

A la demande de l'ANACT, et dans le cadre de la 12^{ème} édition de la Semaine de la Qualité de Vie au Travail qui se déroulera du 15 au 19 juin 2015, Harris Interactive a réalisé **une enquête auprès des salariés occupés sur le thème de la discussion en entreprise.**

Cette enquête avait vocation dans un premier temps à dresser **un état des lieux sur la réalité du dialogue en entreprise** : quels sont les sujets abordés ? Quels sont les interlocuteurs privilégiés des salariés ? Ces derniers ont-ils le sentiment de pouvoir facilement parler au sein de leur entreprise ou administration, et notamment de leur travail et de son organisation ?

L'étude investiguait ensuite plus précisément **le concept d'espace de discussion**, vocable ayant vu le jour dans l'accord national interprofessionnel sur la Qualité de Vie au Travail signé en juin 2013. Cet accord invite à expérimenter des pistes et à trouver de nouveaux espaces de liberté et d'échange au sein de l'entreprise pour résoudre les difficultés d'organisation du travail. Les salariés perçoivent-ils positivement la mise en place de tels espaces de discussion ? Quels sont les espoirs et les éventuelles craintes suscités par le déploiement de tels espaces ? Quelles sont les conditions de mise en œuvre de nature à favoriser la participation des salariés ?

Les principaux enseignements

- **68% des salariés ont le sentiment de pouvoir facilement parler de leur travail au sein de leur entreprise ou administration**, tandis que **31% font état de difficultés**.
- Il apparaît plus **aisé de parler de son travail avec des collègues, de son service (91%) ou d'autres unités (80%)**, qu'avec la direction ou les services transversaux de l'entreprise comme les ressources humaines et la communication. **Environ 7 salariés interrogés sur 10 déclarent pouvoir parler de leur travail avec les représentants du personnel mais aussi avec leur supérieur hiérarchique direct**. Ce dernier est d'ailleurs l'interlocuteur jugé le plus important par les salariés (69%), devant les collègues proches (64%) puis, ensuite, la direction de l'entreprise (32%).
- En matière de sujets, **les salariés jugent surtout important de pouvoir parler des difficultés rencontrées, de l'ambiance de travail et de la charge de travail / la répartition des tâches** (respectivement 47%, 46% et 44%), soit trois préoccupations assez « quotidiennes », d'ores et déjà présentes dans les discussions auxquelles ils participent sur leur lieu de travail (respectivement 65%, 67% et 62% ayant le sentiment de pouvoir en parler). Ces dimensions priment sur des éléments plus stratégiques pour l'entreprise (organisation générale, performances techniques et résultats économiques...), aujourd'hui peu au centre des discussions des salariés et suscitant chez ces derniers relativement peu d'attentes.
- Aujourd'hui, **les échanges, qu'ils se déroulent avec les collègues ou avec le manager, ont le plus souvent lieu de manière informelle**.
- Le fait de « parler de son travail » est plutôt vu comme quelque chose de positif, dans l'optique de faire « évoluer » et « améliorer » les conditions de travail. Dans ce contexte, **la perspective de voir des espaces de discussion mis en place sur le lieu de travail est accueillie favorablement par 94% des salariés**, les $\frac{3}{4}$ y voyant une réponse à un réel besoin des salariés et une opportunité de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail.
- Les espaces de discussion apparaissent comme une réalité peu développée aujourd'hui (23%), alors que **plus de 8 salariés sur 10 aimeraient y participer et que 7 sur 10 pensent que cela pourrait améliorer**

leur qualité de vie au travail. En outre, ceux qui ont déjà assisté à ce type d'échanges estiment très majoritairement que les discussions se sont révélées utiles.

- Selon les salariés, **les espaces de discussion doivent permettre avant tout l'identification et la résolution des problèmes communs, l'amélioration de l'organisation du travail ainsi qu'une meilleure répartition de la charge de travail.**
- Pour les salariés, il est dans tous les cas **déterminant que les espaces de discussion soient organisés dans une perspective de déboucher sur des améliorations concrètes des conditions de travail** (93%). Cette dimension est première, devant par exemple le partage d'un compte-rendu auprès de l'ensemble de l'entreprise (77%), l'animation par une personne neutre (62%) ou la présence des représentants du personnel (61%). La confidentialité des propos tenus apparaît comme la condition la moins importante, même si elle est mise en avant par une majorité de salariés.
- **Les salariés anticipent beaucoup plus des conséquences positives que des conséquences négatives à la mise en place de tels espaces** : amélioration de l'organisation du travail (85%), du climat de l'entreprise (84%), de l'implication des salariés (83%), etc. Certes, ces effets ne sont pas considérés comme évidents, moins d'un tiers estimant que les espaces de discussion les entraîneront « certainement ». Mais ils apparaissent comme plus probables que les éventuelles conséquences négatives : contrôle accru des salariés (39%), dégradation du climat social (32%) ou complexification de l'organisation du travail (31%).
- Invités à dessiner leur espace de discussion idéal, les salariés peinent à en avoir une image construite. Relevons que les propos recueillis soulignent pour certains la nécessité de **limiter ces espaces en termes de nombre de participants, de nombre de sujets à aborder et de durée, pour en garantir l'efficacité.** Plusieurs salariés évoquent de plus la nécessité pour tous les participants d'adopter **une attitude constructive, tournée vers la résolution des problèmes.**
- Dans le détail, **les opinions des différentes catégories de salariés** – que ce soit selon le sexe, l'âge, la catégorie socio-professionnelle, le secteur ou encore la taille d'entreprise – **ont plutôt tendance à converger**, même si des nuances mineures sont à analyser et sont présentées dans les résultats détaillés.

