

L'organisation du travail et des relations... *parler ensemble pour agir ensemble*

Table ronde

Chantal Arousseau, UQAM

Santé psychologique au travail

Animation dans le cadre du projet Innover pour continuer et de la formation
continue ...

Organisation du travail et des relations...

- L'institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail recommande 21 mesures pour améliorer l'organisation du travail . La moitié de ces recommandations sont directement liées aux relations interpersonnelles (dyades, groupes, organisation) :
 - **Impliquer les employés** dans la planification de leurs tâches quotidiennes
 - **Consulter les employés** sur l'amélioration de l'organisation du temps de travail
 - Résoudre les problèmes rencontrés en **organisant des groupes de réflexion**
 - **Consulter les employés** en cas de changement de l'organisation du travail et lorsque des améliorations sont nécessaires pour que le travail gagne en sécurité, en simplicité et en efficacité.
 - **Récompenser les employés** pour leur contribution à l'amélioration de la productivité et du lieu de travail.
 - **Informier régulièrement les employés** des résultats de leur travail.
 - **Former les employés** à prendre des responsabilités et leur donner les moyens d'améliorer leur travail.
 - **Permettre aux employés de communiquer facilement et de s'entraider** sur le lieu de travail.
 - **Permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences.**
 - **Constituer des groupes de travail**, en attribuant à chaque groupe des tâches collectives à accomplir et la responsabilité des résultats obtenus

Selon vous...

- Dans quelle mesure ces recommandations sont-elles appliquées dans votre groupe?
 - Est-ce que tout le monde en profite, sans distinction (âge, expérience, statut, etc.)?
 - Avez-vous des exemples récents, nombreux, diversifiés de ces bonnes pratiques?
- Comment les dysfonctionnement dans les relations nuisent-ils au travail?
- Comment les dysfonctionnements du travail nuisent-ils aux relations?

Dépersonnaliser pour mieux humaniser

- On associe trop souvent à des problèmes individuels les dysfonctionnement du travail (résistance, manque de collaboration)...
 - Les efforts d'organisation des relations et de structuration des échanges d'information (et formation) n'ont pas à être laissés à l'initiative d'individus (cela risquant d'accentuer des enjeux relationnels) puisqu'ils sont au cœur même de la réalisation efficiente du travail, aux fondements de l'organisation
- On cherche trop souvent la personne idéale (habilitée à travailler en équipe, à résoudre les conflits, à transmettre l'information utile...) alors que le contexte socioéconomique et l'organisation du travail participent à la construction ou à la déconstruction des compétences fonctionnelles, affectives et relationnelles
 - Le travail peut nuire à la santé, à la sécurité et aux relations, au travail et en dehors du travail...
 - Les plus grandes compétences peuvent ainsi se briser sur l'autel du travail, rendre des personnes fragiles ou accentuer leurs vulnérabilités.
 - Il faut résister à la facilité de faire porter le blâme à une « pomme pourrie »/ personne jetable

Exercice de réflexion...

