

<b>GPEC DE PROGRES : VOLET RELATIF A LA METHODOLOGIE DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS</b>
---

Le présent accord est conclu

Entre :

- France Télévisions, Société nationale de programme, au capital de 346 140 000 euros, immatriculée au Registre du commerce et des sociétés sous le numéro 432 766 947 R.C.S. Paris, ayant son siège social 7, esplanade Henri de France 75015 Paris, représentée par Delphine ERNOTTE CUNCI Présidente, ci-après dénommée « France Télévisions »,

D'une part,

Et

- les organisations syndicales, visées ci-dessous, ci-après dénommées « les organisations syndicales »,

D'autre part,

Ci-après dénommés ensemble « les parties »

### Préambule

L'accord du 7 mai 2019 acte la mise en place d'une GPEC de progrès. Le présent accord entend satisfaire l'engagement de négociation de cette GPEC de progrès en précisant les contours de celle-ci.

Ainsi, les parties font le constat que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) telle que définie dans l'accord d'entreprise du 2 juin 2017 nécessite d'être renforcée et complétée, dans un univers où les changements sont rapides et continus. Il convient donc de s'adapter à cette situation afin d'être au plus près des besoins, tant de l'entreprise que des salariés. En conséquence, la direction s'engage à ouvrir les discussions relatives à l'accord GPEC ayant vocation à se substituer à l'accord en vigueur dès le début de l'année 2020.

Par ailleurs, dans ce contexte mouvant, les parties rappellent qu'il est également essentiel de protéger la qualité de vie au travail des salariés, les évolutions ne devant pas être subies mais acceptées dans toute la mesure du possible, chacun pouvant s'adapter à un rythme différent compatible avec les enjeux de l'entreprise.

A cet effet, les projets de transformation de l'entreprise doivent être mis en œuvre dans le respect des principes édictés par l'accord QVT de juillet 2017 et s'appuyer sur les outils et les principes qu'il a instaurés.

Les parties entendent ainsi définir une méthodologie d'élaboration et de conduite des projets appropriée, afin de mieux anticiper et accompagner les impacts liés au déploiement des projets sur les salariés et les collectifs de travail, mais aussi de les faire évoluer en fonction des contraintes réelles rencontrées sur le terrain.

Partant du constat que la transformation réussie de l'entreprise repose sur l'engagement de ses collaborateurs et leur participation à la réflexion sur les projets qui y contribuent, cette méthodologie met le salarié, les managers et les représentants du personnel au centre du dispositif d'accompagnement de la transformation.

Au travers du présent accord, les parties souhaitent ainsi fixer un cadre renouvelé pour le pilotage des projets sur la période 2019/2022.

Elles insistent sur leur volonté de prendre en compte les réalités du terrain et les spécificités locales tout en veillant à préserver la politique commune de France Télévisions en matière de développement des ressources humaines et de qualité de vie au travail.

En associant les différentes instances de représentation du personnel et en utilisant les démarches décrites ci-dessus avec réactivité et souplesse, elles se donnent les moyens d'assurer un cadre collectif de référence tout en privilégiant l'intégration des réflexions locales aux projets de transformation.

## Chapitre 1 –définitions et principes généraux de fonctionnement

L'accompagnement des projets de transformation de l'entreprise doit constituer en une approche pragmatique des situations dont l'objectif est de s'appuyer sur les situations réelles, nourries par les expérimentations ou les observations, afin de faire évoluer les modes de fonctionnement et schémas d'organisation sans a priori, ni conception en porte-à-faux avec les besoins exprimés au travers des projets.

Cette approche s'appuie sur des méthodes qui ont pour but d'objectiver les évolutions nécessaires au succès du projet, tout en garantissant la qualité de vie au travail des salariés.

Les salariés, leurs représentants sont partie prenante du processus.

Le management est totalement impliqué dans cet objectif, dans une relation renouvelée avec les salariés où le lien hiérarchique traditionnel, s'accompagne d'une attitude managériale bienveillante marquée par l'écoute, le respect et l'aide à la réalisation professionnelle de chacun.

L'objectif que les parties s'assignent est que les salariés devront avoir acquis de nouvelles compétences qu'ils pourront intégrer à leur métier ou exercer sur un nouveau métier.

Sur un plan opérationnel, pour chaque projet les parties conviennent :

- 1) De l'ouverture d'un processus d'information-consultation des IRP compétentes. Le délai préfix pourra être remplacé par un délai négocié avec un avis rendu à son terme.
- 2) De la négociation avec les OSR d'un accord de méthode intégrant ou non un volet expérimental et l'implication des salariés durant toute la phase d'élaboration et de suivi du projet.
- 3) De la mise en place, le cas échéant, d'instances de suivi et d'adaptation des expérimentations
- 4) De la finalisation des discussions relatives à un accord de méthode dédié au projet avant le déploiement du projet finalisé

*Par « projet », les parties entendent toute action spécifique, nouvelle, qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir, pour laquelle il n'existe pas encore d'équivalent (définition Afnor) au sein de l'entreprise.*

*A l'inverse, ne rentrent pas dans ce champs, les actions de simple mise en œuvre de solutions ou moyens/outils connaissant déjà une forme d'exploitation au sein de l'entreprise, n'emportant pas de modification des métiers et compétences mises en œuvre, ainsi que les processus de développement d'évolution de pratiques professionnelles, de métiers déjà existants ou expérimentés.*

Cette approche a pour ambition d'ajuster le processus en continu afin de répondre au mieux à l'ambition de l'entreprise et à son adaptation dans un esprit conforme aux objectifs de l'accord QVT du 12 juillet 2017.

Les parties s'accordent pour faire preuve d'une grande loyauté dans l'application de cet accord. Ainsi, lorsque certaines pratiques sont en cours d'expérimentation, il ne sera pas admis que des pratiques « sauvages » soient déployées à l'extérieur du périmètre concerné. Cela est une condition indispensable à l'instauration d'un climat de confiance et au succès de l'évolution de l'entreprise.

Les signataires soulignent que cet esprit de construction doit être omniprésent à toutes les étapes de déploiement des projets.

## Chapitre 2 – Démarche d'accompagnement du changement

La transformation réussie de l'entreprise repose sur l'engagement de ses collaborateurs et leur participation à la réflexion sur les projets qui y contribuent. Pour ce faire, il convient que ceux-ci soient le mieux informés possible sur le contexte de l'entreprise et les motivations ou contraintes à l'origine du projet.

Ainsi, des éléments d'information sur la stratégie d'entreprise, les évolutions technologiques, ou les éventuelles réformes ayant conduit à l'élaboration du projet devront être communiquées aux salariés par le ou les managers en charge de conduire les projets de transformation.

Pendant toute la phase d'élaboration des projets, ces mêmes salariés devront être informés sur les enjeux collectifs associés aux projets, sur les modalités de déploiement des projets et, le cas échéant, sur la mise en œuvre d'une expérimentation et l'existence de groupes de travail auxquels ils pourraient être associés.

Enfin, à titre individuel, ils devront être informés des éventuelles conséquences que le projet pourrait avoir pour eux, en terme de reconnaissance professionnelle, de rémunération, d'outils mis à disposition, de formation ou de passerelle vers d'autres métiers.