Partie 1 : Etat des lieux de la discussion en entreprise aujourd'hui

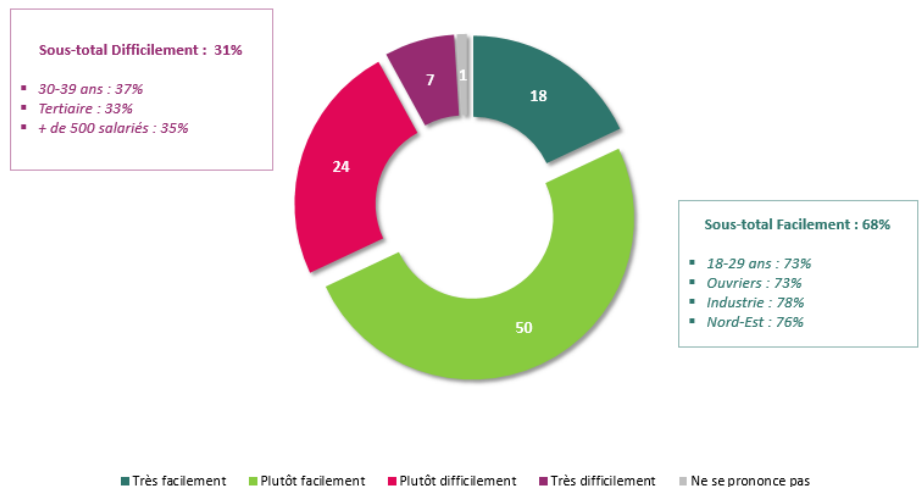
Parler de son travail constitue une difficulté pour près d'1/3 des salariés

Cette enquête s'ouvre sur un constat : **si la majorité des salariés occupés indique aujourd'hui avoir le sentiment de pouvoir facilement parler de leur travail au sein de leur entreprise ou administration, 31% font état de difficultés.** 24% estiment en effet « plutôt difficile » le fait d'aborder leur travail - son contenu, ses enjeux et les conditions dans lesquelles ils l'exercent - et même 7% « très difficile ». En outre, parmi ceux qui jugent cela plus aisé, seuls 18% déclarent parler « très facilement » de leur travail, pour 50% qui en parlent

« plutôt facilement ». L'entreprise n'apparaît donc guère comme un lieu fermé à la discussion, mais une proportion non-négligeable de salariés a néanmoins le sentiment de ne pas toujours pouvoir facilement évoquer leurs conditions de travail.

Dans le détail, **les salariés de 30 à 39 ans (37%) et ceux du tertiaire (33%) apparaissent un peu plus susceptibles que la moyenne de faire**

D'une manière générale, avez-vous le sentiment de pouvoir discuter très facilement, plutôt facilement, plutôt difficilement ou très difficilement de votre travail au sein de votre entreprise ou administration (son contenu, ses enjeux, les conditions dans lesquelles vous l'exercez, etc.) ?
- À tous, en % -



le constat de difficultés dans l'évocation de leur travail au quotidien. La taille de l'entreprise dans laquelle les salariés évoluent peut également influencer sur ce sentiment : ainsi, on observe que ce sont les salariés des grandes entreprises (35% parmi les collaborateurs des entreprises de plus de 500 salariés) qui mettent le plus en avant ce type de difficultés. Relevons à l'inverse que les plus nombreux à juger cela facile sont les ouvriers (73%), et surtout les salariés travaillant dans l'industrie (78%). Le fait d'exercer dans le privé ou dans le public ne semble en revanche pas entraîner de sentiment différencié.

Parler avec ses collègues « proches » est jugé plus facile qu'avec la direction et les services transversaux

Plus précisément, il semble aisé à une large majorité des salariés interrogés de parler de leur travail avec **les collègues de leur service, unité ou équipe** (91% estiment cela possible, dont même 48% « tout à fait ») ou avec, le cas échéant, **les collègues d'autres unités** (80%, dont 31% « tout à fait »). C'est donc la proximité, et notamment la proximité en matière de statut, qui apparaît de nature à faciliter les échanges sur le travail.

Le 3^{ème} interlocuteur identifié aujourd'hui est **le supérieur hiérarchique direct, le manager** : 73% des salariés occupés mentionnent pouvoir parler du travail avec lui, dont même 32% « tout à fait ». Viennent ensuite **les représentants du personnel**, mis en avant par 70% des répondants jugeant pouvoir parler du travail avec eux (dont 27% « tout à fait »). Relevons cependant que 3 salariés sur 10 travaillant dans une entreprise comptant des représentants du personnel déclarent ne pas pouvoir parler de leur travail avec ces partenaires du dialogue social en entreprise.

Une majorité (61%, dont 20% « tout à fait ») indique ensuite pouvoir discuter également de son travail avec **la direction du service, de l'unité ou de l'équipe**, si celle-ci est différente du supérieur hiérarchique direct. Les opinions se révèlent partagées concernant deux types d'interlocuteurs : **le ou les responsables des ressources humaines** (52% estiment pouvoir parler avec eux du travail, contre 48% d'avis contraire) et **le ou les responsables de la communication** (47% contre 53%). 44% ont le sentiment de pouvoir parler avec **la direction de leur entreprise**, contre 56% d'avis opposés. Ainsi, les services transversaux et le « top management » apparaissent moins accessibles pour parler du travail, sans que le dialogue n'apparaisse comme impossible pour une majorité de salariés (le taux de personnes déclarant ne « pas du tout » pouvoir parler avec un des interlocuteurs testés n'excède jamais 26%).

De manière générale, **certaines catégories de salariés apparaissent plus à l'aise pour parler avec les différents interlocuteurs au sein de leur entreprise ou administration : il s'agit notamment des salariés évoluant dans le domaine de l'industrie ainsi que ceux exerçant le rôle de représentant du personnel**. Relevons également que l'échange semble être facilité dans les entreprises de taille moyenne tandis que celles comptant plus de 500 salariés paraissent moins se prêter au dialogue, surtout avec les membres de la direction et les représentants des services transversaux que sont les ressources humaines et la communication. Les hommes sont plus susceptibles que les femmes de considérer pouvoir parler avec les différentes parties-prenantes de l'entreprise,

et particulièrement avec les collègues en dehors de leur service, leur manager ainsi que les représentants du personnel. Le fait d'avoir un contrat « précaire » (CDD, intérim, apprentissage...) ne rend guère la discussion aisée, notamment avec les représentants du personnel (50% déclarent pouvoir parler avec eux, contre 73% des personnes en CDI).