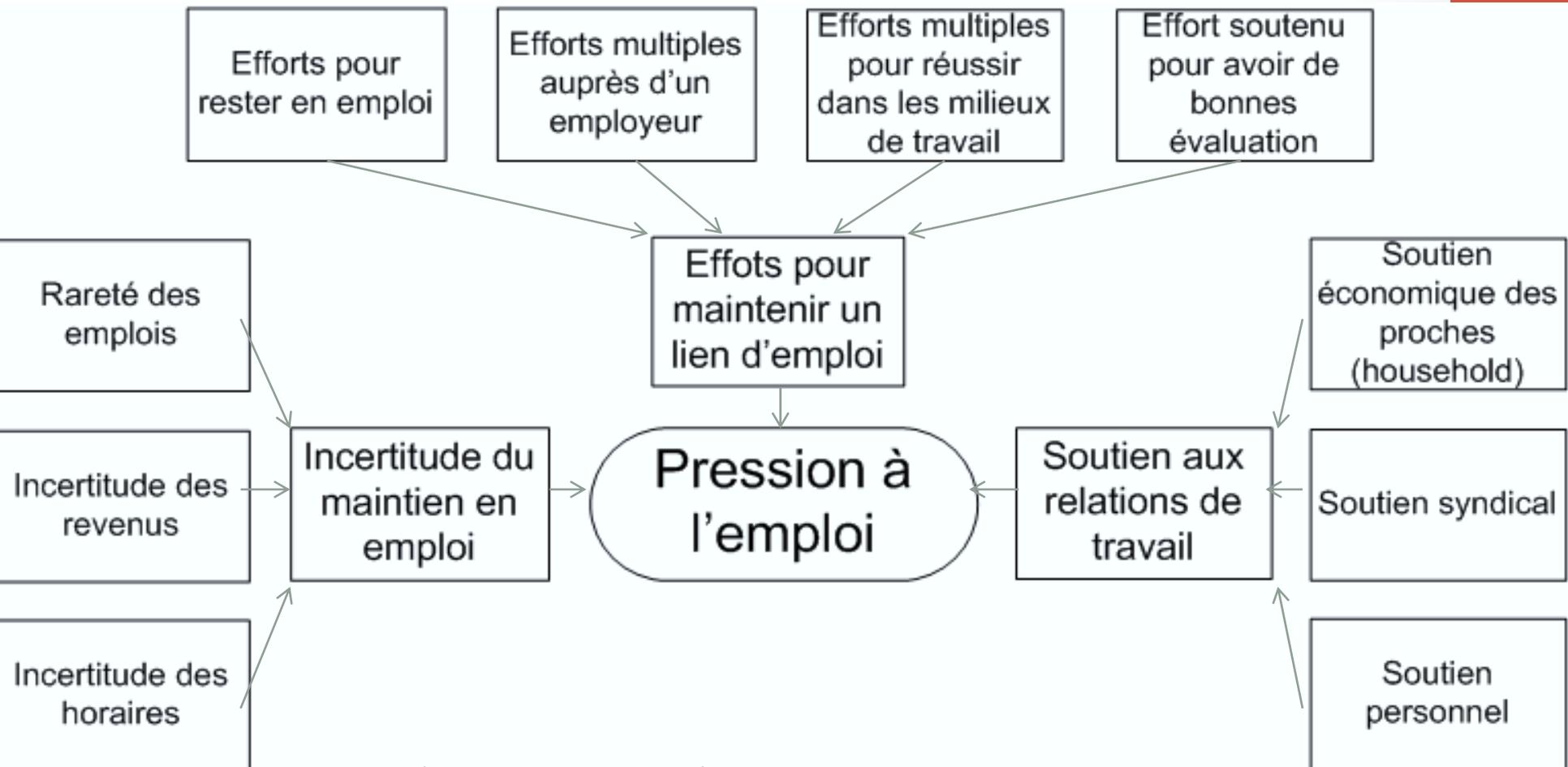
- Pensez à une personne qui, en ce moment ou dans l'histoire de votre groupe, a fortement contribué au bon fonctionnement du collectif...
- Dans quelle mesure a-t-elle appliqué les recommandations « relationnelles » utiles à l'amélioration de l'organisation du travail?
 - Il s'agit d'un savoir faire : ça s'apprend
- Dans quelle mesure l'environnement de travail lui a été favorable (compétences et stabilité de l'équipe; équilibre financier, utilité sociale reconnue, équilibre de la charge de travail...)?
 - Il s'agit du contexte et des conditions de travail facilitantes (révèlent le meilleur de chacun, chacune)
- Pensez à une personne qui, en ce moment ou dans l'histoire du groupe, a été perçue comme fautive de trouble...
Refaites l'exercice...

Communication et travail communautaire

- Le travail communautaire requiert des échanges de qualité
 - Attentes élevées par rapport à la qualité des relations (climat de travail)
 - Vulnérabilité accrue
 - Le recrutement en milieux communautaires
 - Le contexte de travail et la précarité

Modèle de la pression relative aux emplois précaires

Lewchuk, Clarke et De Wolff (2008)



Modèle traduit et adapté par C. Aourousseau

Travail et relations une articulation fondée sur 4 principes... (Arousseau et Ledoux, 2010)

1. L'impossibilité de maintenir ou d'établir des relations interpersonnelles satisfaisante dans le cadre du travail fait qu'il est difficile pour un individu de donner du sens à son travail et d'établir ainsi une identité professionnelle saine
2. L'absence de relations interpersonnelles satisfaisante avec les collègues de travail rend difficile l'ajustement mutuel dans le cadre du travail et la reconnaissance collective du travail accompli
3. Le travail est le principal objet légitime pour œuvrer à la reconstruction du lien social (relations interpersonnelles, normes de comportements connues et partagées, etc.).
4. Un lien social durable et sain est propice au mieux-être au travail et à l'amélioration du rendement.

Références

- Arousseau, C. et É. Ledoux. « Démarche d'accompagnement de longue durée dans un établissement de santé québécois », in Bénédicte Haubold (2^e édition, 2010). *Les risques psychosociaux*. Paris : Eyrolles, p.190-193.
- Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail. *L'organisation du travail*. [en ligne]
<http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/Organisation-Travail.pdf> (consulté le 20 octobre 2014)
- Lewchuk, Wayne, Alice De Wolff, Andy King et Michael Polanyi. 2003. «From job strain to employment strain: Health effects of precarious employment». *Just Labour*, vol. 3, p. 23-35.