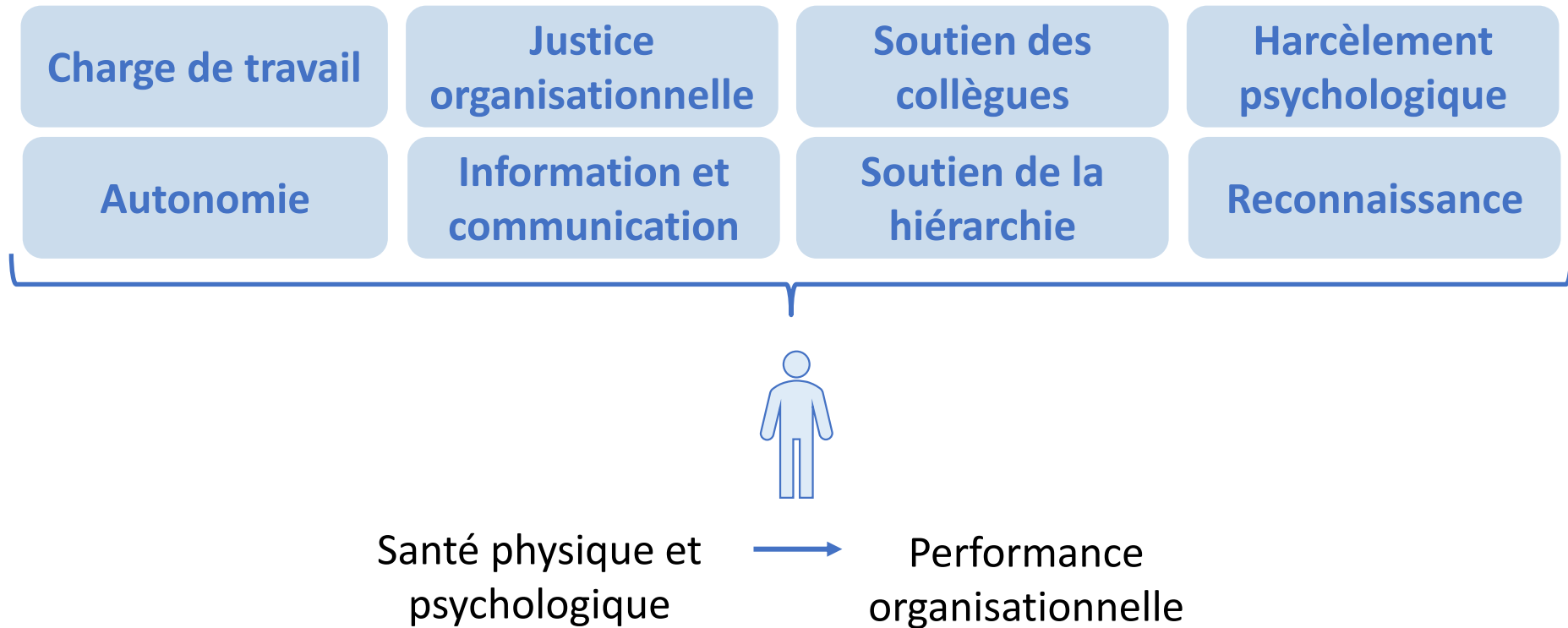


Facteurs de risques psychosociaux:
Analyser le travail réel plutôt que la personne &
agir sur l'organisation plutôt que sur les
comportements.