Les interlocuteurs actuels des salariés sont-ils bien ceux avec lesquels ces derniers souhaitent échanger concernant leur travail ? A quelques nuances près, il semblerait que cela soit plutôt le cas : en effet, **invités à indiquer les interlocuteurs avec lesquels il est plus important à leurs yeux de pouvoir parler de leur travail, les salariés désignent en premier lieu leur supérieur hiérarchique direct** (69% ; et même 77% parmi les CSP+ et 82% parmi les salariés des plus grandes entreprises), **devant les collègues de leur équipe** (64% ; et même 69% parmi les salariés les plus jeunes). Ainsi, **l'encadrement de proximité joue d'ores et déjà un rôle central en matière de communication dans l'entreprise et les salariés semblent souhaiter que ce rôle soit accru.**

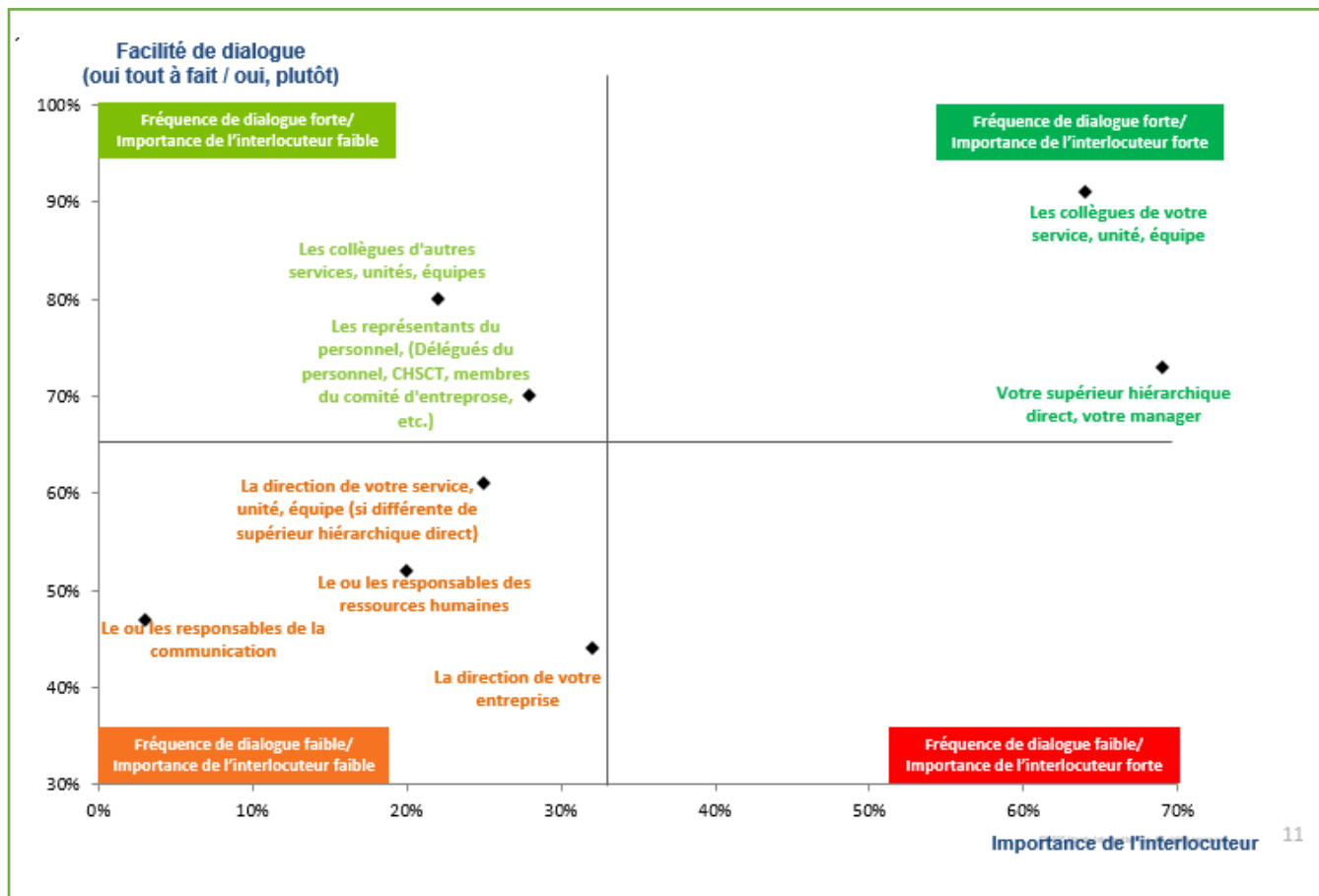
Vient ensuite en 3ème position **la direction de l'entreprise**. Certes, elle n'est citée qu'à hauteur de 32%, soit deux fois moins que les interlocuteurs précédents, mais il s'agit de l'interlocuteur avec lequel les salariés ont aujourd'hui le moins le sentiment de pouvoir parler de leur travail. Il semble donc exister **une réelle attente des salariés d'entendre la direction s'exprimer sur des aspects concernant le travail**, et pas seulement sur des dimensions « macro ». Cette attente avait déjà été mise en lumière par une enquête réalisée en 2013 par Harris Interactive et Meanings sur la parole en entreprise¹ : dans cette étude, le PDG de l'entreprise faisait partie des trois émetteurs attendus en priorité (33% des citations), en troisième position derrière les managers de proximité (39%) et les syndicats (37%). Et les salariés souhaitaient qu'il s'exprime y compris sur le champ de l'individu, du social et de l'humain, entre deux tiers et trois quarts des salariés regrettant que leur PDG ne parle jamais « des conditions de travail », « de l'ambiance de travail », « des aspects RH : formation, salaires, évolution professionnelle », ou encore du destin personnel dans l'entreprise.

¹Enquête « Les salariés jugent la parole en entreprise » réalisée en ligne du 21 septembre au 3 octobre 2012. Echantillon de 1000 salariés, représentatif des salariés français âgés de 18 ans et plus, travaillant dans des entreprises privées et publiques (hors administrations et collectivités) de plus de 250 personnes, à partir de l'access panel Harris Interactive. Méthode des quotas appliquée à la taille d'entreprise (250 à 5000 salariés/plus de 5000 salariés) et au statut (cadres / niveaux intermédiaires / employés-ouvriers).

