Blandine Cléré

- **Psychologue clinicienne du travail (CNAM)**
  - Consultation souffrance et santé au travail
  - Psychologue du travail pour le personnel du CHU de Rennes
  - Formations et interventions en entreprises

- **Expérience professionnelle en entreprise**
  - Bilans de compétences
  - Formation pour adultes
  - Ressources humaines (recrutement, GRH, formation…)

Qualité du travail et collectif

Pour une meilleure qualité de vie au travail

Jeudi 5 février 2015

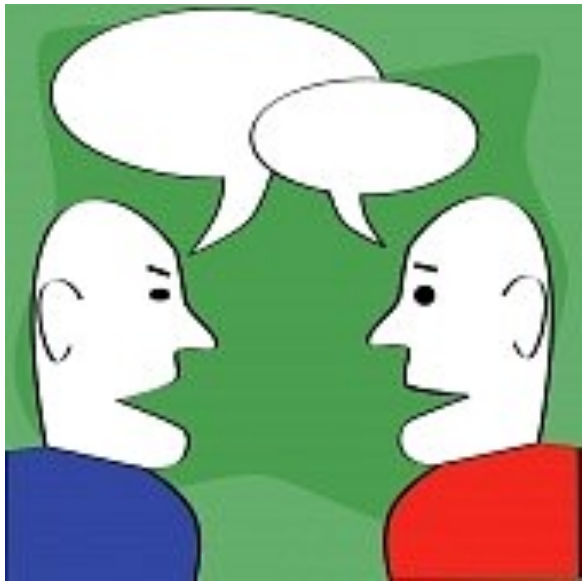
Blandine CLERE
Psychologue du travail

Le travail bien fait

La dernière fois que vous vous êtes dit : « j'ai fait du bon boulot »
« je suis content de ma journée »

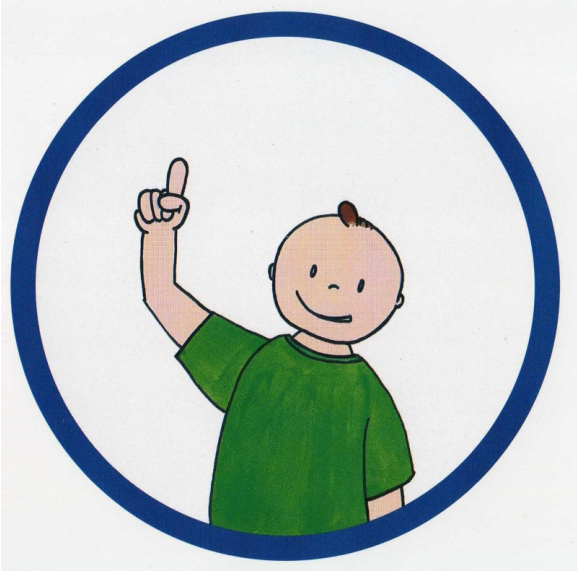
Qu'est ce qui vous a permis de dire ça ?

Échange 2 min en binôme



Tic tac…

Tous ensemble



Quelques partages

L'originalité française

- **Importance du travail en France**
  - Vient en 2ème position après la santé
  - Devant l'amour et la famille
  - 40 % des danois ou des britanniques estiment le travail « très important » contre 70% des français

- **L'intérêt intrinsèque du travail**
  - Taux de chômage et insécurité sur le marché du travail
  - Intérêt porté au développement des capacités
  - Importance du contenu de l'emploi
    (le plus fort taux d'Europe)
  - Investissement affectif
  - Statut social

Davoisne et Meda, Informations Sociales 2009

Santé et qualité de vie au travail

De quoi parle-t-on?

- Qualité de vie au travail
- Stress au travail
- Risques psychosociaux
- Bien-être au travail…

Et toutes les déclinaisons… conditions de travail, climat social, entente avec les collègues, rémunération satisfaisante, reconnaissance de la hiérarchie, autonomie, sécurité, avantages sociaux, développement professionnel, confiance, motivation, communication, convivialité, environnement agréable, échange, formation, ergonomie du poste, sentiment d'utilité, possibilité d'évolution, autonomie, conciliation entre vie professionnelle et vie privée, horaires de travail, plaisir dans le travail, objectifs atteignables, missions claires, prise d'initiatives, responsabilités …

Des RPS à la qualité de vie au travail

- La qualité du travail
- La qualité du collectif

La qualité du travail bien fait

Définitions peu académiques

- **Le travail**
  - Vaincre une série de difficultés (travail prescrit / travail réel)
  - Exprimer sa subjectivité
  - Mobiliser son l'intelligence
  - Ce qui occupe mais aussi ce qui préoccupe
- **Le travail bien fait**
  - Se reconnaître dans son travail
  - Etre fier du travail effectué
  - Etre efficace
  - Etre en capacité d'agir

Qualité du travail et critères de performance

- **Performance**
  - Arriver à faire ce que l'on a prévu de faire
  - Savoir que l'on peut le refaire
  - Discuter les objectifs fixés
  - Etre dans la créativité, l'innovation

