

Objet : *Organisation des échanges entre pairs dans les services des ministères sociaux*

Introduction

Afin d'apporter des outils et des méthodes qui répondent aux attentes professionnelles des agents relevant des ministères sociaux, les échanges entre pairs peuvent constituer un dispositif approprié.

Ces échanges entre agents exerçant des métiers similaires au sein des ministères sociaux permettent d'enrichir les gestes professionnels de chacun, le partage et l'échange au sujet de difficultés rencontrées et la mise en œuvre de solutions qui participent au co-développement professionnel des agents.

Ces espaces d'échanges qui favorisent l'expression des agents sur leur travail peuvent permettre de proposer collectivement des pistes d'amélioration concrètes.

Si ces échanges ont vocation à permettre aux membres des équipes de se retrouver périodiquement entre pairs, le rôle de l'encadrement est cependant nécessaire, pour faciliter, voire encourager des groupes qui peuvent contribuer à conforter ou faire évoluer les pratiques professionnelles.

En pratique, les échanges entre pairs sont des groupes d'agents installés et animés pour répondre à une problématique, en échangeant autour de situations de travail, considérant que les agents sont les experts de leur travail et qu'à ce titre, leurs propositions sont de nature à participer au processus d'amélioration continu.

Concrètement, les échanges portent sur l'activité, les règles et processus, les ressources, les contraintes, le sens donné au travail, ses conditions de réalisation, les difficultés rencontrées, les pratiques pour les surmonter et leurs limites, etc.

Les participants partagent ainsi des données, des points de vue, des propositions, dans la perspective de contribuer aux évolutions techniques et organisationnelles le cas échéant.

Cette approche collective vise à sortir des représentations individuelles et des jugements de valeur pour aborder des sujets qui peuvent parfois être sensibles et produire des améliorations. Par exemple, un « échange » peut contribuer à améliorer certaines situations professionnelles telles que la relation aux usagers, la gestion des risques professionnels afin de mieux prendre en compte les spécificités liées au travail.

Ces espaces d'échanges sur le travail n'ont pas vocation à être pérennes mais à traiter ponctuellement de sujets professionnels qui nécessitent une approche collective. Trois ou quatre réunions annuelles devant suffire à identifier des propositions d'amélioration ou permettre de nourrir des pistes d'amélioration sur le « geste professionnel ».

La mise en place d'échanges entre pairs s'inscrit dans une organisation de service (programmation, animation, initiative, organisation matérielle).

Leur mise en place présente donc un intérêt tant du point de vue de l'administration que de ses agents.

C'est pourquoi, des conditions de mise en œuvre, d'animation et de production doivent être établies en lien étroit avec la direction. Afin d'accompagner les chefs de service dans cette démarche, la présente note propose des éléments de cadrage méthodologiques utiles pouvant être adaptés aux configurations locales.

I) La définition des échanges entre pairs :

I-a) Les échanges entre pairs doivent être circonscrit au travail

Afin de se concentrer sur l'activité réelle des agents membres du groupe d'échange, ces espaces particuliers doivent permettre de :

- Travailler à la résolution des problèmes rencontrés par plusieurs agents dans leur activité ;
- Favoriser le développement professionnel et le développement des collectifs de travail ;
- Favoriser la montée en compétence collective ;
- Favoriser une approche collective permettant de nourrir l'action et les décisions individuelles le cas échéant.

Ces échanges doivent donc être organisés par la hiérarchie entre agents exerçant le même métier ou concourant à la réalisation de celui-ci au sein d'une unité de travail.

Un espace d'échanges entre pairs est donc une manière de prendre en compte le travail réel des agents à partir de questions ancrées dans la réalité du quotidien des agents, ainsi que sur ses conditions de réalisations. Une mise en discussion collective entre personnes de mêmes métiers sur des sujets précis permet alors autour d'un échange structuré avec un ordre du jour et un compte rendu et selon des modalités arrêtées à l'avance de progresser collectivement.

I-b) Les échanges entre pairs ne doivent pas se substituer aux réunions de service

Les échanges entre pairs qui n'ont pas vocation à se substituer aux réunions de service ou aux instances représentatives du personnel peuvent en revanche alimenter leurs travaux réciproques le cas échéant.

Cet espace n'est pas le lieu d'une discussion général sans objectif, d'information animée par le chef de service ou de remise en cause des agents et de leurs pratiques professionnelles dans une logique de bienveillance.