<http://www.harrisinteractive.fr/news/2013/15012013.asp>

Environ un quart cite au sein des trois interlocuteurs avec lesquels ils aimeraient le plus échanger **les représentants du personnel (28%), la direction de leur service (25%) et les collègues d'autres services (22%)** ainsi que **les ressources humaines (20%)**. Très peu mentionnent **les responsables de la communication**, signe que la communication interne est sans doute encore relativement peu développée dans les entreprises françaises et qu'elle n'est pas perçue comme pouvant s'emparer du champ de l'organisation et des conditions de travail.

On observe **une forme de corrélation entre le fait de juger important de pouvoir échanger avec un acteur de l'entreprise et la capacité perçue à le faire aujourd'hui**, ce qui est plutôt un signe encourageant concernant le dialogue en entreprise.



Les salariés peinent parfois à évoquer certains sujets, notamment la question de la charge de travail ou encore l'organisation générale de l'entreprise, et jugent avant tout important de pouvoir parler des difficultés qu'ils rencontrent et de l'ambiance de travail

Globalement, on constate donc que les salariés ont plutôt le sentiment de pouvoir échanger avec les interlocuteurs avec lesquels il leur semble important de le faire, à savoir : leurs collègues, les plus proches et leur manager. Mais peuvent-ils aborder tous les sujets qui leur importent ? Cela est un peu moins évident. **Sur l'ensemble des sujets de discussion testés, la proportion de personnes déclarant avoir le sentiment de ne pas pouvoir l'aborder approche ou dépasse un tiers des répondants pour atteindre près de deux-tiers sur certains d'entre eux.**

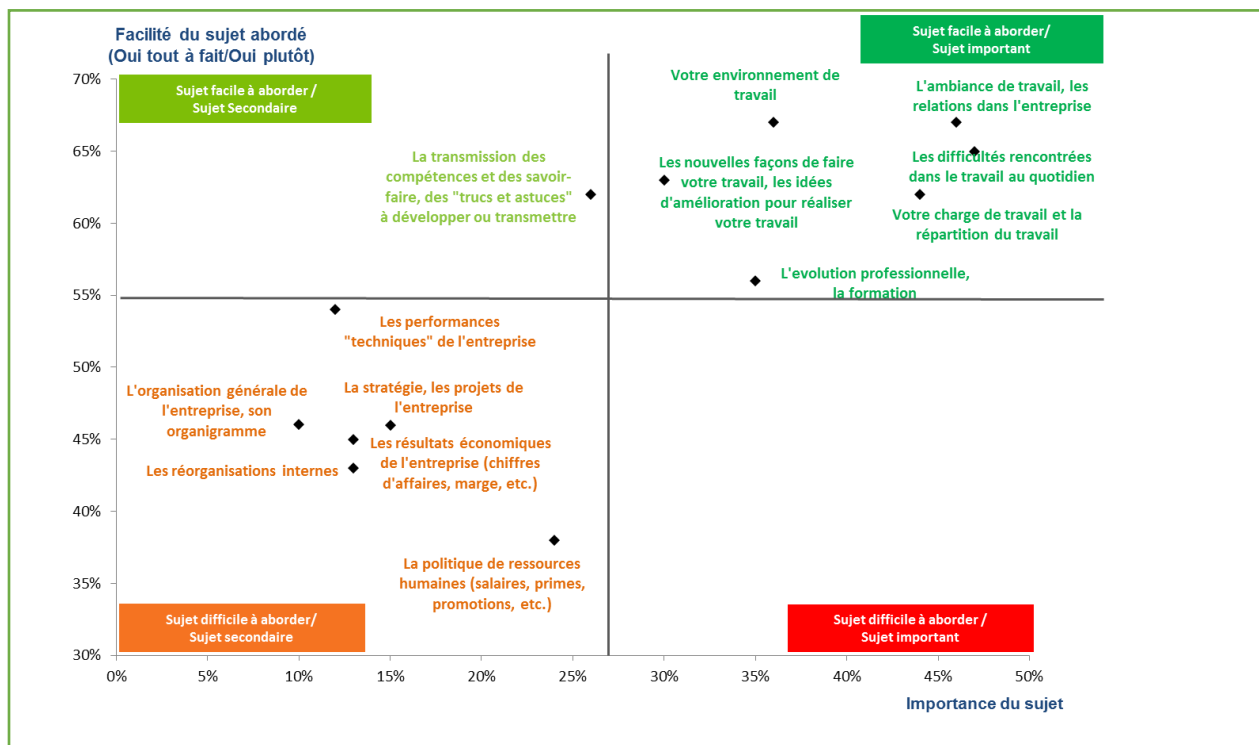
67% des répondants estiment pouvoir parler de **l'ambiance de travail, des relations dans l'entreprise**, mais seulement 19% « tout à fait ». Une proportion équivalente indique pouvoir échanger sur **leur environnement de travail, les outils et les moyens mis à leur disposition** et presque autant sur **les difficultés rencontrées dans le travail au quotidien** (65%, dont 18% « tout à fait »), **la transmission des compétences et des savoir-faire dans l'entreprise** (64%, dont 17% « tout à fait ») ou encore **les nouvelles façons de faire leur travail, leurs idées d'amélioration** (63%, dont 18% « tout à fait »). 62% mentionnent pouvoir discuter de **leur charge de travail, de la répartition des tâches à effectuer**, contre 38% qui n'ont pas le sentiment de pouvoir le faire. Ainsi, parler de son travail constitue le cœur des échanges en entreprise.

Une majorité, mais moins importante, déclare pouvoir parler de **leur évolution professionnelle, de la formation** (56%, dont 13% « tout à fait »). Au-delà du travail quotidien, le devenir individuel constitue également un sujet important, et les salariés n'ont pas toujours le sentiment qu'il est traité à sa juste mesure, notamment les salariés du secteur privé (54% considèrent pouvoir en parler contre 64% des salariés du public).

Un peu plus d'un salarié occupé sur deux (54%) a le sentiment de pouvoir parler **des performances techniques de l'entreprise, 46% de son organisation générale ou de sa stratégie, 45% des résultats économiques, 43% des réorganisations internes**. Ces sujets institutionnels ou macro-économiques font ainsi moins l'objet d'échanges auxquels participent les salariés, et encore moins dans le public que dans le privé. Enfin seulement 38% déclarent pouvoir parler **de la politique de ressources humaines**. Les membres des CSP+, les salariés du tertiaire et ceux des grandes entreprises sont encore moins nombreux que la moyenne à avoir le sentiment de pouvoir parler de ces dimensions. Or, l'on sait bien que ces aspects – salaires, primes, promotions, politique en matière d'embauche... - intéressent au premier chef les salariés.