- **Critères de performance**
  - Individuels
  - Collectifs
  - Du point de vue du travailleur
  - Du point de vue de la direction

Séparer qualité de vie au travail et qualité du travail revient à séparer santé et performance

Les critères de performance

Critères de performances différents employés et direction

- L'infirmière dans un service de soin
  - Infirmière : qualité relationnelle avec les patients + actes techniques
  - Cadre : Augmentation du nombres de patients par infirmière : actes techniques prioritaires

- Le travail du guichetier à La Poste
  - Vendre un produit de la poste (rentabilité)
  - Vendre un service qui a du sens (fidélisation)

La mise en débat des critères de performance

- **Les espaces de délibérations sur les critères de performance**
  - Réunions de service
  - Instances Représentatives du personnel (IRP)
  - CHSCT
  - SST…
- **Comment ça va se passer?**
  - Au départ = absence de consensus
  - Une dispute constructive
  - Des compromis
  - Des échanges

On ne peut pas faire l'économie de mettre en débat les critères de performance

Déni de conflit de critères

- **Si injonction de critères de performance**
  - Problème du travail empêché
  - Perte de sens
  - Risque pour la santé physique et mentale
- **Conflit de critères ≠ conflit de personnes**
  - Les conflits de personnes sont souvent des conflits de travail
  - Des divergences sur la qualité du travail bien fait

Le risque psychosocial
c'est le déni de conflit de critères sur la qualité du travail

La qualité du collectif

L'importance du collectif

- **Qu'est ce qu'un collectif ?**

  - Collectif et collection d'individus
  - Groupe de pairs
  - La coopération
  - Le travail en débat
  - Discuter des manières de faire
  - Possibilité de controverse
  - Quand on peut parler du travail et de la qualité du travail
  - C'est un moyen et non un but

- **Que permet-il ?**

  - Des tensions interpersonnelles au débat sur le travail
  - Instrument de création individuelle et collective
  - Développer les capacités d'agir des salariés

Du collectif à la qualité de vie

Mettre en discussion le travail

- Ecart entre le prescrit et le réel
- Le réel en perpétuelle évolution
- « Renormaliser » collectivement la prescription
- Trouver collectivement des « issues » au travail empêché
- Trouver des manières de faire communes

Le travail collectif est un instrument de développement de l'activité individuelle

Quand le collectif est en danger

- **Causes plurifactorielles**
  - Restructuration
  - Plan de sauvegarde de l'emploi
  - Mode de management
  - Objectifs « inatteignables »
  - Trop de prescriptions
  - Injonctions paradoxales
  - Gains de productivité
  - « Rogner » la qualité des produits ou des services

La qualité empêchée finit pas abîmer le collectif et entraîne l'isolement

Les effets néfastes de l'absence de collectif et de débat sur le travail

- **Tomber malade du travail**
  - Perte de sens
  - Perte de motivation
  - Quand le travail empêché n'est plus mis en discussion

- **Impact majeur sur l'efficacité et la performance**
  - Arrêts maladie
  - Perte de productivité
  - Absentéisme / présentéisme

- **Impact sur la santé**
  - Somatisations
  - Insomnies
  - Douleurs physiques, TMS…

Mode de management

- **Le plus répandu**
  - Information descendante
  - Objectifs fixés par la hiérarchie
  - Pilotage par les chiffres
  - Contrôle des résultats / reporting
  - Evaluations individuelles

- **Dans cette approche**
  - Évaluations collectives
  - Débats sur les critères de performance
  - Débats sur la qualité du travail bien fait
  - Soutien à la réalisation de l'activité

« Les nouvelles entreprises »

- **Se débarrasser de ce qui ne marche pas**
  - Rompre avec la performance individuelle
  - Baisse de productivité alors que les gens travaillent plus
  - Dégradation de la qualité
  - Dégradation du collectif / de la coopération

- **Pour aller vers une autre organisation du travail**
  - Remettre le travail au centre des préoccupations
  - Construire des espaces de délibérations
  - Coopération horizontale et verticale
  - Coopération avec le client
  - Mise au travail collective

Le travail comme un outil de contribution et d'utilité sociale

Intervention en clinique du travail

- Sollicitation dans le cadre d'une souffrance, d'un problème d'organisation du travail (cohésion d'équipe, absentéisme, turn-over, addictologie, plainte des équipes…)

- Constitution d'une équipe commanditaire et formalisation de la commande

- Constitution d'un groupe de pairs volontaires et analyse du travail

- Travail centré sur le métier, le réel de l'activité, les critères du travail bien fait

- Réinterroger les manières de faire et de dire, mettre le travail en discussion

- Ex d'outils :
  - Séances d'observation au poste de travail
  - Instruction au sosie
  - Autoconfrontation simple ou croisée

- Elaboration d'une restitution, co-construite et validée par le groupe

Merci de votre attention