Les échanges entre pairs sont :	Les échanges entre pairs ne sont pas
Un partage d'expériences sur des situations de travail concrètes.	Un lieu de transmission d'informations descendantes auprès d'un groupe d'agents.
Un lieu qui permet l'expression d'une pluralité de points de vue et suppose une valeur égale accordée à chacun d'eux.	Un recueil d'opinions individuelles.
Un espace qui permet une analyse critique des processus de travail et de la qualité de ce dernier.	Un lieu de règlement de comptes interpersonnels.
Une analyse collective des difficultés et de ce qui constitue une ressource dans le travail, en croisant les points de vue et logiques.	Un lieu où on ne parle que de ce qui doit ou devrait être fait.
Un espace pour faire des propositions d'améliorations et envisager de nouvelles façons de travailler.	Un espace de négociation, de revendication.
	Une instance décisionnaire.

I-c) Les échanges entre pairs doivent avoir des objectifs :

Ces échanges peuvent poursuivre différents objectifs :

- de régulation collective de l'activité,
- de l'identification, analyse et résolution d'un problème
- de développement professionnel

Par ailleurs, cette pratique doit engendrer des bénéfices pour l'organisation en ce qu'elle contribue à une démarche de qualité de vie au travail et d'amélioration des conditions de travail qui promeut la participation, l'engagement et le sens au travail.

Les échanges entre pairs peuvent donc être classés en fonction de leur finalité qui peut différer en fonction de spécificités métiers des agents qui y participent. En travaillant sur les pratiques professionnelles en partageant et analysant de manière approfondie des situations de travail pour illustrer des compétences métiers que les agents doivent déployer (par exemple : gestion d'une relation conflictuelle avec un usager, etc.).

I-d) Les échanges entre pairs doivent avoir une finalité :

Dans tous les cas les échanges entre pairs doivent avoir pour finalité le développement professionnel individuel et/ou collectif des agents. Ils peuvent permettre de résoudre d'améliorer des situations de traitement d'une problématique professionnelle complexe tout en permettant la professionnalisation des agents.

	Résoudre des problèmes / Améliorer des situations	Se professionnaliser / Développer les pratiques
Composition	Les personnes dont la fonction permet de traiter la thématique retenue.	Des professionnels exerçant le même métier (interservices ou inter-structures)
Ce que cela permet	Analyse collective et pluri-métiers des situations de travail qui posent problème ou qui nécessitent une expertise soutenue. (exemple des questions relatives à l'amiante pour le SIT...) Source d'innovations sur les conditions et processus de travail.	Développement d'un collectif métier. Soutien et reconnaissance entre pairs. Enrichissement et développement des pratiques de métier. Echanges sur les manières de bien travailler en fonction de contextes spécifiques (travail sur les règles spécifiques du métier et du geste professionnel). Contribution à la transmission des pratiques professionnelles. Formalisation et partage des déterminants/valeurs du métier (question du sens au travail)
Conditions de réussite	Les thématiques doivent pouvoir être traitées dans le cadre du groupe en fonction des compétences de ses membres. Garder comme objectif l'action collective	Les principes de fonctionnement du groupe, notamment la valeur égale qui doit être accordée à la parole de chacun, doivent être posés d'emblée, sous peine d'auto-censure des agents les moins expérimentés

	Animation des échanges et de la parole. Grille de suivi / Trame de plan d'actions/ compte rendu de réunion. Prévoir des temps de restitution vers les instances de direction, mais aussi de la direction vers le groupe, et vers les instances de dialogue social le cas échéant.
--	---

II) la mise en œuvre des échanges entre pairs :

Tout l'intérêt de cette démarche réside dans la concertation avec la direction. A cet effet, ces derniers peuvent être mises en place sur proposition de la direction ou des agents eux-mêmes lorsqu'ils en éprouvent le besoin afin d'échanger sur les finalités, les objectifs et les modalités de mise en place de ces derniers.

II-a) la formalisation des échanges entre pairs :

Les objectifs et modalités de fonctionnement de ces échanges sont formalisés dans une note ou lors d'une réunion de cadrage que chaque service pourra utilement édicter. A noter que le bilan des échanges entre pairs pourra, le cas échéant, être présenté devant les instances de dialogue social. Au même titre que n'importe quel projet, la mise en place de ces échanges nécessitent que du temps soit spécialement consacré à cette démarche, à la fois pour la préparation, la participation, l'animation et la formalisation des travaux produits.

Le lieu retenu pour accueillir les participants doit être propice aux échanges (équipement adéquat de la salle notamment) ; il doit pouvoir favoriser la concentration et garantir la liberté de parole. Le débat doit être centré sur l'activité de travail telle qu'elle se déroule au quotidien.