Mais il ne s'agit pas de leurs attentes premières. En effet, **les sujets sur lesquels ils souhaitent avant tout pouvoir échanger sont les difficultés rencontrées dans le travail au quotidien (47%), l'ambiance de travail (46%) et la répartition du travail (44%),** soit trois sujets concernant leurs préoccupations quotidiennes et faisant déjà plus ou moins l'objet d'échanges (3^{ème}, 1^{er} et 6^{ème} sujets pouvant être abordés aujourd'hui). Trois autres sujets sont mentionnés parmi les plus importants par au moins 3 répondants sur 10 : l'environnement de travail (36%), l'évolution professionnelle (35%) et les nouvelles façons de faire son travail, les idées d'amélioration (30%), ce qui démontre **la volonté des salariés d'échanger dans une perspective de progrès et d'avenir.** On retrouve en effet ensuite la transmission des compétences et savoir-faire (26%), avant la politique de ressources humaines (24%). Tous les autres sujets, notamment ceux ayant trait à des sujets moins quotidiens et plus généraux, sont cités par une proportion moindre de répondants, inférieure à ¼ des répondants.

Dans le détail, relevons que **les salariés de moins de 30 ans ressentent plus de facilité à discuter des différents sujets, tandis que les salariés seniors éprouvent plus de difficultés à parler de certains d'entre eux, et notamment des difficultés rencontrées au quotidien (60% contre 65% en moyenne),** mais surtout de l'organisation de l'entreprise (37% contre 46%) et de ses projets (38% contre 46%). En revanche, on observe peu de différences en termes de souhaits, toutes les tranches d'âge indiquant les mêmes priorités. De nouveau, le mapping présentant les résultats des deux questions (capacité à l'aborder et souhait) permet de voir qu'il existe plutôt une forme de corrélation entre les sujets que l'on juge important de pouvoir aborder et ceux que l'on peut effectivement évoquer aujourd'hui en entreprise ou administration.



Le dialogue sur le travail passe aujourd'hui principalement par des échanges informels

Dernière touche de ce tableau actuel de la discussion en entreprise : quand et sous quelles formes se déroulent les échanges ? Les salariés interrogés indiquent avant tout parler de leur travail à l'occasion d'**échanges informels avec leurs collègues** (89%, dont 64% de manière suffisante à leurs yeux pour 25% de manière insuffisante) ou avec **leur manager** (77%, dont 44% de manière suffisante à leurs yeux pour 33% de manière insuffisante). ¼ mentionnent ensuite bénéficier d'**entretiens formalisés avec leur manager, par exemple un entretien annuel d'évaluation** (75%, dont 39% de manière suffisante à leurs yeux pour 36% de manière insuffisante). 61% déclarent parler du travail lors de **réunions formalisées du type réunions hebdomadaires d'équipe** (dont 34% de manière suffisante et 27% de manière insuffisante), quand seuls 48% des salariés concernés évoquent le travail dans **des réunions avec des représentants du personnel** (24% de manière suffisante pour 24% de manière insuffisante) et 44% lors d'**événements d'entreprise comme un séminaire** (24% de manière suffisante pour 20% de manière insuffisante).

Les échanges sur le travail aujourd'hui ont donc lieu avant tout **de manière informelle, avec les interlocuteurs de proximité**. Notons que les membres des catégories populaires indiquent moins avoir ces différents types d'échange, à l'exception de ceux menés avec les représentants du personnel (53% contre 41% des catégories supérieures).

Partie 2 : Regards sur la mise en place d'espaces de discussion en entreprise

Dans un second temps, les répondants à l'enquête ont été invités à se prononcer sur le principe de la mise en œuvre d'espaces de discussion en entreprise, tels que définis dans l'accord national interprofessionnel sur la Qualité de Vie au Travail. Ils ont été exposés à la « mise à niveau » suivante : *« L'Accord National Interprofessionnel sur la Qualité de Vie au Travail signé en 2013 encourage les entreprises et administrations à développer des espaces de discussion qui doivent permettre d'instaurer un dialogue direct et constructif entre les salariés et avec leur hiérarchie. Ces espaces sont conçus par les différents acteurs concernés afin que les salariés s'expriment sur leur travail et ses finalités, l'organisation de leur travail et leurs conditions de travail, dans l'optique de produire des propositions d'amélioration, des décisions concrètes sur la façon de travailler. »*

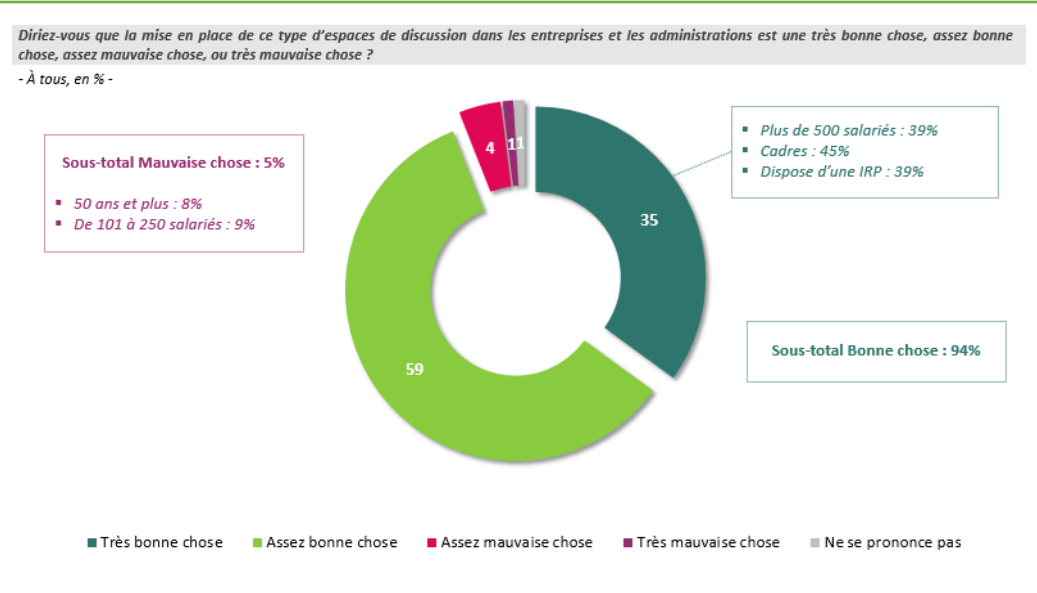
La quasi-totalité des salariés estiment que la mise en place d’espaces de discussion est une bonne chose, présentant des bénéfices à la fois pour les salariés et les entreprises / administrations

