



# ATELIER

## Agir sur les RPS pour améliorer le quotidien des employés



EMPREINTE HUMAINE

Bien être, bien vivre, bien faire.



Centre d'expertise en gestion  
de la santé et de la sécurité  
du travail

# Check-in (5 minutes)

Qui êtes-vous?

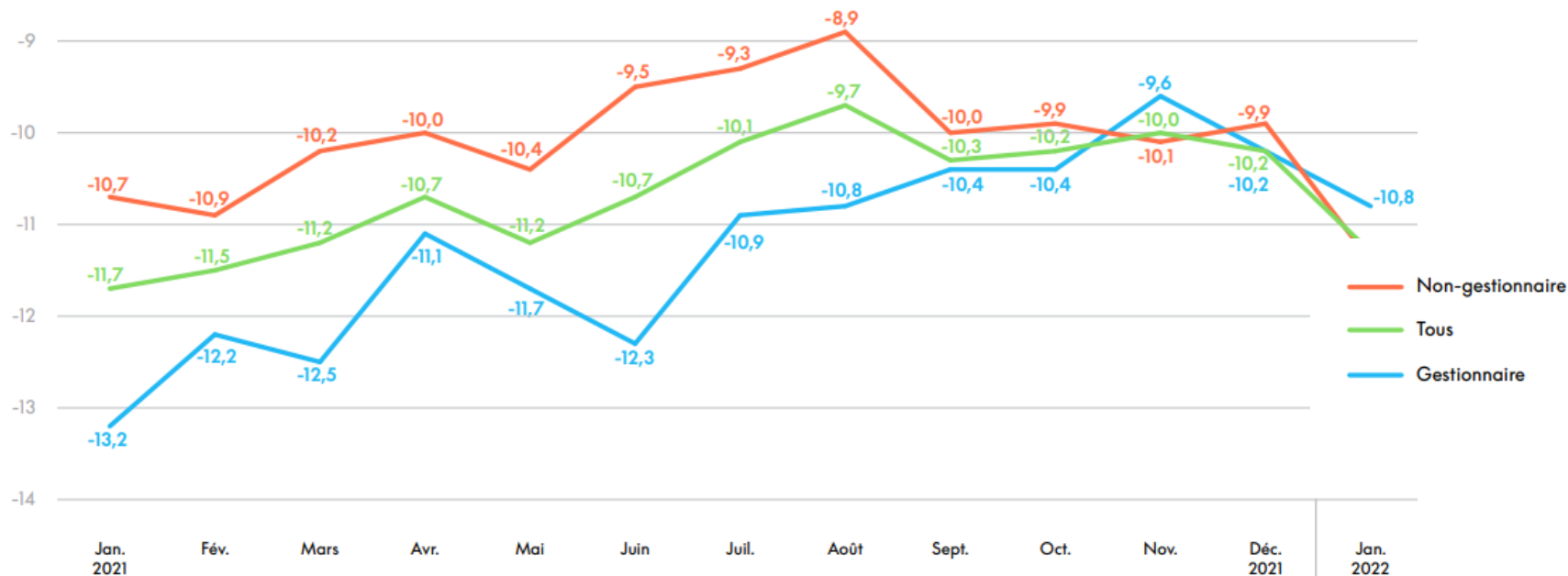


# Covid-19 et Indice de santé mentale



EMPREINTE HUMAINE

Bien être, bien vivre, bien faire.



Source: Rapport de l'Indice de santé mentale Canada par LifeWorks, Janvier 2022





Q Mon travail est 

Q mon travail est - Recherche Google

Q mon travail est **ennuyeux**

Q mon travail est **toxique**

Q mon travail est **trop loin**

Q mon travail est **trop difficile**

Q mon travail est **effet**

Q mon travail est **trop compliqué**

Q mon travail est **trop physique**

Q mon travail est **trop stressant**

Q mon travail est **inutile**

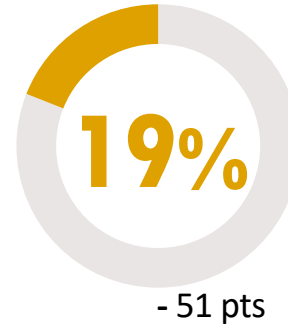
# LE RAPPORT AU TRAVAIL A CHANGÉ

Dans votre vie, le travail est-il (très) important ?

