



MÉTHODE D'INTERVENTION DANS UN GROUPE

Intervention

L'intervention dans les unités de travail, telle que nous la concevons la démarche de promotion de la QVT, se déroule en **deux temps** :

- dans un premier temps avec l'encadrement,
- dans un second temps avec les agents.

L'ordre des groupes a finalement peu d'importance, le but principal ici étant de séparer l'encadrement et les agents dans un premier temps, ce qui peut être facilitant dans certaines situations pour faciliter les expressions.

Constitution des groupes

La constitution des groupes doit faire l'objet d'une attention toute particulière afin :

- de convenir d'un groupe représentatif : en terme de diversité de métiers, de genre, d'âge...,
- et par conséquent de potentiellement collecter la globalité des situations de qualité à pérenniser, ou celles jugées comme étant à améliorer.

La première étape face aux agents est donc de libérer la parole afin de créer les conditions de recueil d'information.

De même, qu'il s'agisse de lancer les échanges dans le groupe « encadrant » ou le groupe « agents », les intervenants se doivent de créer un climat propice à la discussion. Pour mémoire :

- le travail au cœur des échanges,
- l'ouverture d'esprit,
- une posture de contributeur et d'apprenant pour chacun des participants,
- une absence de jugement,
- de la discrétion quant aux propos échangés,
- une attitude constructive,
- de la flexibilité,
- et la recherche de l'intérêt collectif.

Les prérequis annoncés par les intervenants aux deux groupes sont également les suivants :

- prendre de la distance par rapport aux situations à améliorer, (abandonner les interprétations individuelles, les conflits interpersonnels),
- repérer les leviers d'actions dans la Collectivité (là où les changements peuvent s'opérer),
- obtenir des actions concrètes à mettre en œuvre.

Par souci d'efficacité des séances et de qualité des mesures proposées, ce cadre est essentiel.

Promotion de la démarche

La promotion de la démarche QVT ne doit pas apparaître comme le lieu de « règlements de compte » relationnels/personnels : il s'agit bien des situations de travail qui doivent être améliorées.

Nous proposons de dérouler le plan suivant :

1 - Recueil de données avec l'encadrement (3h)

COMMUNICATION (1h) : explication de la démarche à l'encadrement - but : créer climat de confiance

- Durant une heure, les intervenants expliquent **le but de la démarche de promotion de la QVT** :
 - > Contexte législatif d'intervention
 - > Définition de la QVT et dimensions liées retenues
 - > Programme d'intervention (nombre de séance, calendrier...)
 - > Propositions d'amélioration basées sur leur expérience du terrain
 - > Mode de traitement des données recueillies par les intervenants
 - > Propos rapportés aux supérieurs hiérarchique qu'avec leur accord une fois un plan constitué
 - > Démarche d'action continue après départ des intervenants
- Ainsi que **les conditions de réussite** du projet citées ci-dessus (libre expression, **travail** au cœur des échanges...)

RECUEIL DES DONNÉES (2h) :

- Recueil des **situations à améliorer** et des **processus de qualité fonctionnant dans le service à généraliser**,
- Utilisation du questionnaire circulaire si nécessaire (voir document consacré).

2 - Traitement des données recueillies avec l'encadrement (2h)

OPÉRATIONNALISATION DE LA DÉMARCHE DE QUALITÉ AVEC L'ENCADREMENT

- À partir des données recueillies lors des étapes précédentes, les intervenants vont reformuler les propositions « de qualité » proposées par l'encadrement.
- Cela permet de :
 - > s'assurer de la **bonne compréhension** des propositions formulées,
 - > faire **des choix parmi les solutions proposées** (définir un nombre de mesures maximum),
 - > **d'organiser/ de prioriser** les propositions « de qualité » à intégrer selon l'encadrement en terme :
 - d'acteur(s) (niveau individuel, niveau de l'équipe, niveau de la Collectivité),
 - de délais (court terme, moyen terme),
 - de moyens (matériel, financier...).