Risques psychosociaux selon l'INSPQ et la CNESST



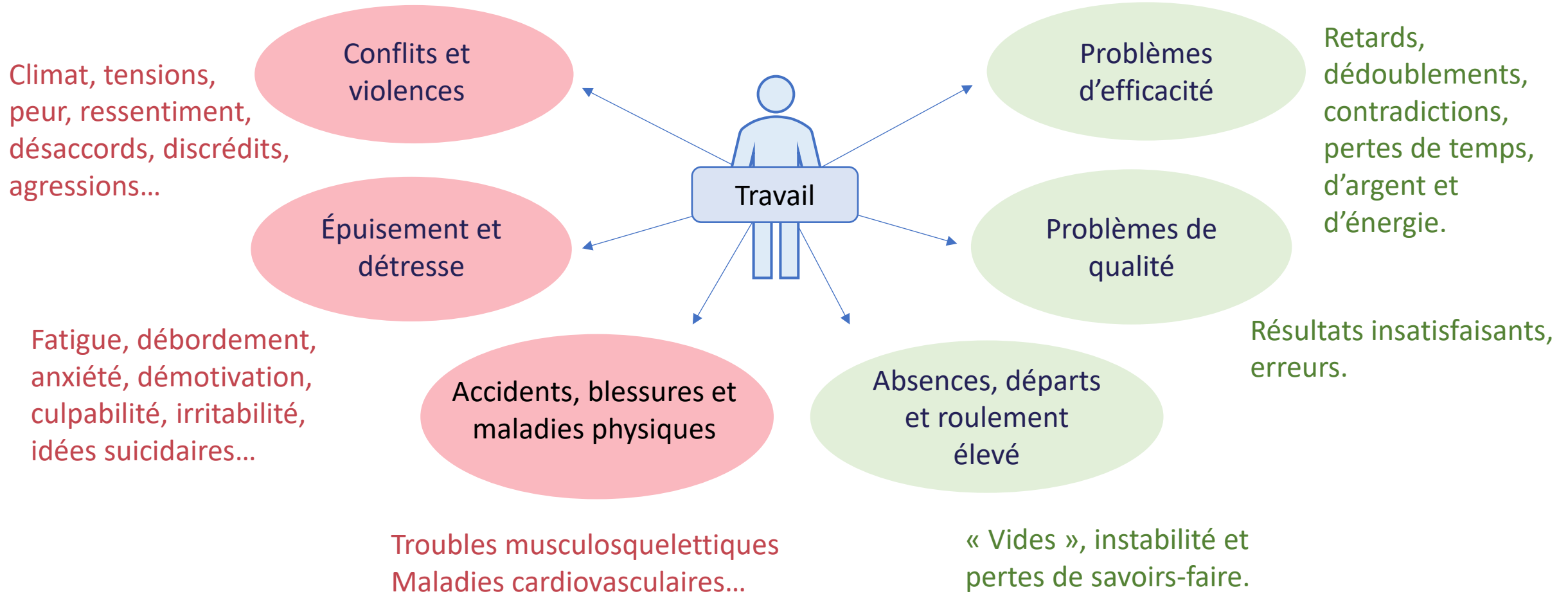
Objectifs

- ❖ Renforcer une analyse des problèmes de santé et de performance centrée sur le travail plutôt que sur les comportements.
- ❖ Renforcer une approche d'intervention qui soigne la qualité du travail plutôt que les personnes.

Plan

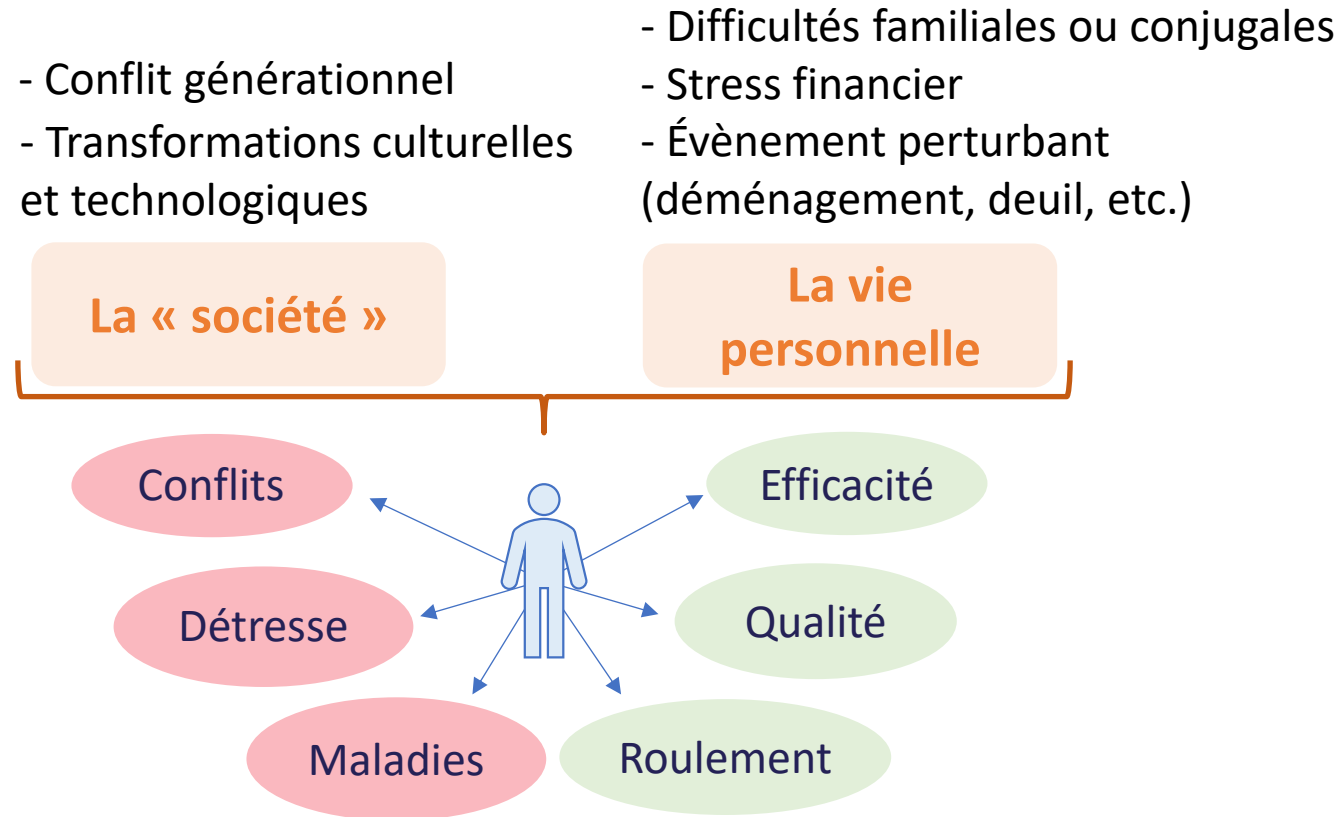
1. Les problèmes et leurs différentes interprétations dans l'organisation.
2. Deux grands facteurs de risques dans l'organisation du travail: Insuffisance des marges de manœuvre et silence organisationnel.
3. Discussion.

Problèmes rencontrés: risques pour la **santé** et la **production**



Différentes interprétations: Le problème c'est avant tout...

... la vie en dehors de l'organisation :



Différentes interprétations: Le problème c'est avant tout...