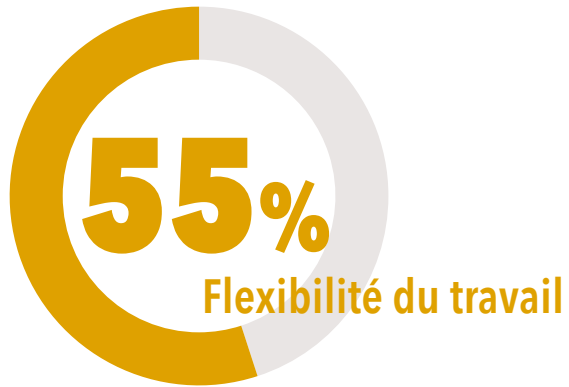
En 1999



En 2022



# Les préoccupations des personnes suite à la pandémie



Source: Canada\_MHI\_January%202022\_English\_Final.pdf

# L'état de santé psychologique des salariés n'est toujours pas bon

**44%**

DES SALARIÉS PRÉSENTENT DE LA

**DÉTRESSE**

PSYCHOLOGIQUE\*

(+3 par rapport à juin 2022)

Dont

**14%**



EN TAUX DE DÉTRESSE  
PSYCHOLOGIQUE ÉLEVÉ (=)

Soit 36 mois de détresse élevée. De plus en plus d'études indiquent que la durée a autant d'impact que l'intensité



# Les priorités QVT


Les priorités réclamées par les salariés restent globalement les mêmes. Sans surprise, dans le contexte inflationniste que nous connaissons, la priorité en matière de qualité de vie a travail pour les salariés est le salaire et les primes.