## Chapitre 3 - Négociation d'un accord de méthode pour chaque projet

### 3.1. Objet des accords de méthode associés à chaque projet

Chaque projet répondant à la définition de projet mentionnée au chapitre 1 du présent accord devra faire l'objet d'une négociation avec les organisations syndicales représentatives au sein de l'entreprise, ou de l'établissement lorsque le projet est limité à un établissement.

Cette négociation portera sur un accord de méthode ayant pour but d'encadrer la phase projet en définissant les modalités de diagnostic, d'ajustement et de suivi.

La nécessité de procéder par expérimentation sera débattue et inscrite dans l'accord de méthode du projet.

Les OSR disposeront des données évoquées à l'article 4.1 de l'accord du 7 mai 2019, rappelés ci-dessous :

- Evaluation et planification des départs dans le cadre du dispositif de mobilité externe sécurisée incluant un dispositif de fin de carrière
- Suivi des départs par métier
- Appropriation locale des impacts sur l'emploi du projet (organisation, éditoriaux, technologiques, expérimentations)
- Estimation des besoins de remplacement des départs tenant compte des cadrages budgétaires et des engagements sur l'emploi prévus à l'accord du 7 mai 2019
- Analyse des entretiens annuels et professionnels
- Modalités de comblement des besoins (mobilité, recrutement, reconversion, intégration de CDD réguliers, etc.)
- Dispositifs RH et organisationnels à mobiliser
- Calendrier prévisionnel de mise en œuvre

Le principe et les conditions de l'expérimentation qui consiste à élaborer et tester une nouvelle manière de travailler et d'organiser le travail ont été définis dans l'accord QVT du 12 juillet 2017 (art 1.2 et annexes 4 et 5).

Les parties conviennent de l'intérêt de pouvoir mettre en œuvre une version alternative à l'expérimentation initialement définie, dénommée « mise en pratique encadrée », qui consiste à mettre en pratique une nouvelle manière de travailler déjà expérimentée.

Dès lors, les parties définissent les deux niveaux d'expérimentation suivants :

- **L'expérimentation fondamentale qui consiste à élaborer et tester une nouvelle manière de travailler et d'organiser le travail :**
  - Il s'agit d'un dispositif innovant, non encore mis en œuvre à FTV, dont l'intérêt et l'opportunité demandent à être approfondis avant de décider de la suite à lui donner.
  - Il vise à favoriser l'initiative, l'innovation et la créativité des parties prenantes, dans le respect du rôle, de la fonction et du métier de chacun, à permettre une plus forte réactivité, voire une anticipation devant de nouveaux dispositifs à intégrer et à assurer la prise de décision au plus près du terrain.
  - Un Comité de Pilotage (ou commission d'accompagnement) est utile car il permet d'organiser les échanges, d'aplanir les difficultés éventuelles, de garder le cap défini, de garantir que des réponses soient apportées aux préconisations formulées et de garantir leur mise en œuvre, d'ajuster le cas échéant les besoins et les moyens
- **La mise en pratique encadrée qui consiste à mettre en pratique une nouvelle manière de travailler déjà expérimentée :**
  - Il s'agit d'un dispositif innovant, mais déjà mis en œuvre à FTV et ayant déjà été testé dans le cadre d'une expérimentation
  - Elle vise à comprendre l'évolution proposée et appréhender ses conséquences, identifier les éventuelles adaptations nécessaires localement et assurer la prise de décision et la mise en œuvre au plus près du terrain
  - Un Comité de Pilotage (ou commission de suivi) de la mise en pratique est utile car il permet d'organiser les échanges, d'associer les acteurs locaux, y compris les représentants de proximité et de mettre en œuvre la solution déjà expérimentée avec souplesse et réactivité.

Pour ces deux types d'expérimentations, le cadre, la méthode d'évaluation embarquée issus de l'accord QVT du 12 juillet 2017 et les principes relatifs au Comité de Pilotage sont détaillés aux Annexes 2 et 3 du présent accord.

Un modèle d'accord de méthode type sera élaboré et présenté aux organisations syndicales avant déploiement.

### **3.2. Autres dispositions devant figurer dans les accords de méthode**

#### **3.2.1 Impacts sur les emplois, activités et compétences**

Chaque accord de méthode devra mentionner les activités et emplois concernés par l'expérimentation ou la mise en œuvre encadrée ainsi que les nouvelles définitions des emplois envisagés afin de pouvoir mettre en œuvre le dispositif.

A ce titre, l'accord précisera selon les situations:

- la nouvelle définition temporaire des emplois
- la définition des activités expérimentées
- les principaux emplois éligibles et les conditions d'éligibilité
- les compétences à acquérir ou à développer.

Ces données permettront d'établir les dispositifs d'accompagnement pédagogiques.

Ces définitions feront l'objet d'un suivi dans le cadre des instances de suivi des projets.

Toute modification de la nomenclature des emplois s'inscrira dans le cadre des dispositions prévues par l'accord d'entreprise du 28 mai 2013 et l'accord GPEC du 2 juin 2017.

### **3.2.2. – Formation**

Un plan de formation dédié sera intégré en annexe à chaque accord de méthode par projet, en particulier lors de la mise en place de l'expérimentation.

Chaque volontaire se verra proposer des actions de formations dédiées en fonction de son profil. Des compléments de formation en cours d'expérimentation pourront être mis en place, à la demande du volontaire ou sur proposition de la direction, en fonction des situations, des besoins exprimés ou des ajustements des expérimentations.

### **3.2.3. – Impacts sur la rémunération**

Lorsque l'expérimentation sera susceptible d'avoir un impact sur la rémunération des collaborateurs, l'accord de méthode du projet devra en faire état et mentionner soit les avantages potentiels, soit, le cas échéant, les éventuelles modalités de compensation prévues en cas de risque de perte de rémunération durant l'expérimentation.

### **3.3. – Suivi des conditions de l'expérimentation**

Les salariés seront invités à faire part de leur avis et remarques tout au long de l'expérimentation, notamment au regard des risques et opportunités évoqués lors du lancement du projet. L'appui des acteurs de santé locaux, tels que le médecin du travail et le psychologue du travail, permettra de formaliser le suivi et l'analyse de cette évolution des ressentis en lien avec la direction de la santé et de la qualité de vie au travail.

Les membres des Comités de pilotage disposeront d'informations sur le niveau de difficulté des salariés volontaires sur tous les aspects de l'expérimentation définis dans l'accord de méthode et leur évolution dans le temps, notamment : formation, difficultés pratiques, organisation du travail, charge de travail, horaires de travail, rythme de travail, ambiance de travail, relations entre volontaires et non-



volontaires, qualité du produit, qualité du travail, matériel, ergonomie, conditions de travail, etc.

Ces retours permettront de faire évoluer les conditions de l'expérimentation, le but étant d'aboutir à terme à une organisation optimale sur tous ses aspects.

### **3.4. – Mesure de la charge de travail**

Une expérimentation peut solliciter fortement des volontaires qui seront moins présents sur leur fonction d'origine, par exemple pour la fabrication de nouveaux produits pour les antennes linéaires et/ou non linéaires.