... la personne et ses comportements :

- Résistante, rigide (changement, autorité)
- Paresseuse
- Rancunière

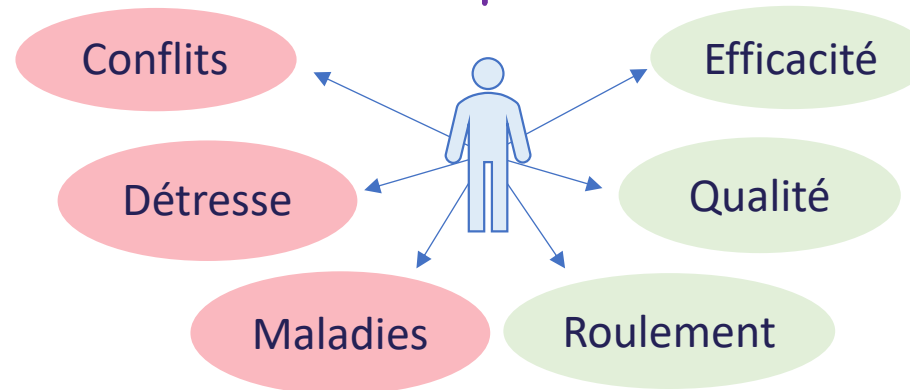
Mauvaise foi

- Incapable (compréhension, jugement, communication)
- Pas assez autonome
- Ne met pas ses limites

Incompétente

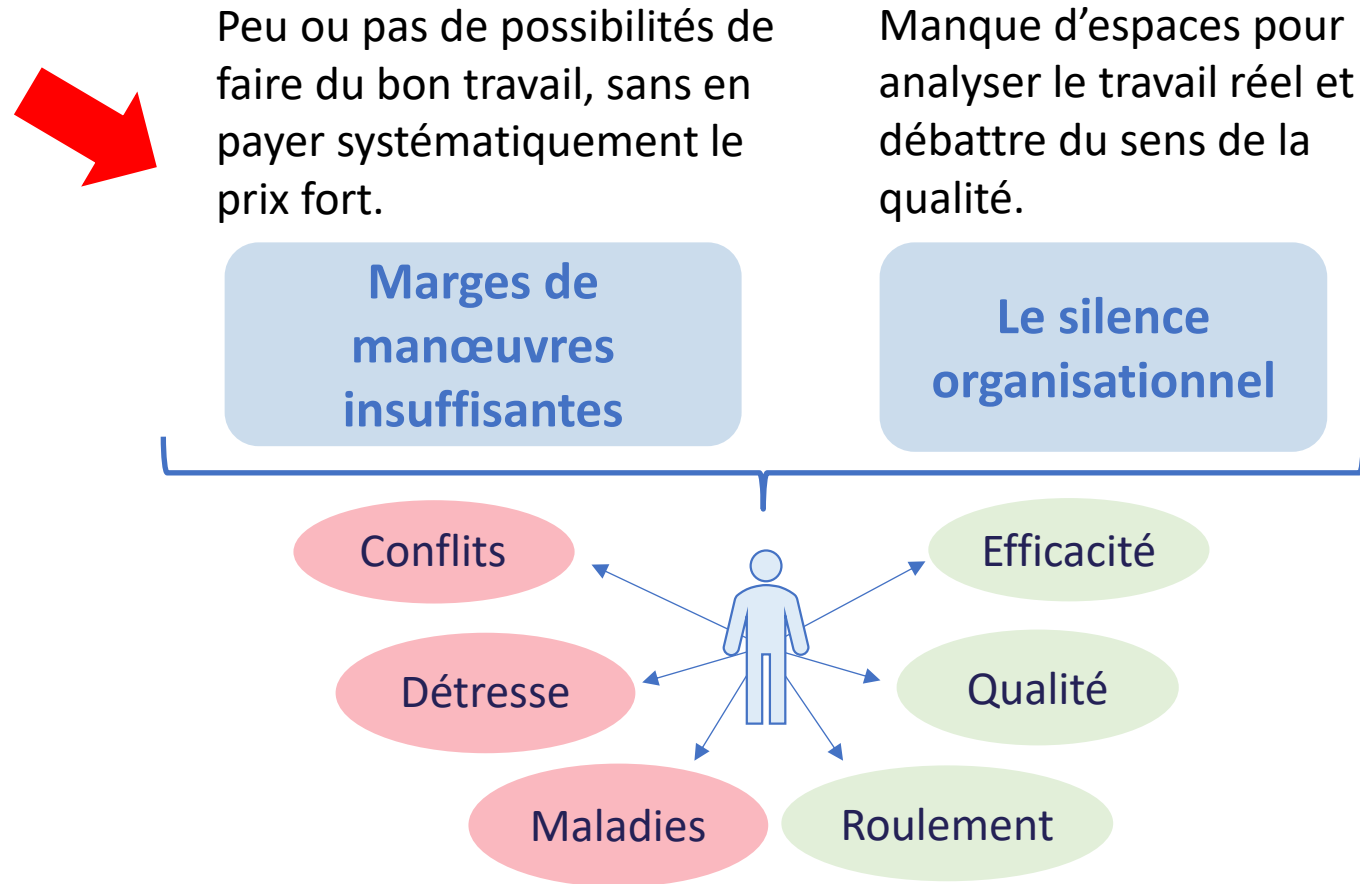
- Perfectionniste
- Trop sensible
- Passionnée
- Pas à sur son X
- Choc de personnalités

