



ERIC FLORENT
Directeur délégué
Enedis Auvergne

Donner la parole au terrain au travers d'espaces de discussion sur le travail

Depuis 2 ans, Enedis Auvergne donne la parole à ses agents de terrain. Des espaces de discussion sur le travail et des ateliers de recherche de solutions ont été menés, avec à la clef des actions concrètes et parfaitement adaptées aux réalités du terrain. Entretien avec Eric Florent, directeur délégué d'Enedis Auvergne.

Qu'est-ce qui vous a poussé à entamer cette démarche participative ?

Nos performances sécurité étaient globalement en amélioration. Malgré tout, nous avons vécu des événements à haut potentiel de gravité dont l'analyse soulignait des écarts à la règle. Nous avions à ce moment-là une nouvelle direction qui a décidé d'inclure une démarche centrée sur les facteurs humains et organisationnels (FHO) dans sa feuille de route pour les 3 ans à venir. Dans un premier temps, nous avons eu une longue phase d'analyse et de réflexion pour nous approprier la dimension FHO. Nous nous sommes posé un certain nombre de questions. Pourquoi avons-nous ces écarts à la règle ? Comment cela se passe réellement sur le terrain ? Quel rôle du management ? Nous avons alors choisi d'organiser des *Espaces de discussion sur le travail* pour essayer de comprendre ces « chemins courts », ces écarts menés lors de la réalisation des modes opératoires.

Comment fonctionnent les « Espaces de discussion sur le travail » ?

Ce sont des réunions d'équipes durant lesquelles nous permettons aux agents de s'exprimer librement sur leur travail, sur la manière dont ils vivent la sécurité au quotidien et comment ils appliquent les règles. Les deux premiers pilotes ont été animés par l'Icsi, qui nous a aidé par la suite à construire une trame pour les futures réunions. Pour les animer, une vingtaine de managers de proximité ont suivi deux journées de formation consacrées aux FHO et aux techniques d'animation. Depuis juin 2017, nous avons réalisé une quarantaine d'*Espaces de discussion sur le travail* sur l'ensemble de nos bases opérationnelles.

Quels types d'informations en sont ressortis ?

Nous avons eu par exemple des remontées sur des situations de non port des EPI, sur l'utilisation de matériel dans des situations non prévues ou sur des contournements

de règles. Une fois ces informations recueillies, nous ne pouvons bien sûr pas en rester là. Nous avons organisé des ateliers de recherche de solutions, sur la base du volontariat. Ces ateliers ont donné lieu à plusieurs types d'actions comme des achats complémentaires de matériels, des expérimentations d'outillage ou de matériels, un travail sur les sens des règles avec parfois des évolutions de procédures et sinon un rappel à la règle en lui donnant tout son sens. Des groupes de travail spécifiques sur les interfaces entre métiers ou sur le professionnalisme ont également été lancés. Plusieurs sujets rejoignent des demandes des délégués syndicaux et des CHSCT qui ont accepté de s'impliquer dans le projet.

Où en êtes-vous aujourd'hui ?

La démarche est loin d'être aboutie, nous avons plusieurs chantiers encore à mener : des chemins courts à traiter, nos travaux sur le professionnalisme et les interfaces, l'élargissement de l'implication des agents pour les

ateliers. Nous avons également un chantier important à ouvrir pour les managers de proximité qui ont exprimé des attentes au-delà de la prévention de la santé et de la sécurité au travail. Nous devons ensuite travailler avec eux sur l'organisation du travail de manière globale pour déceler et maîtriser les contextes pouvant ouvrir les chemins courts et, pour finir, réintégrer les managers aux *Espaces de discussion sur le travail* de leurs équipes naturelles afin de traiter directement avec leurs agents des conditions d'exécution des activités.



BON À PARTAGER

Vous aussi, vous souhaitez mettre en place ce type d'action ? Les facteurs de succès et points de vigilance, vus par Eric Florent.

Les facteurs de succès

- la bonne appropriation des notions développées autour des FHO dans un premier temps permet ensuite d'éclairer l'analyse des situations opérationnelles
- réfléchir aux conditions pour que les agents s'expriment librement : les managers des équipes ne doivent notamment pas être présents et l'animation faite par des extérieurs au métier

Les points de vigilance

- favoriser et organiser l'implication des salariés dans la recherche des solutions
- communiquer sur la démarche et ses réussites sinon les effets de la démarche sont dilués et ne sont pas perçus

Vous souhaitez lui poser des questions ?

Eric Florent
Directeur délégué
Enedis Auvergne
eric.florent@enedis.fr