La vigilance en matière de charge de travail des salariés volontaires devra être doublée d'une vigilance en matière de report de charge de travail sur les personnels non volontaires. La charge de travail induite par l'expérimentation pourra conduire si nécessaire au remplacement des collaborateurs concernés par celle-ci. Une vigilance particulière sera également portée par le Comité de pilotage à ceux qui basculeraient dans l'hyper investissement.

### **3.5. – Espaces de travail**

En termes d'espaces dédiés, un soin particulier sera porté sur l'aménagement afin d'apporter confort et convivialité aux personnes utilisatrices de ces nouveaux espaces de travail.

## Chapitre 4 – Le parcours Qualité de Vie au Travail de la transformation

### 4.1. Principes généraux de fonctionnement du parcours QVT d'accompagnement des projets

Tout projet intégrant ou non une expérimentation tel que défini au présent accord suppose un processus d'information-consultation des IRP. En fonction de la portée du projet, cela peut-être au CSEC et/ou sur le périmètre d'un ou plusieurs CSE/CE/CCEOS.

Le parcours QVT dans les projets de transformation, défini dans le cadre du déploiement de l'accord du 12 juillet 2017, constitue un outil incontournable à mobiliser en tout ou partie pour chaque projet. Il formalise des étapes de référence à utiliser avec souplesse pour adapter les actions en fonction du projet.

Parmi ces étapes figure l'expérimentation avec les équipes pour élaborer une nouvelle manière de travailler et d'organiser le travail ainsi que la mise en œuvre de la démarche d'évaluation embarquée qui permet d'associer les équipes pour alimenter le projet et/ou l'expérimentation.

Le parcours QVT fait appel à tous les acteurs du projet : managers et DRH, collaborateurs, représentants du personnel. Ce parcours intitulé pas à pas est la référence concernant la transformation dans ses différentes étapes.

Il suppose que chacun des acteurs adopte une posture d'écoute, d'ouverture, de sincérité et d'humilité.

Il a pour effet de rendre les salariés acteurs, d'intégrer la réalité du terrain, de renforcer le dialogue social, de lever les craintes et de faciliter la mise en œuvre du projet. Il doit donner la possibilité aux salariés de saisir les représentants du personnel dans le cadre de la procédure du pas à pas.

C'est pourquoi le parcours prévoit que la phase d'information-consultation des IRP peut être préalable à l'engagement d'expérimentation ou peut intervenir a posteriori lorsque les parties sont convenues d'un accord d'expérimentation préalable à la phase d'information/consultation.

Les quatre idées majeures du parcours pour mener un projet sont les suivantes :

- Anticiper et cadrer le projet, ce qui signifie notamment le fait d'identifier en amont les impacts humains du projet
- Associer et agir, c'est-à-dire organiser des démarches participatives quand il y a des marges de manœuvre, en utilisant la force de l'intelligence collective et en veillant à l'adéquation avec la réalité de terrain des utilisateurs
- Adapter et ajuster, en utilisant avec souplesse le cadre de référence du parcours
- Accélérer et valider, car le parcours contribue à lever les freins en amont et au fil du projet pour réussir la phase d'élaboration du projet, sa phase de mise en œuvre et réaliser un bilan.

Au-delà des différentes phases d'information des collaborateurs et des représentants du personnel prévues dans le parcours, lors de la 1<sup>ère</sup> réunion du processus d'information-consultation, la direction devra présenter aux élus les éléments prévus à l'article 4.1 de l'accord du 7 mai 2019.

Elle présentera, le cas échéant, les métiers concernés par les transformations envisagées, les éléments disponibles relatifs aux métiers sensibles ou exposés aux changements, les sites, services ou fonctions les plus concernés, la méthode d'observation des irritants, les modalités d'accompagnement des managers et de la filière RH, les soutiens externes le cas échéant, une analyse anticipée des ressources disponibles dans le(s) site(s) concerné(s) par le projet, des ressources complémentaires mobilisables pour le déploiement et des besoins à terme estimés, les moyens humains (ETP), matériels et financiers qu'elle mobilise sur l'expérimentation et les marges de manœuvre mobilisables afin que cette expérimentation se déroule dans les meilleures conditions possibles pour les salariés.

#### 4.2. - Les étapes du parcours QVT d'accompagnement des projets

Le parcours QVT dans les projets de transformation, défini dans le cadre du déploiement de l'accord du 12 juillet 2017, est un outil incontournable qui formalise des étapes de référence à adapter en fonction du projet, que ce dernier intègre ou non une expérimentation. Les étapes suivantes constituent un panorama exhaustif des étapes susceptibles d'être en tout ou partie mises en œuvre, selon la nature et les besoins associés à chaque projet.

Les six grands temps forts suivants constituent un panorama exhaustif des étapes de référence devant être en tout ou partie mises en œuvre, selon la nature et les besoins associés à chaque projet.

### 1. CADRER : étapes de référence 1 et 3

**Le Directeur du projet ou son représentant pose le cadre du projet de façon objective et collégiale avec les membres du comité de direction dont il fait partie ainsi que le DRH qui l'accompagne.**

A cette occasion, il fixe les points clefs suivants : périmètre, nature du projet, finalité, intérêt, risque, contraintes et marges de manœuvre, objectifs QVT et indicateurs associés.

Il veille également à identifier les acteurs nécessaires à la conduite du projet et à définir leurs rôles.

La liste des acteurs peut notamment comporter le Directeur du secteur, des managers, le DRH/RRH, le chef de projet, le pilote d'accompagnement, des ressources internes à France Télévisions (ergonome, ingénieur sécurité, responsable du développement RH, psychologue du travail...), des salariés, des représentants du personnel ou du dialogue social... Il peut être opportun d'intégrer à l'équipe projet une personne ressource qui a expérimenté la démarche et qui va pouvoir enrichir le travail des acteurs par son expérience. Cela peut être un manager ou un DRH/RRH

Quant aux rôles, ils sont définis dans un document qui détaille les missions et les périmètres pour fixer les responsabilités de chacun et ils apparaissent dans l'organigramme du projet.

Cette étape vise également à déterminer les modalités d'organisation de l'équipe projet : création d'un comité de pilotage, régularité des réunions, calendrier, animation, support utilisé pour le suivi...

## 2. INFORMER : étapes de référence 2, 5 et 6

Les managers, les salariés et les représentants du personnel sont associés suffisamment tôt dans le projet, en les informant sur les grandes lignes du projet avant la phase d'information-consultation. Cette anticipation dans l'information ne fait pas entrave aux prérogatives des instances de représentation du personnel.

L'étape de référence 2 permet de présenter le cadre du projet aux managers lors d'une réunion et d'établir un compte-rendu avec le rappel du cadre, les éléments de langage, les points de vigilance, les questions posées...

L'étape de référence 5 permet de présenter le cadre du projet aux salariés réunis lors d'une réunion plénière et de formaliser une synthèse récapitulant le cadre et les questions posées.

L'étape de référence 6 permet d'organiser un point d'échange avec les représentants du personnel pour partager sur le cadre du projet et sur la méthode d'accompagnement en mettant notamment en avant la démarche participative retenue et de formaliser une synthèse reprenant les points clefs des échanges.