Inadéquate



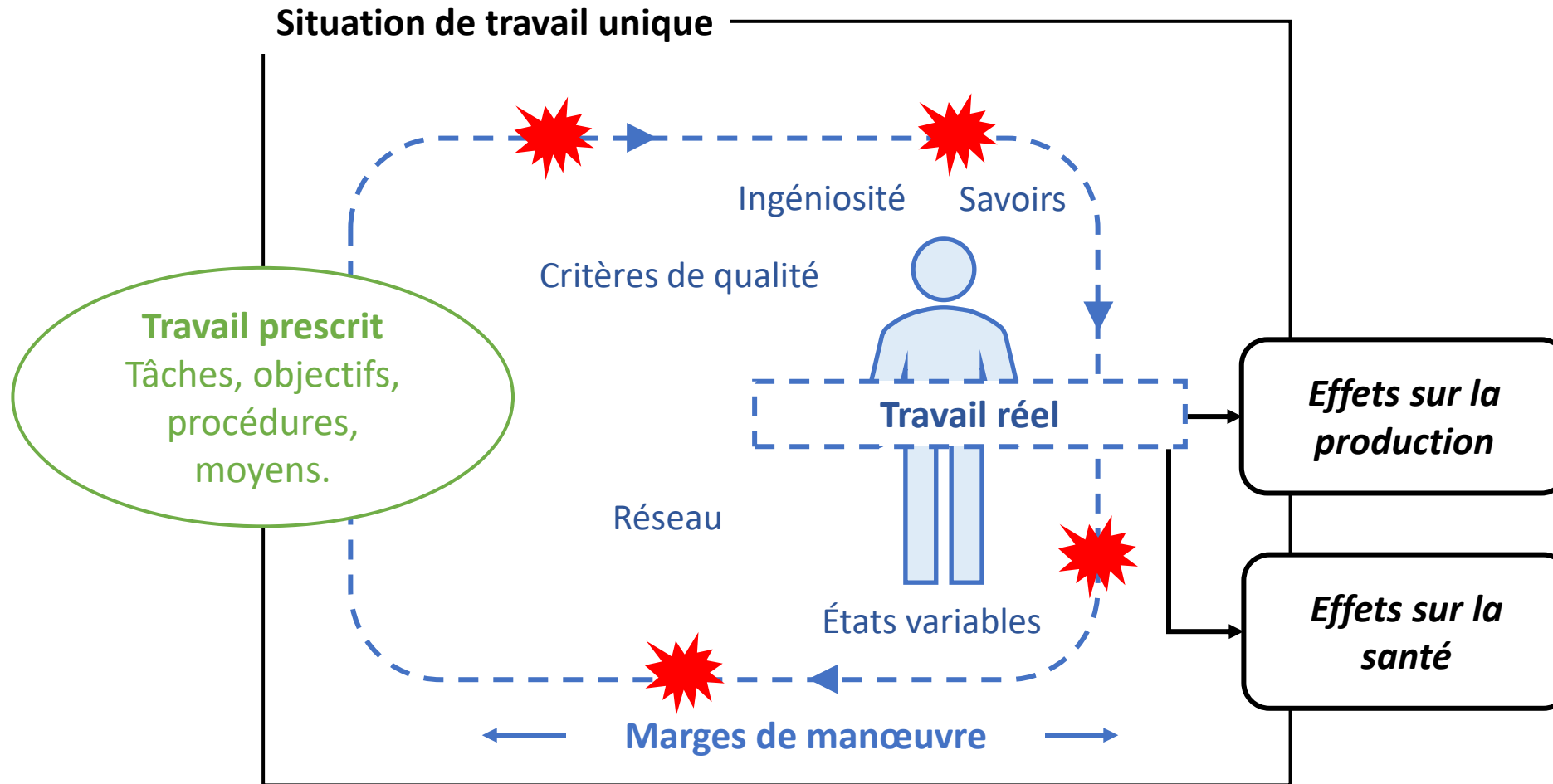
Différentes interprétations: Le problème c'est avant tout...

... l'organisation du travail:



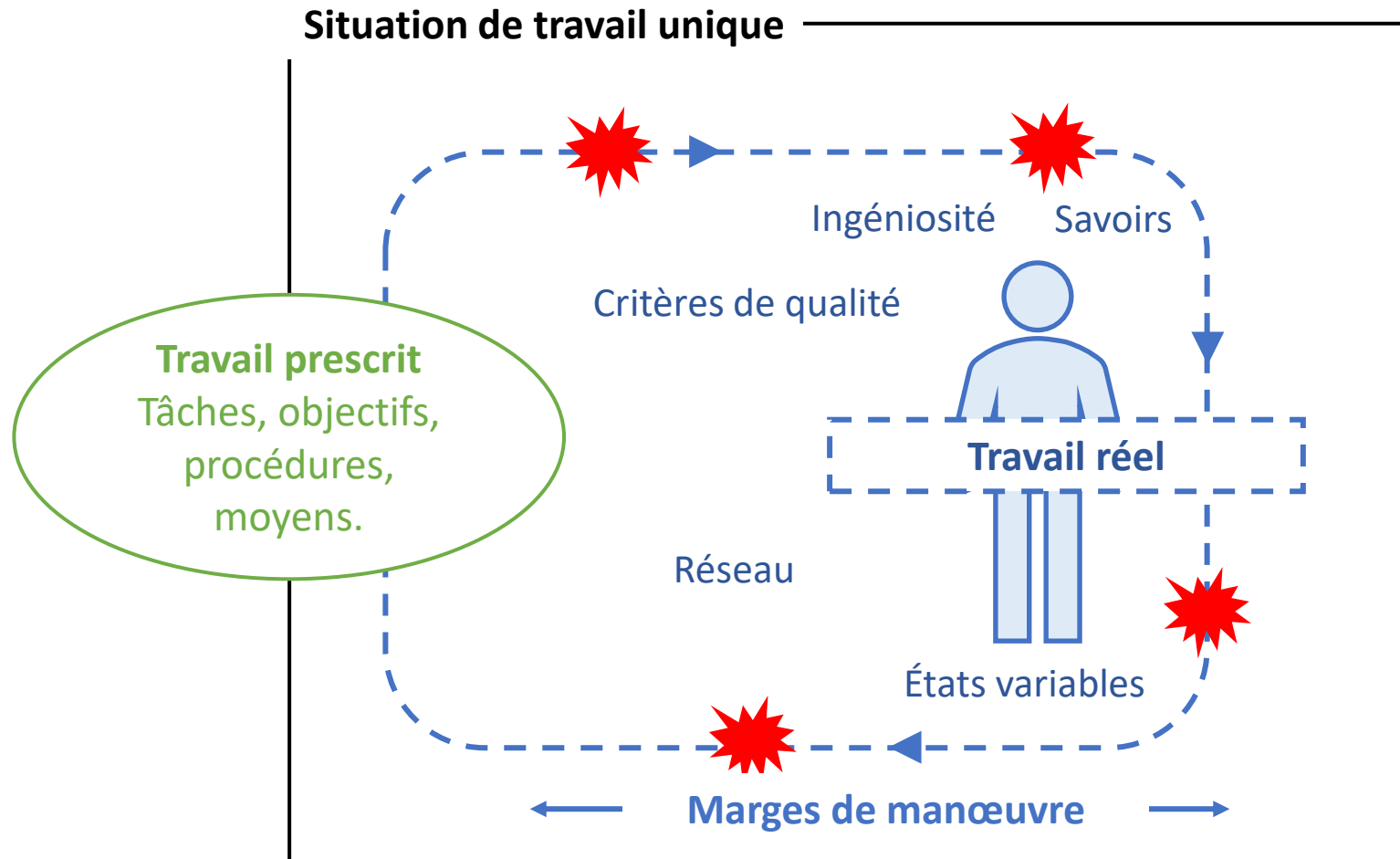
Le problème c'est avant tout l'organisation du travail