Dans ce contexte, **94% des répondants estiment que la mise en place d’espaces de discussion dans les entreprises et les administrations est une bonne chose**, et même 35% une très bonne chose. Les cadres et les salariés des grandes entreprises en sont les plus convaincus. Les 5% de salariés qui considèrent que cela serait une mauvaise chose se justifient en déclarant que « *cela ne servirait à rien* », que ce ne serait « *pas naturel* », que la discussion est de tout façon « *tronquée* », voire que cela « *court-circuite les syndicats* ». En revanche, **ceux qui y sont favorables évoquent les bénéfices à la fois pour les salariés (45%), pour les entreprises (22%) et en matière d’amélioration des échanges, du relationnel (38%)**. 17% soulignent notamment spontanément que cela serait de nature à permettre une amélioration des conditions de travail quand 16% déclarent qu’il s’agirait d’un facteur de résolution de problèmes rencontrés au sein de l’entreprise. Ainsi, l’un des répondants déclare spontanément : « *Le dialogue est toujours préférable à l’affrontement. Pouvoir mettre à plat les problèmes et en discuter sereinement est un bon point pour l’entreprise : des salariés heureux contribuent à la bonne marche de l’entreprise* ». Notons déjà qu’à ce stade, de nombreux salariés assortissent leurs commentaires positifs de

« conditions ». En effet, ce salarié poursuit : « *Encore faut-il que les petits chefs aient bien compris le but de ces espaces* ».

74% des salariés déclarent que la mise en place de tels espaces de discussion « **répond à un réel besoin des salariés et peut contribuer à améliorer leur qualité**

de vie au travail », quand un quart penche plutôt du côté de l’opinion selon laquelle cela n’est « que de la communication et ne peut pas réellement contribuer à améliorer la qualité de vie au travail ». Les plus susceptible d’adopter cette posture critique sont les hommes (30%), les salariés de 50 ans et plus (29%) et les salariés des grosses structures (32%).

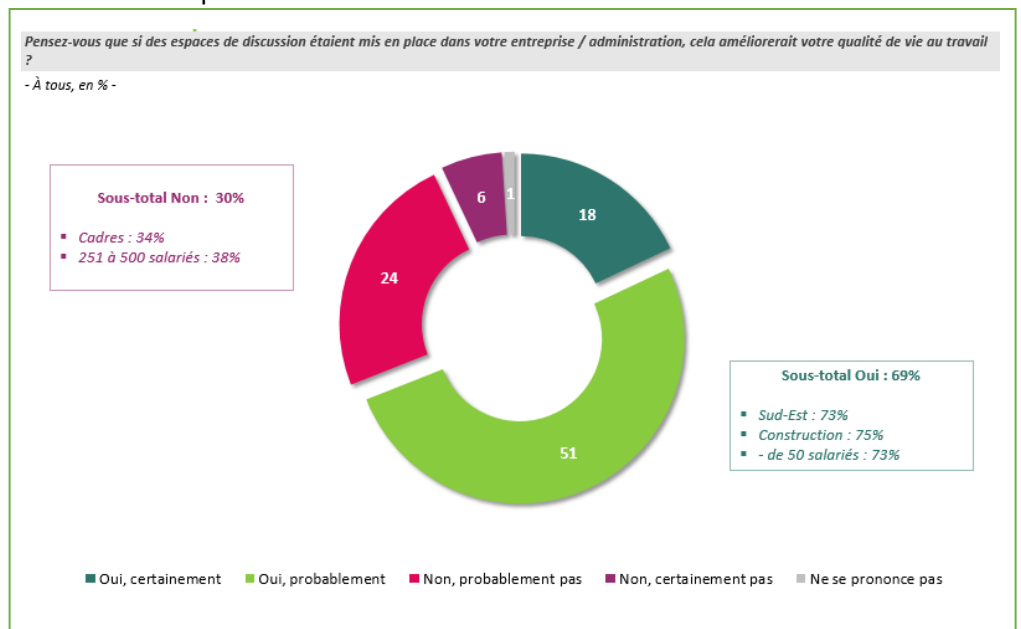


Les espaces de discussion sont une réalité peu développée aujourd'hui, alors que plus de 8 salariés sur 10 aimeraient y participer et que 7 sur 10 pensent que cela pourrait améliorer leur qualité de vie au travail

Seuls 23% des salariés interrogés indiquent que de tels espaces de discussion ont déjà été mis en place dans leur entreprise ou administration et 15% y avoir déjà participé. Les salariés des grandes structures sont plus nombreux à déclarer que des espaces de discussion ont été mis en place sur leur lieu de travail que ceux des petites structures (28% contre 16%). 13% indiquent également disposer d'un espace de discussion virtuel, c'est-à-dire une plateforme numérique où ils peuvent discuter de leur travail, noter les problèmes rencontrés, soumettre des idées, 6% déclarant effectivement y avoir recours.

Parmi ceux qui déclarent avoir déjà participé à un espace de discussion, 81% jugent que les échanges ont été utiles (30% « très utiles » et 51% « plutôt utiles »). Les participants évoquent notamment un outil de dialogue dans l'optique d'améliorer les conditions de travail : « Tables-rondes sur des thèmes particuliers à l'activité de la société et notamment les conditions de travail. Certains points sont revenus de manière récurrente dans chaque groupe » / « Dialoguer sans protocole établi, et en fin de compte, énormément de problèmes ont été soulevés et beaucoup ont été réglés dans cette discussion ».