Au cours de ces trois étapes, le Directeur du projet veillera à ce que tous les acteurs travaillent ensemble dans le respect mutuel en adoptant une attitude permettant de s'exprimer avec sincérité, d'être pleinement à l'écoute et d'avoir une posture d'ouverture. Il privilégiera les échanges avec les représentants de proximité afin de rester au plus proche du terrain

## 3. MESURER LES IMPACTS : étapes de référence 4 et 7

**Le Directeur du projet alimente la réflexion de son équipe projet en vue d'élaborer un plan d'action destiné à réduire ou supprimer les risques identifiés.**

Auprès du comité de direction, puis auprès des managers de proximité, il réalise une analyse sur la base d'une grille unique pour établir un état des lieux et identifier les impacts (étape de référence 4), en s'appuyant soit sur un membre de la DRH, un collaborateur de la DSQVT, un collaborateur du Développement RH, ou un membre de l'équipe projet...

A cette occasion, il consulte le document unique qui recense les risques identifiés dans le secteur et le met à jour au regard du projet si besoin en lien avec les représentants du personnel.

Les éléments recueillis viendront compléter et ajuster le cadre du projet.

Ces actions permettront de réduire ou de supprimer les risques identifiés dans le cadre de l'analyse d'impact.

Ensuite, au cours de l'étape de référence 7, il organise des ateliers ou des entretiens individuels avec une partie représentative des salariés concernés par le projet afin de recueillir leur analyse d'impacts ainsi que leurs questions et points de vigilance.

Il s'appuie également sur un facilitateur comme évoqué ci-dessus.

Les éléments recueillis sur le terrain viendront nourrir le projet en le complétant ou en l'ajustant.

#### **4. ASSOCIER : ECOUTER, CO-CONSTRUIRE ET EXPERIMENTER (étapes de référence 8, 9, 10 et 11)**

**Ce temps fort comprend quatre étapes de référence essentielles qui permettent d'interroger les équipes à la fois sur leurs perceptions, leurs craintes, leurs attentes et leurs situations réelles de travail avant d'envisager avec elles des actions, des expérimentations et d'éventuels ajustements.**

Lors de l'étape de référence 8, le directeur du projet avec l'appui d'un membre de la DRH et de la DSQVT interroge les équipes en atelier collectif ou en entretien individuel pour leur permettre de s'exprimer sur leurs perceptions et leurs craintes mais aussi pour les inviter à envisager les opportunités du projet.

Puis, des ateliers avec les équipes sont organisés lors de l'étape de référence 9, pour discuter du travail réel. Il est important pour les salariés de s'exprimer sur la réalité du travail effectué sur le terrain et de partager avec leurs managers : discuter du travail réel et faire des propositions permet aux salariés d'améliorer le travail et

d'être acteurs du changement, notamment dans le cadre de projets de transformation. C'est également un temps pour les membres de l'équipe projet destiné à observer le travail et le lieu de travail.

Au cours de l'étape de référence 10, il associe les équipes par l'organisation d'atelier et/ou d'entretiens individuels pour participer à la conception du projet et/ou au plan d'actions. Il les positionne en acteurs du changement, ce qui suppose de leur laisser des marges de manœuvres, c'est à dire que le projet ne soit pas totalement verrouillé, et de prendre en compte certaines préconisations proposées par les salariés.

Enfin, au cours de l'étape 11, il peut engager une expérimentation en associant les salariés directement concernés : ils vont eux-mêmes tester une nouvelle façon de travailler, en évaluer les effets sur leurs situations de travail, proposer des réajustements qui seront soumis à validation.

Les acteurs clés de l'expérimentation (Managers & RH, représentants du personnel et salariés) peuvent être accompagnés par un animateur formé à la démarche de l'Evaluation Embarquée.

## 5. ACCOMPAGNER ET RECONNAITRE : SUIVRE LA MISE EN ŒUVRE, AJUSTER ET VALORISER (étapes de référence 12 et 13)

**Ce temps fort est primordial car il permet de garder le contact avec les équipes tout au long du projet : avant, pendant et après la phase d'information-consultation pour être à l'écoute des retours et des besoins, pour faire évoluer le plan d'actions et pour initier ainsi une démarche d'amélioration continue**

Au cours de l'étape de référence 12, le directeur du projet suit le lancement, la réalisation et la mise en œuvre opérationnelle du projet et des actions d'accompagnement en organisant des réunions régulières du comité de pilotage.

Il ajuste le projet et/ou l'accompagnement au regard des retours d'expérience (REX) faits par les managers et par les salariés. A cet effet, afin d'identifier les difficultés et d'apporter les ajustements nécessaires, le manager peut organiser l'expression des salariés via un point régulier en réunion de service ou lors d'une réunion dédiée.

Il formaliser de façon simple le suivi (avancement des actions, alertes, arbitrage...)

Lors de l'étape de référence 13, il organise des moments conviviaux lors des étapes clefs identifiées par l'équipe projet pour matérialiser la réalisation d'une étape, la mise en œuvre d'un dispositif et pour produire des communications simples et visuelles. Il est également invité à remercier les équipes pour leur engagement et à les féliciter pour leur contribution effective à la réussite du projet.

## 6. REALISER UN BILAN (étape de référence 14)

Dans les trois mois qui suivent la mise en œuvre du projet, le Directeur du projet avec l'appui de la DRH et de la DSQVT organise l'expression de l'équipe projet et des salariés concernés par le projet sur la démarche globale d'accompagnement et sur les objectifs fixés lors du cadrage initial du projet. Il s'appuie sur un outil de facilitation pour identifier les points positifs et les améliorations à apporter ultérieurement pour accompagner au mieux les transformations.

## Chapitre 5 – Instances de suivi

### 5.1. Le suivi de l'expérimentation par un Comité de Pilotage

Un Comité de Pilotage sera mis en place pour chaque expérimentation. Il sera défini par l'accord de méthode du projet selon le mode d'expérimentation et s'inscrira dans le respect des dispositions ci-après.

#### 5.1.1. Rôle et missions du COPIL

Dans chaque site (antenne, station, direction du Siège) où une expérimentation a lieu, un COPIL est mis en place afin de la suivre au quotidien.

Le COPIL est le lieu de remontée des problèmes rencontrés sur le terrain. Ses membres doivent être vigilants aux problèmes rencontrés par les volontaires à l'expérimentation et en être des observateurs assidus.

L'objectif du COPIL est de disposer d'un tableau de bord des difficultés, écarts et besoins afin de les traiter au plus tôt. Le COPIL fournit des bilans de situations, documente les avancées, difficultés et besoins des volontaires à l'expérimentation et de leurs collègues non volontaires.

Le COPIL a la capacité de diagnostic et de préconisation. Il dispose de moyens d'action. Il possède l'autonomie nécessaire afin de répondre dans un temps court à certains besoins qui peuvent être traités localement. Une forte réactivité face aux remontées de terrain est nécessaire pour ajuster si besoin l'expérimentation.