3 - Recueil de données avec les agents (3h)

On reproduit ici le même schéma et les mêmes actions qu'avec le groupe constitué des agents encadrant.

COMMUNICATION (1h) :

Explication de la démarche à l'encadrement - but : créer climat de confiance

RECUEIL DES DONNÉES (une ou deux séances de 2h)

4 - Rencontre plénière : agents et encadrement

Le but de cette dernière étape de « recueil de données » est de :

- **Mutualiser les propositions** des deux groupes (groupe encadrement + groupe agents) avant de faire **remonter les mesures** issues des échanges aux **directions concernées** (par exemple : la direction dont les groupes sont issus et les directions identifiées comme étant actrices du changement proposé).
- **D'organiser et de prioriser les propositions « de qualité »** (même principe que précédemment) à intégrer selon l'encadrement et les agents en terme :
 - d'acteur(s) (niveau individuel, niveau de l'équipe, niveau de la Collectivité),
 - de délais (court terme, moyen terme),
 - de moyens (matériel, financier...).
- Afin de **constituer un plan d'actions** communément construit et partagé.

5 – Présentation et mise en œuvre

Une fois cette construction validée par l'ensemble des agents, les intervenants peuvent **présenter au groupe COPIL** de la démarche afin de faire valider les mesures proposées et lancer la mise en œuvre des propositions acceptées.

À NOTER

La durée des séances est ici donnée à titre indicatif. Il appartient aux intervenants de déterminer le nombre et la durée des échanges en fonction de la dynamique de groupe.

1^{er} niveau d'intervention

Recueil des données – Traitement des propositions d'amélioration des situations de travail

Composantes de la dimension	Nombre de fois abordées	Poids de la composante / importance ⁽¹⁾	Niveau de la composante ⁽²⁾	Analyse
Organisation du travail				
Répétitivité / variabilité du travail / des tâches				
Marge de manœuvre (autonomie, délégation, négociation, moyens de régulations)				
Détermination d'objectifs quantitatifs et qualitatifs				
Définition de modes opératoires				
Répartition des tâches				
Clarté des missions de chacun				
Injonctions paradoxales				
Confrontation / écart entre travail prescrit et réel				
Choix du type de management (projet, descendant...)				
Interdépendances entre services pour réalisation travail				

(1) Incontournable à la qualité de la dimension : 3. Secondaire à la qualité de la dimension : 2.

(2) Satisfaisant : 3. Acceptable : 2. Peu satisfaisant : 1. Insatisfaisant : 0.

Le premier niveau peut être considéré comme un répertoire des situations « à améliorer ». Il permet :

- de catégoriser les points évoqués par les agents comme étant à améliorer lors des échanges en groupe dans une des sept dimensions,
- de considérer par dimension **le nombre de fois** où le point a été abordé,
- par voie de conséquence, de s'interroger sur **l'importance / le poids de la composante** du point abordé pour atteindre un niveau de QVT de la façon suivante :
 - > 3 : incontournable à la qualité de la dimension
 - > 2 : secondaire à la qualité de la dimension

Afin d'estimer l'efficacité des plans d'actions mis en place, une mesure « avant » / « après » doit être réalisée par le biais de l'indicateur « **niveau de la composante** ». En fonction de la manière dont la situation a été exposée / rapportée, il conviendra d'évaluer le niveau de satisfaction du point cité à l'instant où il a été abordé :

- > 3 : Satisfaisant
- > 2 : Acceptable
- > 1 : Peu satisfaisant
- > 0 : Insatisfaisant

En fonction des trois points précédemment exposés, l'**analyse** de chaque point évoqué peut ensuite être formulée.