Qu'est ce que le travail?



Le problème c'est avant tout l'organisation du travail

Qu'est ce que le travail?



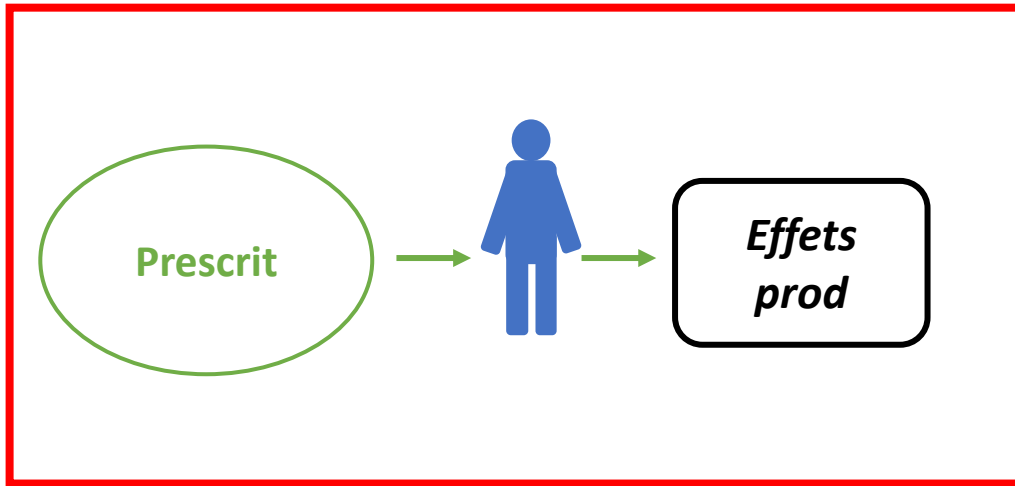
Gérer des situations qui comporte toujours une part d'imprévu...

en mobilisant des ressources et ses ressources (physiques, cognitives, psychologiques et sociales)...

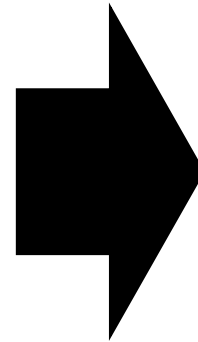
pour faire un travail de qualité, qui fait sens.

Changer de paire de lunettes :