#### 5.1.2. Composition du COPIL

##### Les salariés du site concerné

Chaque COPIL est composé de salariés concernés par l'expérimentation dont le nombre est fixé par l'accord de méthode, de managers et d'un membre désigné par chacune des OSR signataires. Tous devront appartenir au(x) site(s) concerné(s).

Les salariés sont choisis dans toute la mesure du possible par consensus entre les représentants des OSR signataires de l'accord de méthode et les managers du site. Les membres du COPIL désignent parmi eux deux co-rapporteurs.

##### Le chef de projet

Le chef de projet est invité à chaque COPIL. Il ne peut pas être désigné co-rapporteur.

##### L'animateur

Lors de la négociation de l'accord de méthode du projet, les parties déterminent l'origine de l'animateur du COPIL désigné pour le temps de l'expérimentation. En tout état de cause, sa légitimité professionnelle pour animer le COPIL, sa capacité à prendre en compte la dimension QVT ainsi que sa neutralité sont essentielles.



L'animateur du COPIL aura pour mission de former et d'informer les membres sur leur mission. Il élaborera en concertation avec les membres une méthodologie pour analyser l'existant, expérimenter, évaluer et ajuster le projet.

### **5.1.3. Moyens et réunions du COPIL**

Les réunions de COPIL sont hors crédits d'heures pour les représentants du personnel qui y siègent. Ce temps est considéré comme du temps de travail effectif.

Les co-rapporteurs rédigent un compte rendu après chaque réunion du COPIL pour alimenter la CCSP décrite au point 5.2. ci-après.

Le rythme des réunions est déterminé par l'accord de méthode. Des réunions extraordinaires sont toujours possibles sur demande de la partie la plus diligente en cas d'événement ou problème urgent.

### **5.1.4. Groupes de travail spécifiques**

Le COPIL peut décider de mettre en place un ou des groupes de travail dédiés sur un segment de l'expérimentation en cours en vue de résoudre des problèmes spécifiques, qu'ils soient d'ordre technique, organisationnel ou éditorial.

Le COPIL détermine la composition et la mission de ces groupes de travail, dont les membres sont nécessairement des salariés concernés par le projet.

Si besoin, les groupes de travail pourront poursuivre leur travail après l'avis des IRP.

## **5.2. Suivi global des projets**

Une Commission centrale de suivi des projets (CCSP) est créée au niveau central pour assurer le suivi de l'ensemble des projets.

### **5.2.1 – Missions de la CCSP**

La CCSP assure le suivi des volumes d'emplois et propose les modifications de la nomenclature des métiers de l'accord collectif d'entreprise découlant des expérimentations.

Elle dispose pour ce faire des remontées de terrain des groupes de travail.

Elle est destinataire des comptes rendus des Comités de pilotage et des groupes de travail transmis par les co-rapporteurs.

Elle peut proposer des ajustements aux expérimentations.

### **5.2.2 – Composition de la CCSP**

La CCSP est présidée par un représentant de la direction. Il est assisté du ou des chef(s) de projet et des salariés que la direction pense utiles pour les débats. Une des

personnes de la délégation des OSR est désignée comme secrétaire de la commission.

Les délégations de chaque OS signataires de l'accord GPEC de progrès sont composées de 3 personnes au plus et peuvent être complétées pour chaque OSR signataire par une personne ressource concernée par les projets en fonction des points abordés..

Par ailleurs, un représentant de la CSST centrale pourra également siéger à la CCSP.

L'ordre du jour est arrêté conjointement entre le/la président-e et le/la secrétaire.

Chaque réunion de la CCSP fait l'objet d'un relevé de conclusions rédigé par le Président et sur lequel le secrétaire est invité à faire ses observations. Le relevé de conclusions définitif est communiqué aux membres de la CCSP.

### 5.2.3 – Moyens et réunions de la CCSP

Les réunions de la CCSP sont hors crédits d'heures pour les personnes qui y siègent. Ce temps est considéré comme du temps de travail effectif.

Chaque membre de la CCSP dispose d'une demi-journée de préparation avant toute réunion de la commission.

La CCSP se réunit tous les deux mois. Elle peut se réunir dans un délai plus court si la situation le nécessite, à la demande de la majorité des organisations syndicales signataires du présent accord.

### 5.2.4 – Information de la CCSP sur les projets

Pour mémoire, la nécessité de procéder par expérimentation est débattue lors de la négociation de l'accord de méthode du projet.

Pour certains projets, il peut ainsi être considéré que leur nature ne permet pas ou ne nécessite pas d'expérimentation préalable Il s'agit principalement des projets qui, soit n'impliquent pas la mise en œuvre d'une nouvelle manière de travailler dans le cadre d'un dispositif innovant, non encore mis en œuvre à FTV, soit impliquent la mise en œuvre d'une nouvelle manière de travailler sans conséquence sur les métiers ou les modes d'organisation du temps de travail existants.

La CCSP sera informée de la constitution des groupes de travail éventuellement mis en place par les COPIL des différents projets. Dans ce cas, pour chacun des groupes il sera précisé sa composition, son périmètre, son animation et son rôle.

Des bilans partiels pourront être produits pour alimenter, le cas échéant, les propositions d'évolution des métiers qui seront faites par la CCSP.

### 5.3. – Expertises

Les IRP conservent leur droit complet à expertise sur les projets présentés par la direction.

En cas d'expertise et d'expérimentation concomitantes, l'expert désigné peut intervenir auprès de la CCSP et/ou Comités de pilotage afin de nourrir les débats de ses observations et/ou conseils, dès lors que sa présence est jugée nécessaire par le président de la CCSP et la délégation des OSR signataires de l'accord GPEC de progrès. L'expert peut être sollicité tant dans la proposition de méthodes que dans le relevé des situations.

Les OSR signataires de l'accord de méthode sont destinataires du rapport de l'expert.

### 5.4. - Le rôle des IRP

Les commissions du CSEC/CSE/CE/CCEOS (en fonction des périmètres d'expérimentation) peuvent se rendre sur le terrain pour observer les expérimentations en cours sur les aspects qui les concernent.

Un point sera fait lors des réunions mensuelles des Instances de Proximité concernées par les expérimentations. A défaut d'Instance de proximité, un point sera fait en CSE, ou en CE ou en CCEOS.

### 5.5. Sortie de l'expérimentation

Si l'expérimentation est concluante, la direction devra présenter en préalable à l'avis des IRP :

- Le projet ajusté suite à l'expérimentation avec le niveau d'emploi prévu et les redéploiements envisagés
- L'agenda de déploiement actualisé
- Le plan de formation dédié actualisé
- L'avis exprimé par la CCSP sur la phase d'expérimentation du projet et ses éventuelles propositions d'ajustement

Après l'avis des IRP sur un projet, conformément à l'accord du 7 mai 2019, direction et OSR pourront décider d'ouvrir une négociation en vue d'amender ou de compléter l'accord collectif d'entreprise sur de nouveaux modes d'organisation du travail ou l'évolution de la nomenclature des métiers.

L'objectif que les parties s'assignent est qu'à l'issue d'une expérimentation les salariés volontaires devront avoir acquis de nouvelles compétences qu'ils pourront intégrer à leur métier ou exercer sur un nouveau métier.