## TOP 4

**1** Le salaire et les primes (+1) 

**2** L'équilibre des vies (-1) 

**3** De bonnes relations avec les collègues (=) 

**4** La reconnaissance au travail (autre que salariale) (=) 

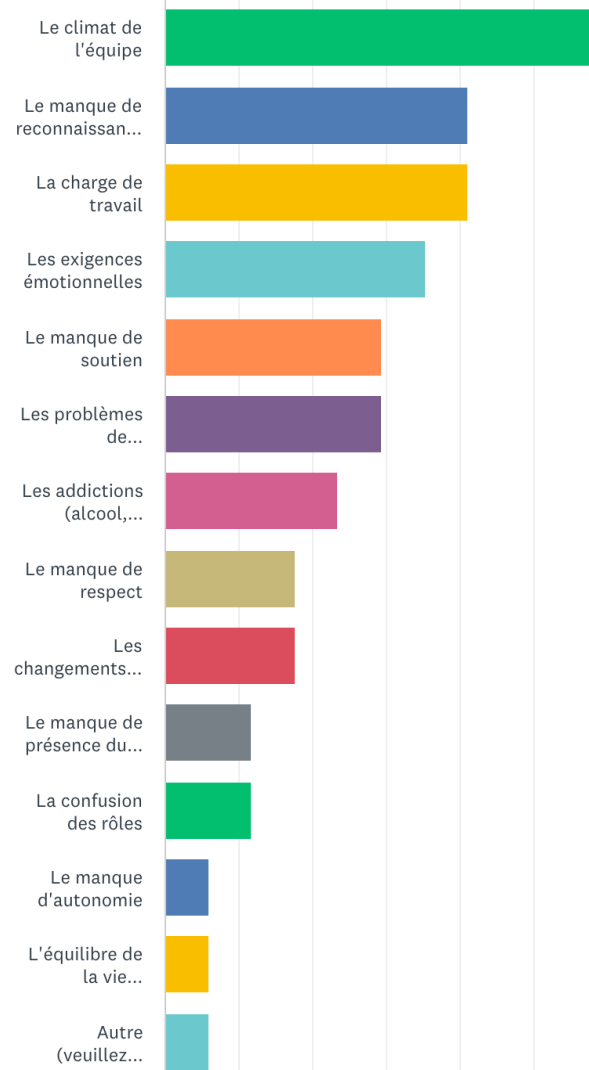
## FLOP 2

**1** Les programmes de nutrition 

**2** Les séances de yoga 



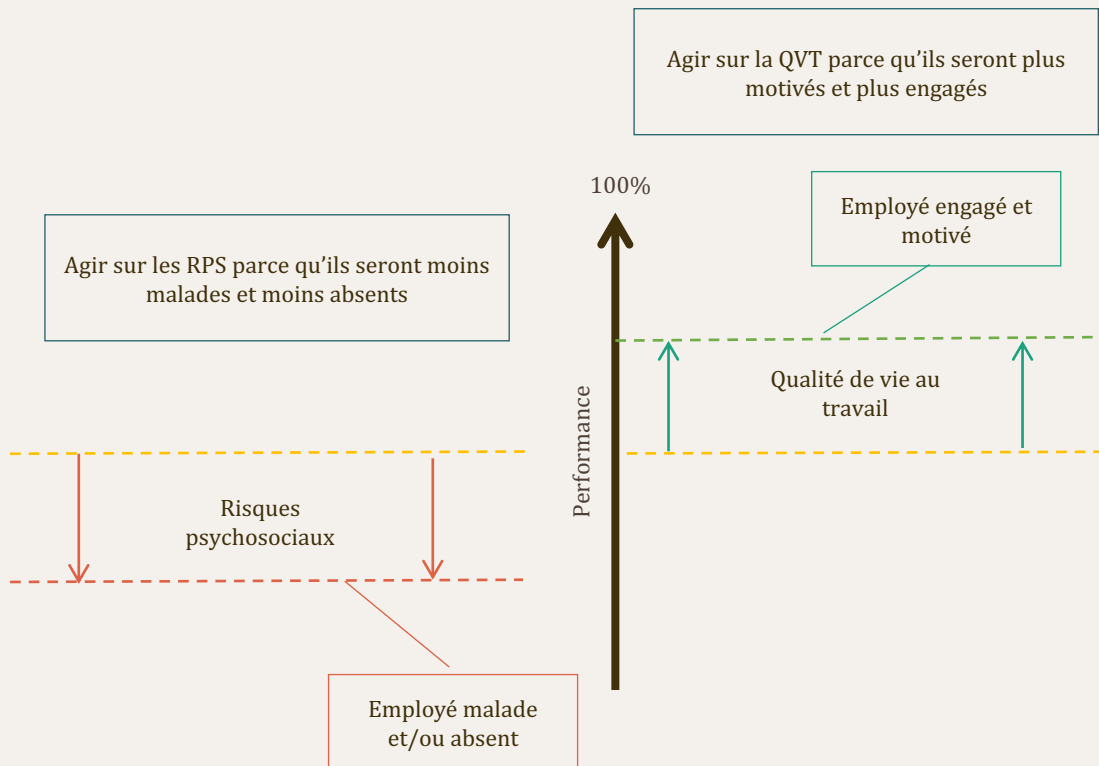
**Formation INSPQ:**  
<https://www.inspq.qc.ca/formation/institut/risques-psycho-sociaux-travail-l-identification-prevention>



## LES GRANDES CATÉGORIES DE FACTEURS DE RISQUE/PROTECTION (SOURCE INSEE)

| INDICATEURS INSEE                            | FACTEURS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Risque | Protection |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|
| <b>INTENSITE ET TEMPS DE TRAVAIL</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Adéquation objectifs/ressources</li> <li>•Charge mentale</li> <li>•Clarté des rôles et des objectifs</li> <li>•Demandes contradictoires</li> <li>•Pression des délais et charge de travail</li> <li>•Equilibre des vies professionnelles/personnelles</li> <li>•Présentéisme</li> </ul>                                                                               |        |            |
| <b>EXIGENCES EMOTIONNELLES</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Gestions des situations de tension/ Implication émotionnelle</li> <li>•Possibilité d'exprimer ses émotions / Facticité émotionnelle</li> <li>•Peur de l'échec</li> </ul>                                                                                                                                                                                              |        |            |
| <b>AUTONOMIE</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Autonomie dans les prises de décisions</li> <li>•Prévisibilité de la charge de travail</li> <li>•Utilisation et développement des compétences</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |        |            |
| <b>RAPPORTS SOCIAUX AU TRAVAIL</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Soutien social opérationnel et émotionnel (collègues, managers)</li> <li>•Respect et estime au travail</li> <li>•Harcèlement et intimidation</li> <li>•Justice et équité de traitement</li> <li>•Reconnaissance des efforts et des résultats</li> <li>•Participation aux décisions</li> <li>•Pratiques saines de management, confiance envers la direction</li> </ul> |        |            |
| <b>CONFLIT DE VALEURS</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Qualité du travail réalisé</li> <li>•Utilité et sens du travail</li> <li>•Conflit éthique</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |            |
| <b>INSECURITE DE LA SITUATION DE TRAVAIL</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Incertitude vis-à-vis de l'avenir</li> <li>•Perspectives d'évolution</li> <li>•Insécurité de l'emploi</li> <li>•Fréquence des changements</li> <li>•Conduite du changement</li> </ul>                                                                                                                                                                                 |        |            |