2^{ème} niveau d'intervention

Priorisation et nivellement des propositions

Composantes de la dimension	Niveau de réalisation ⁽³⁾	Priorisation de la mise en œuvre par niveau ⁽⁴⁾
Organisation du travail		
Répétitivité / variabilité du travail / des tâches		
Marge de manœuvre (autonomie, délégation, négociation, moyens de régulations)		
Détermination d'objectifs quantitatifs et qualitatifs		
Définition de modes opératoires		
Répartition des tâches		
Clarté des missions de chacun		
Injonctions paradoxales		
Confrontation / écart entre travail prescrit et réel		
Choix du type de management (projet, descendant...)		
Interdépendances entre services pour réalisation travail		

(3) Individu : vert. Service : jaune. Collectivité : orange.

(4) Niveau 1, 2 ou 3.

Une fois les situations à améliorer ciblées, évaluées et analysées, il convient d'identifier :

- Quels sont **les acteurs** pouvant contribuer à faire évoluer la situation :
 - > soit chacun des agents (correspondant à l'individu = encodé / catégorisé en vert dans le tableau),
 - > soit le service (correspondant à un encodage dans la couleur jaune),
 - > soit la Collectivité (correspondant à la couleur orange).

En effet, en fonction des améliorations envisagées, le champs d'action est différent et ne nécessite pas forcément la même marge de manœuvre.

- Ainsi que de définir un **niveau de priorisation des actions** :
 - > 1 : mesures pouvant être immédiatement mises en place,
 - > 2 : mesures pouvant être mises en place à moyens termes,
 - > 3 : mesures pouvant être mises en place à longs termes.

De même, après avoir défini la marge de manœuvre et les moyens nécessaires pour faire évoluer la situation, les délais estimés seront différents.

Il convient de surcroît de penser que pour que les effets puissent être constatés par les personnes ayant proposé les mesures, et maintenir la dynamique générée par les échanges, des effets doivent être visibles de façon régulière, d'où l'intérêt de la priorisation.

3^{ème} niveau d'intervention

Propositions pour l'action

Composantes de la dimension	Action	Pilote	Échéance, niveau d'avancée ⁽⁵⁾	Niveau de réussite ⁽⁶⁾
Organisation du travail				
Répétitivité / variabilité du travail / des tâches				
Marge de manœuvre (autonomie, délégation, négociation, moyens de régulations)				
Détermination d'objectifs quantitatifs et qualitatifs				
Définition de modes opératoires				
Répartition des tâches				
Clarté des missions de chacun				
Injonctions paradoxales				
Confrontation / écart entre travail prescrit et réel				
Choix du type de management (projet, descendant...)				
Interdépendances entre services pour réalisation travail				

(5) À mettre en place : rouge. En cours : orange. Réalisé : vert.

(6) Satisfaisant : 3. Acceptable : 2. Peu satisfaisant : 1. Insatisfaisant : 0.

À partir des propositions recueillies et de la priorisation des mesures à mettre en place, un plan d'action pour chaque point peut potentiellement être construit. Il doit être élaboré à partir :

- d'**échéances fixées**,
- d'**acteur(s) pilote(s)** identifié(s), et par conséquent, de garant(s) de la mise en place du point qui lui sera attribué.

Toujours dans cet objectif d'entretenir la dynamique insufflée par les échanges, des **points d'avancées** doivent être faits par les acteurs pilotes aux équipes. Ces points intermédiaires doivent aussi permettre d'adapter les mesures le cas échéant : l'important étant de faire un retour aux équipes.

De façon simple, les modalités de réponses proposées, correspondant à des indicateurs de couleur, sont :

- > rouge : processus à mettre en place,
- > orange : en cours,
- > vert : processus mis en place.

Et en réponse au niveau de la composante fixé lors de la première étape (voir « niveau de la composante » dans recueil des données), **un niveau de réussite** de la mise en place de l'action (et par conséquent de l'amélioration de la situation devant faire d'avantage QVT) doit être finalement fixé selon les possibilités suivantes :

- > 3 : Satisfaisant,
- > 2 : Acceptable,
- > 1 : Peu satisfaisant,
- > 0 : Insatisfaisant