## 5.6. Articulation avec l'espace métiers, emplois et compétences

L'espace métiers, emplois et compétences prévu par l'accord collectif d'entreprise du 28 mai 2013 constitue le lieu d'échanges et de discussion sur les évolutions des métiers et des emplois de l'entreprise.

Toutefois, durant toute la durée du présent accord, la CCSP pourra, en lieu et place de l'espace métiers, proposer l'évolution de la nomenclature des métiers à l'issue des constats qu'elle aura opérés sur la mise en œuvre de projets intégrant l'expérimentation de nouvelles pratiques professionnelles, et sur les seuls métiers concernés. Les conclusions de la CCSP sur ce point devront être présentées à l'Espace Métiers.

Dans cette phase, l'espace métiers, emplois et compétences constituera un lieu d'échanges et de prospective sur les métiers pour lesquels une évolution est envisagée et n'ayant pas fait l'objet d'une expérimentation, ainsi que sur les métiers uniques ou spécifiques que la direction envisage de mettre en place pour faire face à certains besoins organisationnels. Dans ce cadre, la direction présentera les dispositifs d'accompagnement (formation notamment) et la démarche de GPEC qu'elle entend retenir pour permettre l'évolution professionnelle des collaborateurs concernés par ces métiers dans de bonnes conditions.

## Chapitre 6 – Dispositif de communication et d'accompagnement

Conscients de la nécessité de garantir une bonne appropriation des dispositions du présent accord par les collaborateurs, managers et représentants du personnel, les parties conviennent d'un dispositif de communication et d'accompagnement de l'accord GPEC de progrès.

Dans cette perspective, un memento de l'accord sera élaboré à destination des managers, de la fonction RH et des délégués syndicaux afin de maîtriser les éléments clés du présent accord. Ce document permettra aux directeurs et managers de s'approprier le contenu du présent accord et d'assurer un relai d'information précis à leurs équipes sur les principales dispositions de l'accord.

L'intranet comportera une nouvelle rubrique consacrée à la GPEC, intégrant l'accord GPEC de 2017 et les dispositifs individuels qu'il comporte, l'accord GPEC de progrès ainsi que différentes informations sur l'avancement des projets et les accords de méthode qui auront pu être conclus sur les différents projets en application du présent accord.

Ces mesures pourront être complétées en tant que de besoin par des réunions d'information ou des communications internes spécifiques.

## Chapitre 7 – Dispositions finales

Le présent accord est conclu pour une durée déterminée jusqu'au 31/12/2022 avec les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise dans les conditions de majorité prévues à l'article L. 2232-12 du Code du travail et entrera en vigueur le lendemain de la date de son dépôt.

Conformément aux dispositions de l'article L2231-5 du Code du travail, le présent accord sera notifié dès sa conclusion à l'ensemble des organisations syndicales représentatives au niveau de l'entreprise et déposé auprès de la DIRECCTE et auprès du secrétariat greffe du Conseil de Prud'hommes de Paris.

De même, il sera versé dans la base de données nationale, conformément à l'article L2231-5-1 du code du travail, dans une version anonymisée.

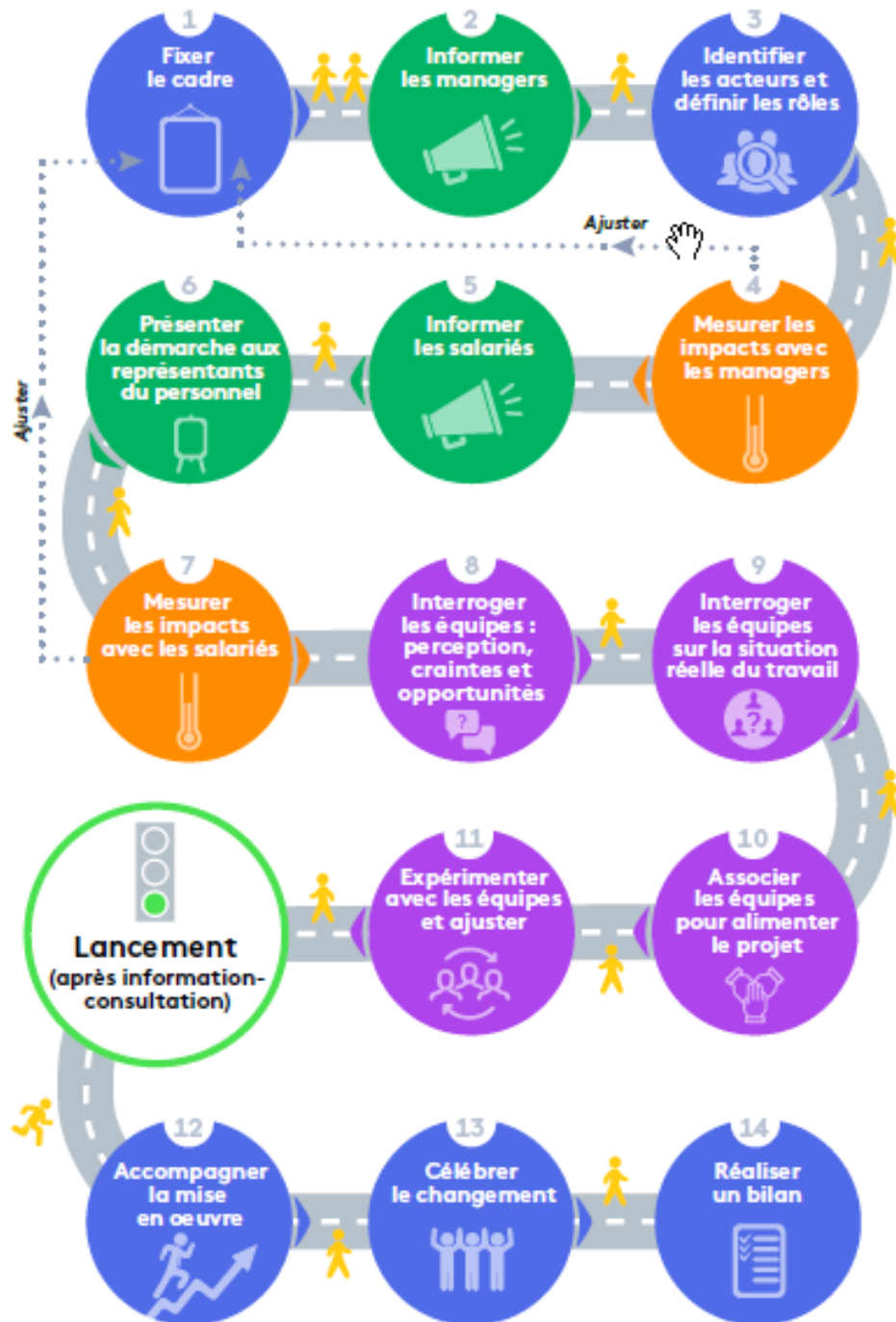
Fait à Paris, le

En 10 exemplaires originaux, dont un pour chaque partie

Pour la Direction représentée par :	
Pour la CFDT représentée par :	
Pour la CGT représentée par :	
Pour F.O. représentée par :	
Pour le SNJ représenté par :	