→ *Détail des facteurs de risque et de protection en annexe*



## LES SIX DIMENSIONS DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

1. **La qualité du travail lui-même** : par son contenu, son organisation, le sens, les moyens et l'autonomie.
2. **La prévention santé et sécurité au travail** : permettre à chaque collaborateur de travailler sans risques pour sa santé physique et mentale.
3. **La conciliation vie professionnelle et vie personnelle** : une bonne gestion des horaires et des congés, le respect du droit à la déconnexion, le recours possible aux dispositifs d'aménagement du temps de travail.
4. **La qualité du collectif** de travail : impliquer les équipes dans la recherche de solutions et dans les transformations, développer l'autonomie et l'engagement et améliorer la QVT.
5. **La diversité et l'inclusion** Il s'agit de lutter contre toutes formes de **discriminations**, œuvrer pour l'**égalité professionnelle** entre les femmes et les hommes, intégrer la **diversité** au travail.
6. **La qualité de l'accompagnement personnel** : permettre à chacun de développer ses **compétences** et son **projet professionnel**, et aussi d'être **accompagné** dans les situations difficiles.

# LA PRÉVENTION DES RPS : UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE

Facteurs de  
**PROTECTION**

Facteurs de  
**RISQUE**



Manque de reconnaissance  
Surcharge de travail sur la durée  
Changements organisationnels  
Manque d'anticipation  
Incertitude par rapport à l'avenir  
Manque de soutien  
Rôle peu clair  
Déficit d'information, de communication  
Incertitude

Difficultés d'ordre personnel :  
Aide d'un parent  
Addiction, maladie...

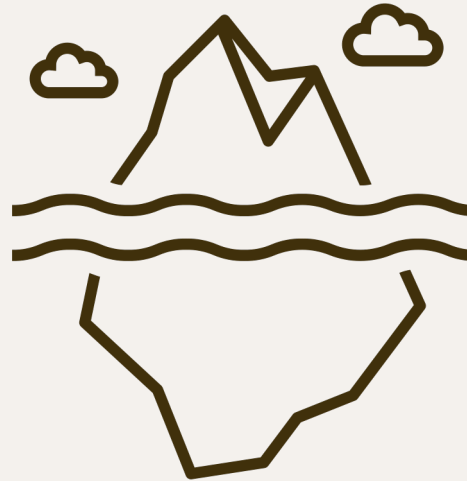
Collectif de travail / entraide  
Proximité du manager  
Autonomie  
Anticipation  
Qualité du travail  
Soutien  
Sens du travail

Facteurs de protection d'ordre personnel :  
Sport/loisirs  
Santé / Hygiène de vie de qualité  
(alimentation)  
Réseau d'amis, soutien divers (famille...)