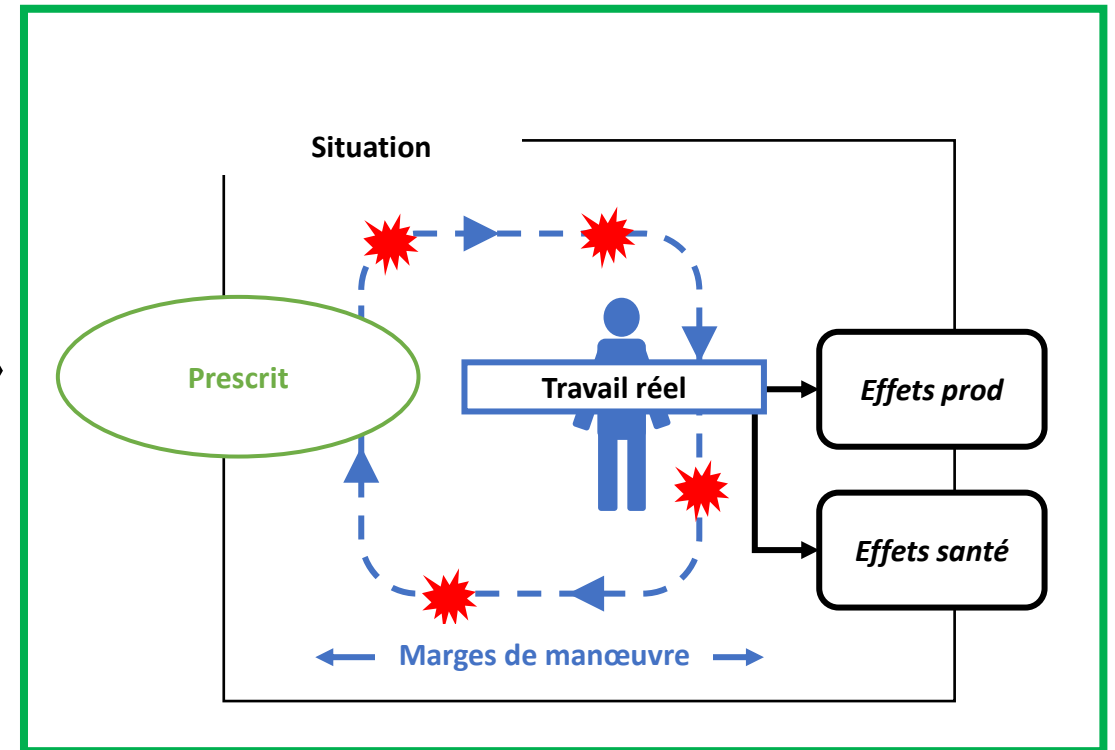
LE TRAVAIL-TÂCHE



Exécution et/ou « Autonomie »

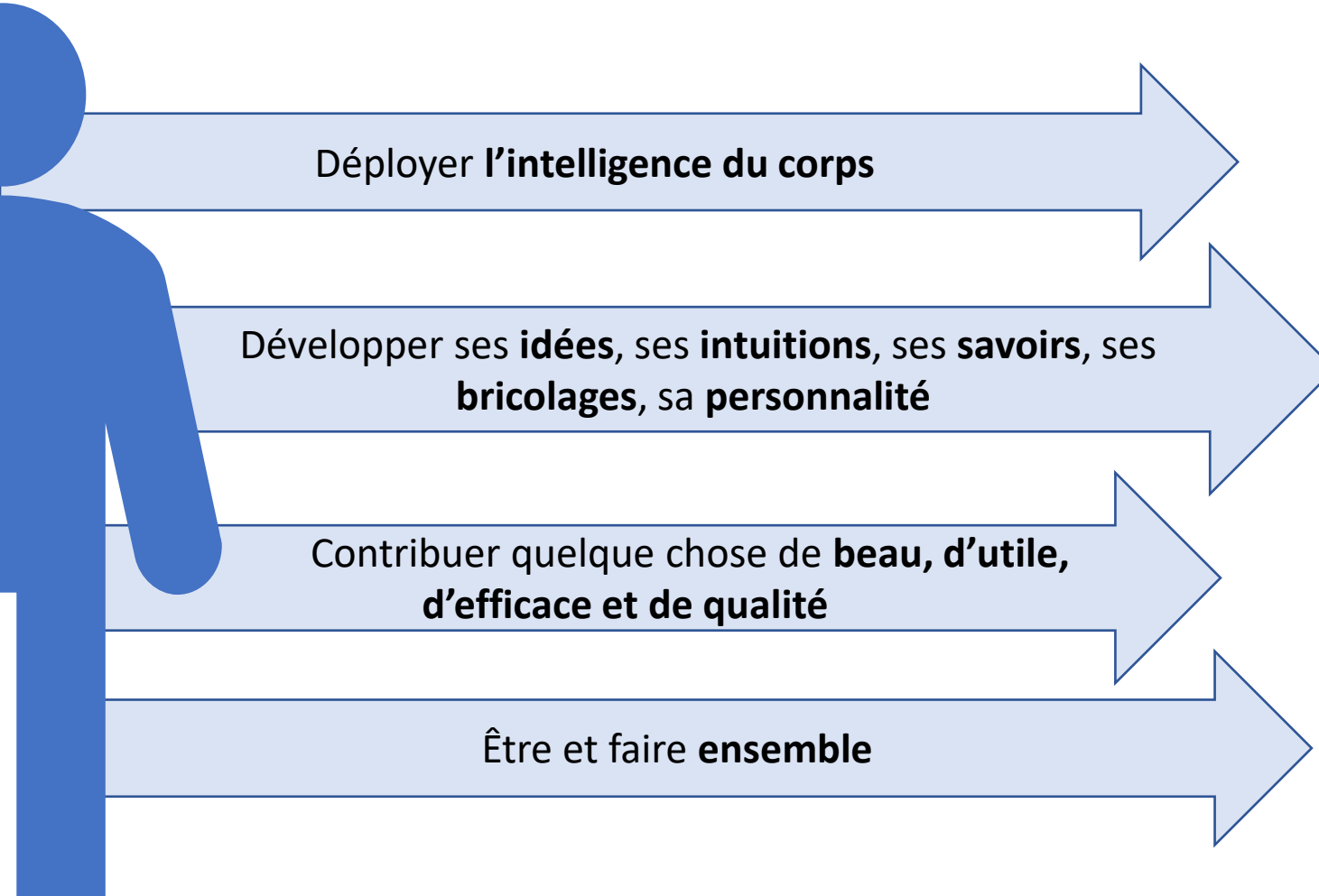


LE TRAVAIL-RÉEL



Santé ↔ Performance

La santé, ce n'est pas que se préserver du risque, c'est aussi se déployer, et se développer!



Le travail bien fait :

Mobilise le corps, **les sens**, les sensations.

Nourrit la **créativité** et permet d'**exprimer** son originalité et sa « compétence ». On exprime **qui on est** et on le devient.

Permet de développer et de déployer ses **critères de qualité**.

Soigne la qualité des relations en développant des **repères communs** sur quoi faire, comment et pourquoi.

Marge de manœuvre?



Qu'est ce que je sacrifie?

Quelles possibilités de faire du bon travail, sans en payer *systématiquement* le prix fort?

Repos, vie personnelle

Accidents, troubles, maladies.

Entraide

Mauvaise qualité, perte de sens, conflits, tensions, violences.

Conscience professionnelle, qualité du travail

Mauvaise qualité, fatigue, perte de sens, détresse, désengagement, comportements violents.