# Annexe 1 – Le parcours QVT de la transformation

## PAS A PAS



## **Annexe 2 - Rappel de la fiche méthodologique d'aide à la réalisation d'une expérimentation avec modèle de convention figurant à l'annexe 4 de l'accord QVT du 12 juillet 2017**

### **1 Les principes à mettre en œuvre pour une expérimentation réussie**

*France Télévisions entend favoriser les expérimentations pour élaborer ou tester une nouvelle manière de travailler et d'organiser le travail.*

*Leur objet porte sur les changements du travail en vue d'améliorer son organisation, de favoriser la qualité de vie au travail et la qualité du travail.*

*L'expérimentation permet à l'entité qui la décide d'élaborer, de tester ou d'observer une activité ou un nouveau processus organisationnel et d'en évaluer le résultat dans l'objectif d'éclairer, à partir du bilan, la suite donnée à la pratique expérimentée.*

*L'expérimentation concerne, de préférence, un dispositif innovant et/ou non encore mis en œuvre à France Télévisions, ou dont l'intérêt et l'opportunité demandent à être approfondis avant de décider de la suite à lui donner.*

*L'expérimentation n'a pas un caractère obligatoire.*

*Elle est mise en œuvre à l'initiative de la direction locale qui formalise la méthodologie retenue et validée dans le cadre d'une convention signée avec les organisations syndicales représentatives du périmètre concerné par l'expérimentation selon les règles de validité issues du code du travail (article L 2232-12).*

*Elle n'a pas vocation à être déployée dans le cadre d'une procédure d'information-consultation mais peut l'être en amont si les conditions le justifient.*

*Elle vise à :*

- Favoriser l'initiative, l'innovation et la créativité des parties prenantes, dans le respect du rôle, de la fonction et du métier de chacun,*
- Permettre une plus forte réactivité, voire une anticipation devant de nouveaux dispositifs à intégrer,*
- Assurer la prise de décision au plus près du terrain.*

*La Direction de la Santé et de la Qualité de Vie au Travail est garante de cette méthodologie. Elle est à la disposition de l'entité d'expérimentation pour la conseiller, la soutenir et l'accompagner.*

*Une commission d'accompagnement est utile car elle permet d'organiser les échanges tout au long du processus d'expérimentation afin d'en assurer le pilotage au plus près du terrain et d'aplanir les difficultés éventuelles de mise en œuvre en lien avec les alertes éventuellement formulées et / ou évoquées*



notamment par la CSSCT. Cette commission est composée de managers et de salariés concernés par l'expérimentation. Elle contribue à assurer l'efficacité de la démarche initiée, à garder le cap défini, à garantir que des réponses soient apportées aux préconisations formulées et qu'elles soient ensuite mises en œuvre.

L'évaluation de l'expérimentation est utile et nécessaire. Elle permet de décider des suites à lui donner : adaptation, poursuite, généralisation ou arrêt.

Dans ce dernier cas, l'organisation du travail reprend les dispositions du schéma précédent.

Il est précisé qu'un bilan négatif de l'expérimentation ne condamne pas pour autant la pratique expérimentée dès lors qu'elle fait l'objet d'une adaptation la rendant compatible avec les objectifs recherchés.

L'évaluation sera aussi utile pour en partager les enseignements avec toutes les entités de France Télévisions, notamment au travers de l'Observatoire de la santé et de la qualité de vie au travail.

En cas de difficulté ou de besoin spécifique d'accompagnement, la direction de la santé et de la qualité de vie au travail est à la disposition des acteurs de l'expérimentation. Elle est une direction auprès de laquelle peuvent être exprimés des recours ou demandes d'arbitrage ; à cet effet, elle peut être jointe par téléphone, messagerie ou par contact direct.

## **2 La méthode de référence : l'évaluation embarquée des processus de travail**

L'expérimentation s'appuie sur la méthode de référence, dite d'évaluation embarquée des processus de travail, déjà testée avec l'ANACT(\*).

Elle peut être adaptée ou adaptable en fonction des situations et en relation avec la direction de la santé et de la qualité de vie au travail.

Il s'agit d'une méthode outillée (critères, indicateurs, fiches) qui permet d'évaluer un projet, un processus de travail, un dispositif de gestion à partir de trois types de critères d'évaluation : économique (toutes les dimensions en lien avec l'efficacité, l'efficience, la rentabilité...), technique et organisationnel (toutes les dimensions en lien avec les processus de production, les équipements et les technologies, les dispositifs de gestion...) et social (toutes les dimensions en lien avec les métiers, les conditions d'emploi et de travail...).

Elle propose, dans un cadre déterminé, de faire évaluer, en temps réel, la réalité du travail par les salariés eux-mêmes, impliqués par la transformation ou la situation de travail concernée, et d'en tirer des enseignements afin d'améliorer les projets ou dispositifs expérimentés. Elle peut être conduite avant les transformations (simulation de projet), pendant les transformations (déploiement d'un « pilote » du projet) ou après les transformations (ajustement à posteriori du projet).

La méthode de référence est décrite en détail en Annexe 3.

### **3 Le modèle de la convention à signer en dix points :**

#### **1- Nature de l'expérimentation :**

*La présente convention a pour objet de tester une démarche, un mode organisationnel, une nouvelle technologie ....*

#### **2- Objectif(s) de l'expérimentation :**

*L'entité d'expérimentation souhaite, tout en veillant à ce que le cadre de l'expérimentation favorise une réflexion créative, vérifier que la démarche, le mode organisationnel, la nouvelle technologie contribuent à .....*

#### **3- Contenu de l'expérimentation :**

*Elle contribuera à .....*

#### **4- Périmètre de l'expérimentation**

*Les salariés concernés par l'expérimentation sont ...*

#### **5- Modalités et moyens spécifiques alloués à l'expérimentation :**

*Pour la mener à bien, il est convenu des modalités et des moyens suivants*

*.....*

#### **6- Date et durée de l'expérimentation :**

*Elle aura lieu du ... au ... Et pourra être prolongée de ... jours ou semaines, si besoin est.*

#### **7- Rôle des différents intervenants :**

*L'expérimentation se déroulera sous la responsabilité de M (me)..... , chef de projet.*

*La direction de la santé et de la qualité de vie au travail n'interviendra pas dans son déroulement. Elle se met à la disposition des différents acteurs pour les aider, sur la base de son expertise, à déployer la démarche d'expérimentation. Elle pourra être saisie en recours, en cas de difficultés rencontrées, par le chef de projet ou la commission d'accompagnement.*

#### **8- Etat des lieux et évaluation de l'expérimentation :**

**8.1Etat des lieux :** *Les résultats seront évalués à partir d'un état des lieux avant son démarrage.*

**8.2 Evaluation qualitative :** *Elle sera réalisée au moyen d'un questionnaire partagé avec les partenaires sociaux et transmis aux participants ou de réunions avec les participants à la fin de l'expérimentation afin de mesurer l'impact de cette démarche au*

quotidien sur le plan des modalités de travail, de l'état d'esprit et de l'efficacité opérationnelle.

**8.3 Evaluation de suivi :** Un suivi sera effectif auprès des salariés concernés. Les résultats de l'expérimentation seront transmis et partagés avec les salariés impliqués dans celle-ci ainsi qu'avec la CSSCT.