# OÙ REGARDER ?

## Signaux forts :

- Maladie
- Absentéisme
- Conflit
- Suicide



## Signaux faibles :

- Présentéisme
- Insatisfaction
- Démotivation
- Intention de quitter
- Ressenti
- Tensions
- Stress
- Fatigue
- Souffrance
- Incivilités

# REPÉRER UNE PERSONNE EN DIFFICULTÉ

## 4 indicateurs de changement auxquels être vigilants



### Changement **VISIBLE**

Altération du fonctionnement habituel  
« *Il n'est plus comme avant* »



### Changement **DURABLE**

Il est normal d'avoir des hauts et des bas dans la vie... mais les bas ne doivent pas s'installer dans la durée... pas plus de **15 jours**



### Changement qui **S'AGGRAVE**

Les choses ne vont pas en s'améliorant et s'accroissent



### Messages **DIRECTS**

Ou

**INDIRECTS**

# BURN OUT : LES SIGNAUX

ATTENTION: Ils ne sont pas nécessairement cumulatifs



Absence/retard  
Fatigue /épuisement  
intense/changement  
d'humeur/durable  
Travail excessif



Douleurs variées  
(maux de tête, maux  
de ventre, douleurs  
musculaires...)



Perte de l'estime de  
soi / détachement  
émotionnel /  
cynisme/  
autodépréciation/  
intention de quitter



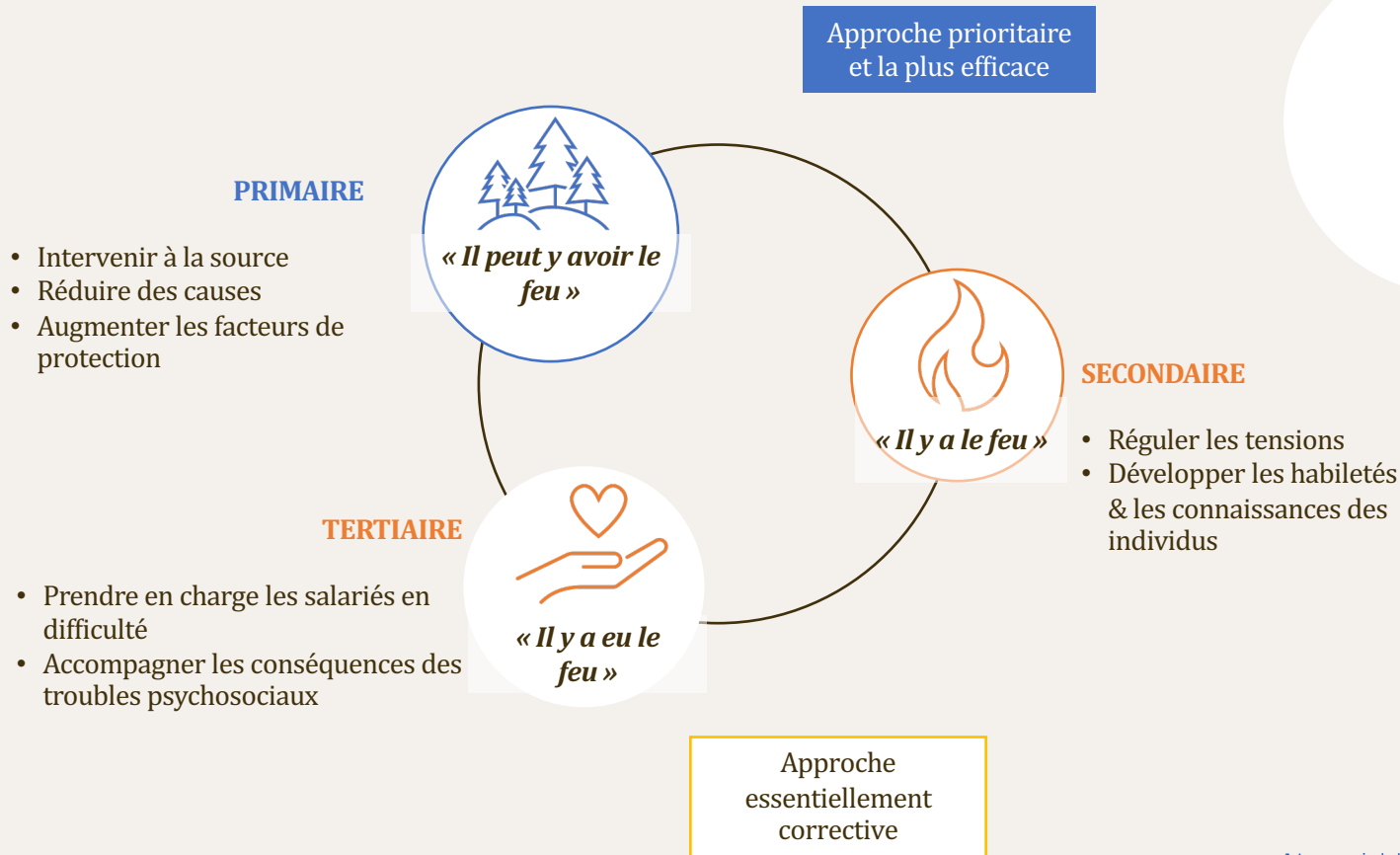
Difficultés fortes  
d'attention/  
diminution des  
performances/  
oubli/erreurs à  
répétition