Par exemple, lorsqu'il s'agit d'améliorer le traitement réservé à certaines demandes d'utilisateurs, il s'agira de comprendre comment un agent traite de telles demandes, d'identifier ce qui dans ce type de situation est source de difficulté (par ex. le temps limité pour traiter la demande) ou au contraire constitue une ressource (par ex. l'expertise des collègues).

Pour permettre à chacun de s'exprimer et laisser du temps aux échanges, idéalement, ces échanges doivent être circonscrit à des groupes limités (composé de 8 à 10 personnes.)

L'objectif étant de croiser différents points de vue sur la thématique choisie, il convient de convier des représentants des différents métiers concernés et d'adapter les profils en fonction du sujet traité : opérationnels (agents, encadrants) et personnes ressources (par ex. psychologue du travail, etc.). D'autres agents peuvent être invités ponctuellement (chargé de prévention, médecin du travail, psychologue du travail, ergonomiste, responsable RH, responsable logistique, service social, etc.) quand ils sont concernés par les sujets ou les périmètres retenus.

La constitution du groupe visera, si possible, une diversité de profils parmi les participants (Age, ancienneté, sexe, statut, fonctions exercées au sein du service, etc.).

Dès lors que la décision a été prise de mettre en place un échange entre pairs (après acceptation de l'encadrement), il est nécessaire de communiquer sur la démarche au sein de l'organisation.

A noter que ces échanges reposent sur le volontariat des agents. Les agents affectés dans les services concernés par le périmètre dont est saisi « l'échange entre pairs » sont informés par la hiérarchie de la démarche et invités à y participer. L'invitation reprend les éléments formalisés dans la note ou réunion de cadrage (origine de la démarche, objectifs, périmètre, thématiques, animation). Elle est essentielle afin de lever de potentiels freins ou craintes. Il est intéressant de diversifier les moyens de communication afin d'informer tous les agents de la structure. A ce titre, il est conseillé d'échanger sur la démarche lors de

réunions de service. Cela permet en outre de montrer que la démarche est portée par l'encadrement et de répondre aux éventuelles questions.

II-b) La question de l'animation

L'animateur des réunions d'échanges entre pairs est garant de la méthode. Il a pour rôle de clarifier, reformuler, faire valider des propositions par le groupe afin de produire un document de référence (fiche, tableau de propositions, etc.)

Il existe principalement deux modalités possibles d'animation : en binôme ou seul. Dans tous les cas, le(s) animateur(s) d'espace de discussion doit(ven)t être formé(s) à une méthodologie d'animation. En outre, la désignation de l'animateur dépend de l'objectif recherché.

➤ L'échange est réalisé par un binôme interne à l'organisation

La coanimation par un binôme constitué par celui qui porte la démarche et d'une personne ressource est à privilégier (exemple : un représentant de la fonction RH et un chargé de prévention en santé au travail par exemple).

L'animation en binôme permet une complémentarité des rôles. En outre, lorsque le binôme est composé d'un manager de proximité, son binôme avec une personne ayant un profil plus technique permet de limiter d'éventuels écueils qui pourraient être liés à une démarche trop descendante de l'animateur ou au contraire trop revendicative des participants. Les membres du binôme peuvent jouer un rôle de rapporteur des travaux du groupe au sein d'autres instances (comité de direction, instances de dialogue social, etc.) dans le respect de la confidentialité des débats.

➤ L'échange est réalisé un animateur seul, interne à l'organisation

Lorsqu'il n'est pas possible de constituer un binôme d'animation, l'espace d'échange peut être animé par une personne qui a été mandatée par l'administration (il peut s'agir d'un cadre, d'un manager ou d'un expert métier). Il faudra alors veiller à ce qu'il ait la capacité de jouer un rôle de facilitateur et de prendre de la distance par rapport à son propre positionnement dans l'organisation. Il pourra également prévoir de confier certaines tâches à des membres du groupe (prise de notes, par exemple).

II-c) les différentes étapes de leur mise en œuvre

1ère étape : Définir les règles de travail du groupe d'échanges

- Respect des propos d'autrui, absence de jugement ;
- Équité dans les temps de parole et la valeur des propos ;
- Confidentialité des échanges (engagement de ne pas parler à l'extérieur de ce qui se dit dans le groupe avant la fin des séances et la restitution, anonymat des propos consignés) ;
- Engagement de participation sur la durée du cycle de réunions
- Evoquer les modalités d'animation

2ème étape : Le choix des questions d'activité à débattre et des séquences d'activité à analyser.