Atteinte des objectifs, respect des procédures

Mauvaise performance, culpabilité, honte, stress, répercussions sur l'emploi.

Enquêter sur les possibilités de faire du bon travail, en situation

La personne respecte-elle la règle formelle sur comment faire (procédure, norme, etc.)?

La personne est-elle insécure? Désorganisée?

La règle empêche-t-elle la personne de faire un travail qu'elle juge être efficace et de qualité? Empêche-t-elle l'entraide? Empêche-t-elle de répondre à d'autres exigences?

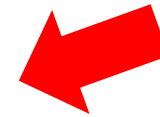
Comment, dans cette situation, la personne fait-elle pour gérer les imprévus?
Pour compenser pour les objectifs incomplets et les moyens insuffisants?
Quels sont les effets sur elle et sur la production? Que font les collègues?
Comment cela nous permet-il d'améliorer l'organisation du travail?

Différentes interprétations: Le problème c'est avant tout...

... l'organisation du travail:

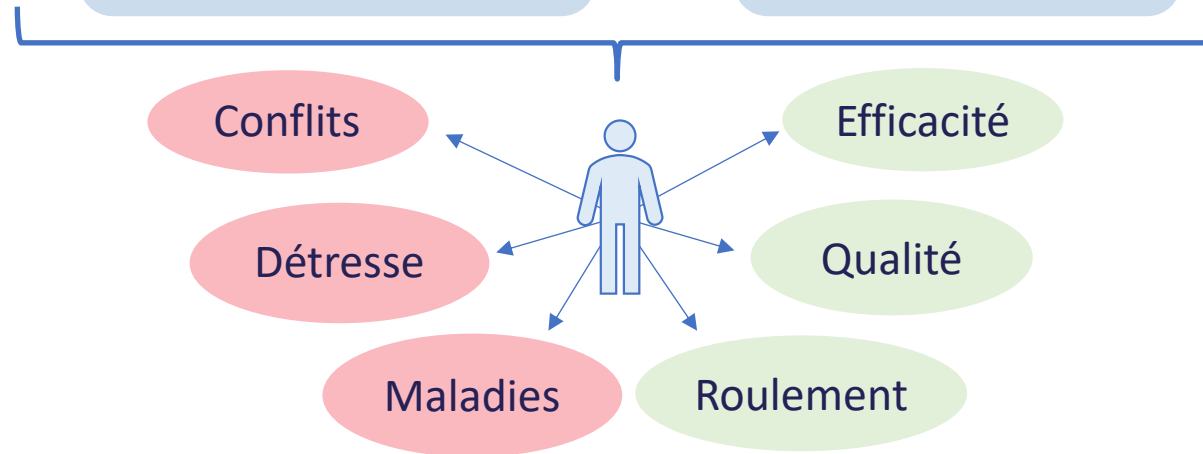
Peu ou pas de possibilités de faire du bon travail, sans en payer systématiquement le prix fort.

Manque d'espaces pour analyser le travail réel et débattre du sens de la qualité.