83% des salariés déclarent que si des espaces de discussion étaient instaurés sur leur lieu de travail, ils y prendraient part, dont 32% certainement et 51% probablement. Les femmes et les salariés de 40 à 49 ans apparaissent les plus enclins à participer à ce type d'échanges (respectivement 86% et 88%). 7 sur 10 pensent que la mise en place de tels espaces de dialogue pourrait engendrer une amélioration de leur qualité de vie au travail, même si la proportion de salariés convaincus est mineure (69%, dont 18% « certainement »). Ce sont les salariés des petites



structures qui se montrent les plus persuadés de cet impact positif (73%) tandis que 38% des salariés évoluant dans une entreprise de 250 à 500 salariés sont sceptiques. En ce qui concerne la plateforme virtuelle, 60% des salariés indiquent qu'ils utiliseraient un tel service mis à leur disposition contre 40% qui affirment le contraire.

Selon les salariés, les espaces de discussion doivent permettre l'identification et la résolution des problèmes communs, ainsi qu'une meilleure répartition de la charge de travail

Plus en détail, à quoi doivent servir ces espaces de discussion et comment peuvent-ils améliorer la qualité de vie au travail ? Les salariés estiment en premier lieu qu'il est important que ce type d'espaces permette **« d'identifier les problèmes communs rencontrés au quotidien dans le travail »** (93%, dont 47% très important). Il s'agit donc déjà d'établir un certain nombre de constats partagés. Mais l'intérêt est bien évidemment de ne pas rester au stade du constat, et **« d'apporter des propositions d'amélioration de l'organisation du travail »** (92%, dont 45% très important). Pour les répondants, il est également déterminant que ces espaces offrent la possibilité **« de mieux répartir la charge de travail »** (86%, dont 39% très important).

86% jugent également important que ces espaces **« autorisent les points de vue différents sur le travail, les manières de faire »**, c'est-à-dire contribuent à renforcer l'autonomie des salariés (dont 35% jugeant cela « très important »). Plus de 8 salariés sur 10 accordent également de l'importance au fait que ces espaces permettent **« d'exprimer son ressenti sur le vécu au travail »** (84%, dont 36%), **« d'exprimer des revendications concernant ses conditions de travail »** (83%, dont 35%) et **« de partager ses expériences de travail »** (83%, dont 35%). Les notions d'expression et de partage figurent également au centre des représentations de ces espaces.

Enfin, une large majorité considère également important à travers ces espaces **« de savoir comment leurs collègues vivent leur travail »** (79%, dont 27%) et **« de régler les problèmes interpersonnels, les conflits entre personnes »** (76%, dont 33%). Relevons que sur ce dernier point, près d'1/4 des personnes interrogées se montrent donc plus réservées, les plus jeunes, les cadres et les salariés des grandes structures étant les moins nombreux à considérer que les espaces de discussion doivent permettre de régler ce type de soucis. Notons que les femmes sont systématiquement plus nombreuses que les hommes à assigner ces différentes finalités aux espaces de discussions. **De légères différences sociales** apparaissent également : les ouvriers sont plus susceptibles d'y voir un espace où exprimer des revendications (87% contre 74% des cadres), tandis que les

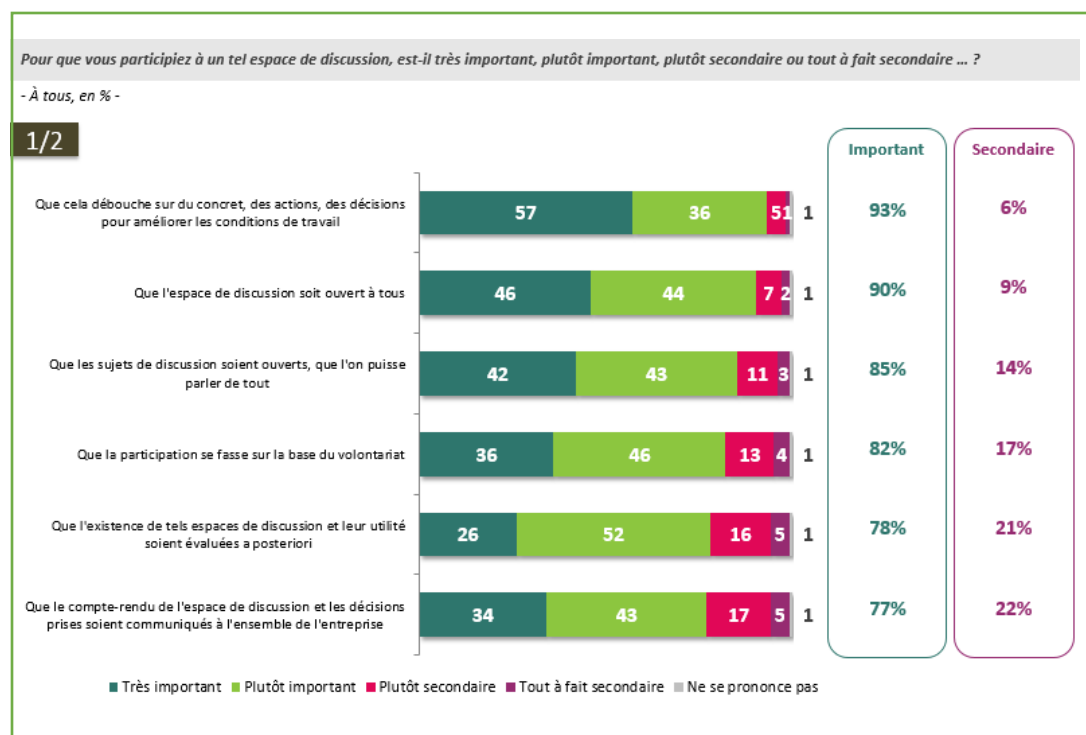
professions intermédiaires privilégient l'expression de leur ressenti (89% contre 79% des ouvriers) et le partage des expériences (88% contre 75% des ouvriers).

Au final, sommés de faire un choix, **les salariés sont assez partagés sur le fait de déterminer si ces espaces doivent avant tout permettre « de régler des problèmes précis et ponctuels, les 'soucis du quotidien' » (43%) ou « de parler de l'amélioration du travail sur les moyen et long termes » (56%).** La première solution est légèrement privilégiée par les salariés des petites entreprises ne disposant pas d'instances de représentations du personnel, tandis que la seconde est davantage mise en avant par les salariés des grandes structures, dans lesquelles existent de telles instances.