Modification des  
relations  
interpersonnelles et  
état affectif  
négatif/conflits



# LES 3 NIVEAUX POUR AGIR EN PRÉVENTION



# Je retiens et j'agis

5 min

 **Idées clés**

 **Points de vigilance**

 **Actions à expérimenter**



**EMPREINTE HUMAINE**

Bien être, bien vivre, bien faire.



# LE CLIMAT D'ÉQUIPE

# LES CAUSES

- ❖ Manque de respect généralisé dans la société;
- ❖ Individualisme
- ❖ Précarisation de l'emploi (contrat, temps partiel, etc.): « de toute façon je pars bientôt! »
- ❖ Changements organisationnels (incertitude, insécurité, peur);
- ❖ Gestion passive des situations d'irrespect, absence de conséquences
- ❖ Dépersonnalisation des relations par les nouvelles technologies de l'information (face à face plus rare, téléconférence, courriels, boîte vocale);
- ❖ Disparition du leadership relationnel VS leadership technique, économique

# LES CAUSES

- ❖ Effritement des conditions relationnelles (ratio de supervision, horaire de travail, délocalisation des employés, etc.)
- ❖ Échanges transactionnels et non relationnels
- ❖ Les émotions qui sont permises sont celles de la compétitivité, de la tactique, de l'agressivité. Il n'y a plus de place pour le souci de l'autre, la compassion, l'écoute.
- ❖ Les relations informelles superviseur-supervisé provoquent parfois la désinvolture, perte des repères, des limites comportementales
- ❖ Stratégie défensive que la politesse et la gentillesse prennent du temps
- ❖ Épuisement professionnel: intolérance, négativisme, irritabilité, etc.

# Exercice: Mon milieu de travail

1. Exemples de manque de respect dans mon milieu de travail
2. Quelles en sont les conséquences?
3. Quelles en sont les causes?

# Exercice: SOYONS HONNÊTES!

Il peut être utile de réfléchir sur ses propres attitudes et comportements. Cela nous aide les modifier. En quoi je contribue au manque de respect dans mon milieu de travail

**En quoi je contribue au manque de respect dans mon milieu de travail?**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

**En quoi je contribue au respect dans mon milieu de travail?**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

# QUE PUIS-JE FAIRE?

- ❖ L'incivilité naît de frustrations. Il est important de reconnaître les sources des frustrations et de les réduire.
- ❖ Respecter le point de vue de ceux avec qui nous ne sommes pas d'accord.
- ❖ Évaluer sa propre attitude et son comportement qui entretiennent la conduite de l'autre.
- ❖ Être sensible au niveau de stress qui pourrait entraîner autrement un manque de respect.
- ❖ Donner des réponses avec toute la compréhension et la patience que vous êtes en mesure de fournir selon les situations.
- ❖ Donner plus de rétroaction, d'information et avec franchise.



# QUE PUIS-JE FAIRE?

- ❖ Ne pas être mal à l'aise de s'opposer au manque de respect
- ❖ Ne pas penser que la tolérance suffit pour obtenir le respect.
- ❖ Mettre de côté nos jugements et ÉCOUTER.
- ❖ En tant qu'individu impliqué, tenter de tempérer ses réactions.
- ❖ S'excuser si on a blessé, offensé un ou une collègue. S'expliquer.
- ❖ Respecter la souffrance d'autrui.

## QUE PUIS-JE FAIRE?

- ❖ Traiter les personnes avec courtoisie, politesse et gentillesse.
- ❖ Ne pas couper la parole, écouter jusqu'au bout l'idée de l'autre.
- ❖ Traiter les gens sans discrimination: race, religion, culture, etc.
- ❖ Encourager plus que critiquer!