## **9- Bilan de l'expérimentation et transposition**

L'expérimentation sera suivie d'un bilan.

Le document d'analyse des résultats de l'expérimentation sera partagé avec la direction de la santé et de la qualité de vie au travail, présenté et discuté avec la CSSCT et/ou les interlocuteurs sociaux du périmètre concerné pour en tirer, en commun, des enseignements (erreurs à ne pas commettre, points à enrichir ou compléter, méthodologie utilisée...).

Le bilan sera communiqué à toute entité intéressée par la mise en œuvre de la méthodologie utilisée et reprendra notamment :

- Les objectifs poursuivis,
- Les publics concernés,
- Les résultats obtenus (à partir de l'évaluation du point 8 ci-dessus),
- Les recommandations : conseils, points de vigilance, difficultés rencontrées, conditions de réussite et de transposition...

## **10 - Rôle de la Commission de suivi**

Les résultats des expérimentations seront transmis par la direction de la santé et de la qualité de vie au travail et partagés avec la commission centrale de suivi des projets.

Fait à ...

En ...exemplaires pour chacune des parties signataires

Signataires :

- Direction concernée par l'expérimentation représentée par ....
- Organisations syndicales représentatives du périmètre concerné par l'expérimentation représentées par ....

### **Annexe 3 - La démarche d'évaluation embarquée : associer les équipes pour alimenter le projet et/ou l'expérimentation**

La méthode de l'évaluation embarquée propose, dans un cadre déterminé, de faire évoluer le travail réel par les salariés eux-mêmes.

Elle constitue, par nature, une méthode de co-construction intégrant les préoccupations de l'évolution des emplois (GPEC de progrès) et de la charge de travail.

Il s'agit d'une méthode outillée (critères, indicateurs, fiches) qui permet d'évaluer un projet, un processus de travail, un dispositif de gestion à partir de trois types de critères d'évaluation : économique (toutes les dimensions en lien avec l'efficacité, l'efficience, la rentabilité...), technique et organisationnel (toutes les dimensions en lien avec les process de production, les équipements et les technologies, les dispositifs de gestion...) et social (toutes les dimensions en lien avec les métiers, les conditions d'emploi et de travail...).

Elle peut être conduite avant les transformations (simulation de projet), pendant les transformations (déploiement d'un « pilote » du projet) ou après les transformations (ajustement à posteriori du projet).

Les trois étapes essentielles à respecter figurent de façon détaillée dans l'annexe 3.

- L'étape 1 consiste à lancer le projet et/ou l'expérimentation.
- L'étape 2 consiste à faire produire les groupes de travail une fois qu'ils sont mis en place.
- L'étape 3 consiste à obtenir des décisions et à les mettre en œuvre

Dans le cadre du déploiement de l'accord QVT, il avait été prévu de former des animateurs internes de la démarche d'évaluation embarquée pour contribuer à son développement.

Une première session de formation a été réalisée en 2018 et a permis de développer les connaissances et les compétences de six animateurs. Ils bénéficieront à la fin de la période des congés d'été 2019 d'une journée complémentaire de remise à niveau de leurs connaissances, animée par l'ANACT, afin d'être prêts à intervenir dans l'accompagnement des premiers projets déployés au sein de France Télévisions à partir du dernier quadrimestre 2019.

D'autres sessions de formation pourront être organisées afin de former de nouveaux animateurs si le besoin de ressources supplémentaires se faisait jour.

Les trois étapes essentielles à respecter sont les suivantes :

- **L'étape 1 consiste à lancer l'expérimentation.**

Il s'agit de mettre en place le dispositif avec le pilote et les membres du comité de pilotage, c'est-à-dire des représentants de la direction, les concepteurs impliqués dans le projet ou le dispositif de gestion avec l'implication des représentants du personnel.

Il s'agit de définir :

- Le périmètre à évaluer au sein d'une unité, sur un projet, un processus, un dispositif particulier et non « purement » social ou uniquement « prévention ».
  - Les ressources qui seront mobilisées : les salariés, les managers, experts internes et concepteurs à mobiliser dans les groupes de travail, le temps nécessaire, le calendrier, les co-pilotes.
- **L'étape 2 consiste à faire produire les groupes de travail une fois qu'ils sont mis en place.**

Les caractéristiques de chaque groupe de travail sont les suivantes :

- Un but commun (évaluer l'organisation) défini par le comité de pilotage,
- Un effectif restreint (de 5 à 20),
- Une durée de vie précise (4 à 6 réunions sur 2 ou 3 mois),
- Une interdépendance entre les participants
- Un statut de « désigné volontaire » pour chaque participant qui connaît le processus ou le projet, qui manifeste un intérêt pour le groupe de travail, qui est disponible aux dates prévues

Le groupe de travail est multi-métiers et multi-niveaux. Il décrit, évalue et propose. Le co-animateur est garant de la maîtrise technique du projet abordé auprès de l'animateur.

Le groupe de travail liste les activités à analyser, choisit les critères et indicateurs d'évaluation, identifie les effets actuels et potentiels du dispositif sur les activités identifiées, réalise l'inventaire des modalités organisationnelles, dispositifs ou pratiques existantes ou à envisager pour mieux réguler l'activité et améliorer la qualité du travail et évalue les scénarios.

A chaque étape de travail, les attitudes souhaitées des participants au groupe de travail sont les suivantes :

- Une posture « sans a priori » : on exprime des questions, des hypothèses, des points de vue, pas des vérités éternelles... D'où écoute, respect, demandes d'éclaircissements...

- Une posture « d'objectivation » : on identifie des critères d'objectivation sur chacune des affirmations, on veut remplacer des opinions par des faits, on évalue les fonctionnements avec des critères économiques, techniques, sociaux.
- Une posture de « créativité » : on imagine de nouveaux fonctionnements ou scénarios d'organisation, on évalue ces scénarios puis on les propose au comité de pilotage (à la direction et aux représentants du personnel).

Chacun est porteur de son expertise métier et aussi de sa vision critique et constructive sur les évolutions possibles.

Les rôles hiérarchiques ou d'IRP ne sont pas ici de mise.

Le co-animateur est garant de la crédibilité globale des travaux du groupe, et de l'acquisition de la méthode pour son déploiement ultérieur.

L'observateur est là pour capitaliser sur la méthode dans la perspective de déploiement de la méthode « ajustée »

Le copilote est garant de la méthodologie et, avec l'ensemble du groupe, du respect de ces règles de fonctionnement interne.

- **L'étape 3 consiste à obtenir des décisions et à les mettre en œuvre :**

Les acteurs mobilisés : Les membres du Comité de pilotage élargi à quelques salariés volontaires des groupes de travail et les acteurs impliqués selon la nature des recommandations (SI, RH, ...)

Les tâches à effectuer :

- Présentation des recommandations au comité de pilotage
- Analyse des recommandations et décisions par les membres du copil. Cette prise de décision se fait lors d'un deuxième temps et non immédiatement lors de la présentation des recommandations
- Déploiement des actions recommandées. Il est possible de solliciter quelques salariés des groupes de travail pour suivre et valider la mise en œuvre.