Pour les salariés, il est déterminant que les espaces de discussion soient organisés dans une perspective de déboucher sur des améliorations concrètes des conditions de travail

Dans tous les cas, ces espaces de discussion doivent déboucher sur des améliorations concrètes. En effet, il s'agit du point le plus important aux yeux des salariés pour qu'ils participent à de tels espaces : **« que cela débouche sur du concret, des actions, des décisions pour améliorer les conditions de travail »** (93%, dont 57% très important). Pour 9 salariés sur 10, il est également important **« que l'espace de discussion soit ouvert à tous »** (90%, dont 46%). D'autres conditions apparaissent de nature à favoriser la participation d'au moins ¾ des salariés :

des sujets de discussion ouverts, la possibilité de parler de tout (85%, dont 42% - préférée à l'idée de sujets bordés, définis à l'avance par un ordre du jour), **une participation sur la base du volontariat** (82%, dont 36%), **l'évaluation a posteriori du déroulé de ces espaces de discussion et de leur utilité**



(78%, dont 26%), **l'élaboration et le partage d'un compte-rendu auprès de l'ensemble de l'entreprise** (77%, dont 34%). Le suivi de ces espaces de discussion, afin qu'ils puissent en effet engendrer des actions concrètes, apparaît donc déterminant.

73% jugent important de **pouvoir contribuer à la mise en place de l'espace de discussion**, à la réflexion sur la forme adoptée. 64% préfèrent que **cela regroupe des gens qui font le même travail**. 62% plébiscitent **l'animation par une personne neutre**, extérieure à l'entreprise et 61% **la présence de représentants du personnel**. **La confidentialité des propos tenus** apparaît comme la condition la moins importante, même si elle est mise en avant par une majorité de salariés (58%, et même 65% des femmes). Dans le détail, les femmes mettent d'ailleurs davantage l'accent sur l'ensemble de ces différentes conditions.

Les salariés anticipent beaucoup plus des conséquences positives que des conséquences négatives à la mise en place de tels espaces

Les salariés estiment que la mise en place de tels espaces de discussion pourrait avoir de nombreuses conséquences positives, en premier lieu desquelles **améliorer l'organisation du travail** (85%, dont 32% « certainement »), ainsi que **l'ambiance générale du travail, le climat social de l'entreprise** (84%, dont 32%). Les bénéfiques de tels espaces résideraient également dans **l'accroissement de l'implication des salariés** (83%, dont 31%), de **leur efficacité** (79%, dont 26%), mais aussi de **leur épanouissement professionnel** (79%, dont 27%) et aussi, dans une moindre mesure, **de leur autonomie** (67%, dont 18%). Leur reconnaissance en serait accrue (76%, dont 26%).

Les profits seraient partagés puisque nombre de salariés considèrent également que **ces espaces de discussion permettraient aux managers de mieux anticiper, connaître et résoudre les problèmes** (83%, dont 27%), **d'améliorer les relations qu'ils entretiennent avec les salariés** (81%, dont 26%), **et offriraient également aux représentants du personnel la possibilité de disposer d'une meilleure connaissance du quotidien des salariés** (80%, 26%). **L'entreprise au global y gagnerait en matière d'image employeur** (78%, dont 22%), **de rentabilité et de performance** (76%, dont 25%) **mais aussi en matière d'innovation** (71%, dont 21%).

Certes, les taux de salariés estimant avec certitude que les espaces de discussion entraîneraient ces retombées positives restent mesurés (entre 18% et 32%), mais il n'en demeure pas moins qu'ils constitueraient aux yeux

d'une large majorité de salariés un outil susceptible de fluidifier les relations et l'organisation sur le lieu de travail. **Les femmes, les employés et les salariés des petites structures sont les plus nombreux à envisager ces effets bénéfiques**, alors que les hommes, les salariés les plus âgés, les cadres et ceux évoluant dans de très grandes structures en sont un peu moins convaincus.

En outre, la mise en place de tels espaces de discussion suscite peu d'inquiétudes. **Le principal risque encouru aux yeux des salariés réside dans un contrôle accru** : 39% soulignent cette potentielle conséquence négative. 32% estiment que cela pourrait créer des conflits, dégrader l'ambiance générale de l'entreprise, 31% complexifier l'organisation, 30% ralentir l'activité / faire perdre du temps et également 30% dégrader les relations entre les salariés et les managers de proximité. Ce sont les jeunes salariés de moins de 30 ans, les ouvriers et ceux évoluant dans une entreprise sans instance représentative du personnel qui sont les plus susceptibles de craindre ces conséquences négatives. Ces dimensions doivent donc constituer des points de vigilance pour les entreprises souhaitant mettre en place de tels espaces.

Ainsi, **les avantages potentiels semblent largement l'emporter sur les craintes que peuvent susciter le déploiement de tels espaces de discussion.**

L'espace de discussion idéal : des visions assez disparates mais insistant sur un état d'esprit constructif

Pour finir, les salariés étaient invités à dessiner leur espace de discussion idéal. Notons que 42% ne se prononcent pas, signe de la difficulté à se projeter dans un format unique et parfait. Les réponses spontanées fournies par les personnes qui s'expriment sont d'ailleurs assez disparates. 26% citent les protagonistes, 11% mentionnant la participation des supérieurs hiérarchiques. 24% évoquent la teneur des discussions, centrées sur les problèmes du service / de la société (11%) et sur les conditions de travail (11%). 24% font des propositions concernant la forme de l'espace de discussion, 9% requérant un lieu neutre et 6% un repas, pour 5% un site web. 16% parlent de la temporalité associée à de tels espaces, le format hebdomadaire étant le plus cité (7%). Relevons que les propos recueillis mentionnent également souvent la nécessité de **limiter ces espaces en termes de nombre de participants, de nombre de sujets à aborder et de durée, pour en garantir l'efficacité.** Plusieurs salariés soulignent de plus la nécessité pour tous les participants d'adopter **une attitude constructive, tournée vers la résolution des problèmes.**