Le groupe se réunit une première fois pour déterminer ensemble les questions de travail ou de métier qu'il juge utile de discuter. Surtout au lancement de la démarche, la réussite tiendra dans le choix de ces questions : plus elles seront pratiques, concrètes et ponctuelles, et plus le travail individuel et collectif d'observation du travail réel et de discussion sur sa qualité sera opérant. Pour réaliser cette étape, il est recommandé de

travailler sur quelques situations problématiques récurrentes afin d'amorcer un changement dans le fonctionnement. D'un point de vue méthodologique, trop souvent, cette étape de diagnostic consiste à compiler des chiffres, des documents, des points de vue. C'est une étape à laquelle il faut prévoir de consacrer un temps conséquent car elle va servir à mettre en lumière les points sur lesquels il faudra agir. En effet, c'est le moment où les échanges vont susciter des propositions d'amélioration et à créer les conditions pour que les instances de décision se saisissent de ces propositions.

Il est recommandé de travailler sur quelques thématiques retenues par le groupe en fonction de l'objectif poursuivi qu'il s'agisse de résoudre des problèmes ou de développer des pratiques professionnelles.

Une fois ces questions identifiées, le groupe doit réfléchir aux moyens pour pouvoir avoir des exemples d'activité permettant de les mettre en discussion. Celles-ci peuvent être prises dans l'activité elle-même (un compte rendu, un mail, un courrier...) ou créées pour le travail du groupe de pairs (notes prises par la personne elle-même pendant la séquence d'activité ou juste après, éventuellement notes issues d'une observation soit par un tiers neutre, soit par un membre du groupe).

Le groupe désigne une personne ressources qui aura la charge de transmettre le calendrier prévisionnel, les ordres du jour et les comptes rendus des réunions d'échanges entre pairs aux supérieurs hiérarchiques des membres du groupe. Les échanges peuvent le cas échéant se dérouler sur une seule séance.

Il est recommandé de ne mettre en débat que deux ou trois exposés par séance à partir d'une trace de l'activité choisie, ce qui peut conduire à consacrer plusieurs séances à une même question de métier. Les effets d'un espace d'échange entre pairs doivent être attendus plutôt dans le moyen terme qu'à l'issue de chaque séance. A tour de rôle, un membre du groupe présente le cas qu'il souhaite soumettre au groupe en expliquant le contexte de production, en donnant à voir les éléments de la situation, les raisons des choix qu'il a fait, le résultat de son activité, etc.

Ensuite les autres participants et participantes :

- Posent des questions pour permettre de mieux appréhender la situation et l'activité exposée ; il s'agit là de chercher à analyser conjointement la situation en suspendant tout jugement sur la manière de faire qu'a exposée le ou la collègue ;
- Font part de ce qu'ils auraient fait dans une situation comparable, autant que possible en prenant des exemples précis dans leur propre activité.

Les éventuelles différences constatées sont discutées, argumentées, chacune et chacun essayant de comprendre le point de vue des autres, voire de l'adopter momentanément. L'écoute, le respect de chacune et chacun et la bienveillance individuelle et collective doivent guider ces temps d'échanges.

Une fois exposées et débattues chaque étude de cas, les variantes dans la manière de réaliser l'activité font ensuite l'objet d'un arbitrage du groupe : ce qu'il est souhaitable de faire, possible de faire à certaines conditions, ce qu'il faudrait ne plus faire.

Le groupe élabore et diffuse un relevé de conclusion de ces échanges qui pourra faire l'objet en tant que de besoin d'une restitution collective en réunion de service.

3ème étape : L'information du responsable hiérarchique

Sur les questions débattues, le supérieur hiérarchique du groupe disposera du compte-rendu de chacune des réunions. En outre, les comptes rendus sont également l'occasion de transmettre à la hiérarchie les besoins de formation identifiés par le groupe. Il est indispensable que la direction partage son analyse et les décisions qu'il est envisagé de prendre à la suite de ces échanges. Il convient d'organiser ce retour à une date assez proche de celle de la restitution afin de maintenir la dynamique et de ne pas démobiliser les participants lorsqu'ils sont partis prenantes dans la mise en œuvre des actions décidées à la suite des échanges entre pairs.

Un bilan de la démarche peut, le cas échéant, être présenté aux instances de dialogue social.

La communication des travaux menés devra être réalisée afin de valoriser les apports et avancées mises en place.

Des témoignages d'agents ayant participé aux travaux peuvent également concourir à promouvoir ce dispositif auprès des autres agents.

PROJET