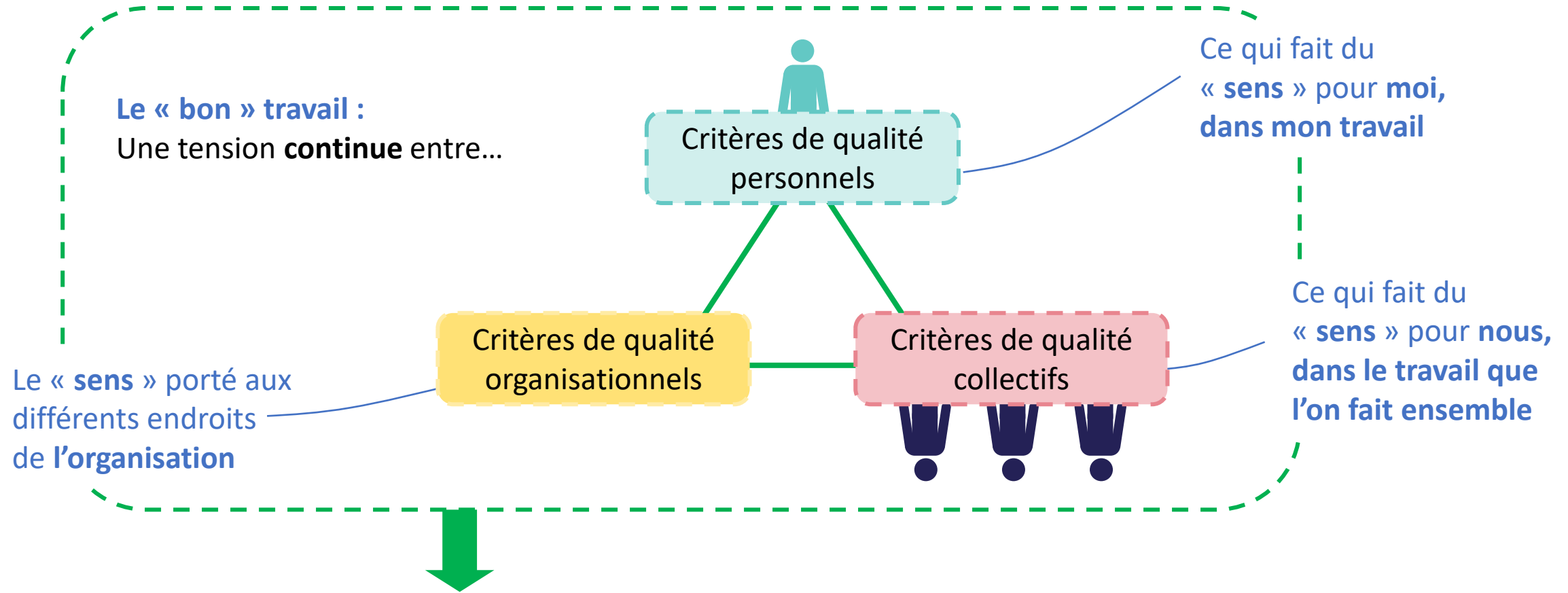


Marges de manœuvres insuffisantes

Le silence organisationnel



Faire du « bon » travail: un enjeu de santé et d'efficacité collective



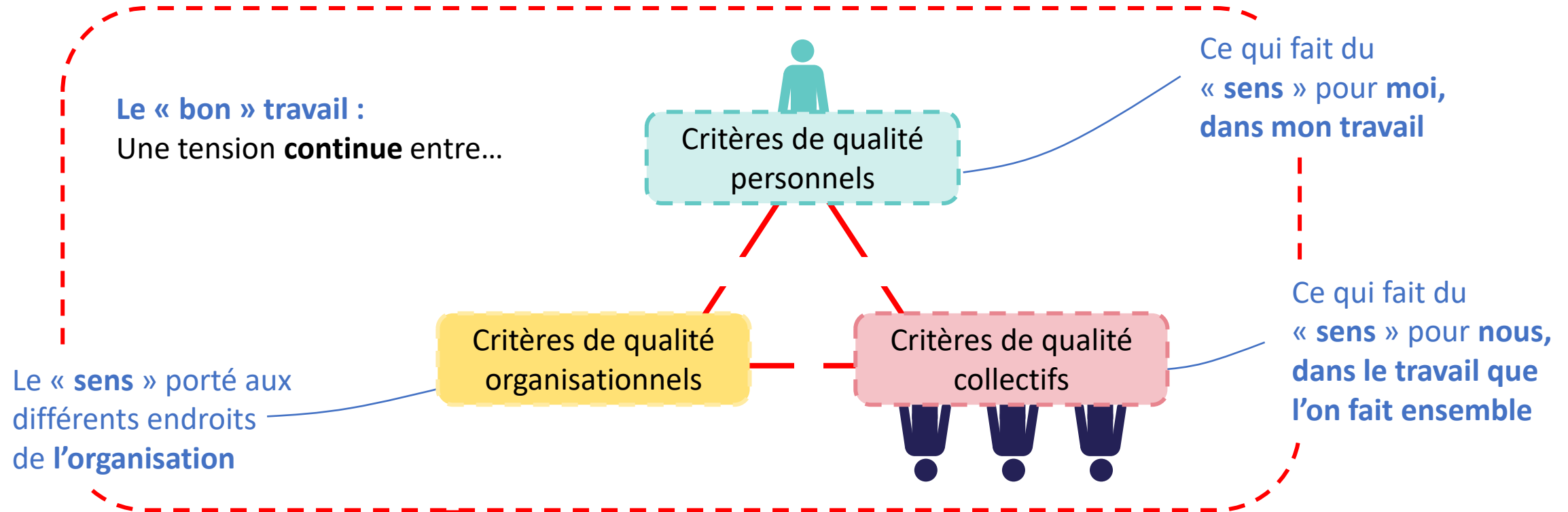
Parler et débattre de ce qui fait qualité.

S'entendre sur des **moyens** et des **compromis** qui donnent des marges de manoeuvre.



Santé et Performance
(Apprentissages, coopération)

Faire du « bon » travail: un enjeu de santé et d'efficacité collective



On ne sait pas **ce que font réellement les autres** et **pourquoi**.

Les compromis sur le sens sont **imposés**, et les moyens sont **inadéquats** ou insuffisants.



Problèmes de **qualité et d'efficacité**
(Dédouplements, gaspillages, retards, erreurs, etc.)

Problèmes de **santé** (sacrifices constants, violences, désengagement, maladies).

Des espaces pour analyser le travail réel et débattre de la qualité du travail

Dans l'organisation, les discussions collectives planifiées portent souvent **sur le travail prescrit** (tâches, suivi de dossier, résultats, « informations » ...)

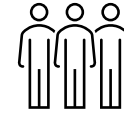
La discussion sur le travail réel est souvent **individualisée** et **improvisée/ponctuelle**.

Elle doit être **collective, régulière**, concerner **tous les niveaux**.

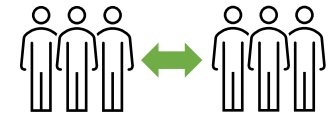
Elle doit avoir **3 formes**:

1. La **régulation** : Développer des repères communs sur quoi faire, comment et pourquoi, face aux objectifs et aux moyens prescrits qui sont incomplets ou inadéquats.
2. Le **retour d'expérience** : Apprendre de ce qui s'est finalement réellement passé et pourquoi.
3. La **planification** : Bâtir les objectifs et les moyens, à partir de l'analyse du « fonctionnement réel ».

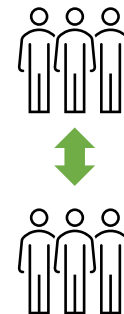
Intra-département



Inter-département



Entre l'opérationnel
et le stratégique



Conclusion

Afin de prévenir les RPS et intervenir sur les problèmes:

- ➔ Faire **l'analyse du travail réel**, mettre en histoire de ce que les objectifs et les moyens prescrits demandent réellement de faire dans une situation donnée.
- ➔ Viser **la transformation de l'organisation du travail** plutôt que l'adaptation ou la sortie de la personne (dernier recours!).
- ➔ **Mettre en commun les analyses** de plusieurs situations et **les partager** pour donner de la force à son argumentaire.

Discussion