TRAITER LES AUTRES COMME ON AIMERAIT ÊTRE  
TRAITÉ!

# Exercice : Créer un milieu de travail respectueux

**L'un des principaux défis en entreprise est de créer une unité autour du respect. Profitons de cette occasion pour commencer à échanger nos idées sur le type d'environnement de travail que nous aimerions créer ensemble.**

1. En équipe, essayez de déterminer à quoi ressemblerait un milieu de travail respectueux.

1. Une fois que les idées de tous et toutes ont été notées. Rassortissez en 3 ou 4 énoncés qui décrivent les pratiques ou les principes respectueux en milieu de travail. Rédigez vos énoncés avec des phrases positives « nous ferons... » plutôt que « nous ne ferions pas... »

# LES PRATIQUES À ADOPTER

- ❖ Établir un code de conduite interpersonnelle.
- ❖ Définir des procédures de résolution de conflit
- ❖ Ne pas accepter d'intimidation, d'attitudes hostiles, etc...
- ❖ Dans le processus d'embauche faire part de l'existence du code de conduite
- ❖ Définir et communiquer les comportements qui sont acceptables ou non dans votre organisation, dans votre groupe, entre vous.
- ❖ Réagir rapidement et efficacement lors de situations conflictuelles ou qui ne cadrent pas dans les règles de vie.
- ❖ Agir de façon discrète.
- ❖ Permettre aux gens impliqués de s'exprimer, d'être ÉCOUTÉS.
- ❖ S'entendre sur une ou des solutions qui répondent aux intérêts de chacun et qui cadrent dans les règles de l'organisation.

# LES PRATIQUES À ADOPTER

- ❖ Favoriser une attitude positive vis-à-vis les membres dans et entre les équipes.
- ❖ Développer une tolérance zéro.
- ❖ Ne pas excuser les personnes qui ont un caractère fort
- ❖ Ne pas blâmer les personnes qui ont un caractère plus faible
- ❖ Prévoir en réunion un retour sur les règles de vie et réajuster.
- ❖ Encourager les bonnes relations dans l' équipe et entre les équipes
- ❖ Un traitement « universel » pour contrer le manque de respect au travail doit être appliqué à tout instigateur quelque soit son rang dans l' organisation.

**Quel est mon plan d'actions ?**

- Quels sont mes indicateurs ?
- Est-ce que je dois en parler à d'autres acteurs (manager, équipe, RH, Service de santé, CHSCT) ?

**Quels sont mes objectifs ?**

- Qu'est ce que je veux changer ?
- A quoi je vais voir que la situation s'améliore ?

**Quels sont les freins au changement ?**

- Quels sont les obstacles extérieurs à l'action ?
- Quelles sont les ressources (personnes, projets, changements, etc)

Problème  
Projet  
Préoccupation

**Qu'est ce que j'observe (signaux faibles, faits) ?**

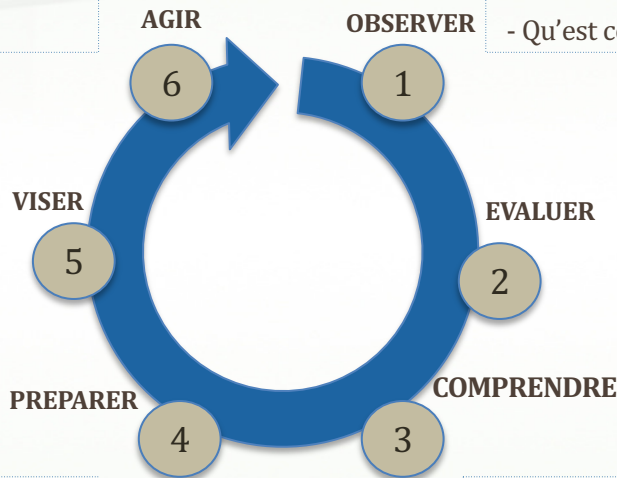
- Qu'est ce que je ressens (émotions) ?
- Qu'est ce que je me dis (pensées) ?

**Comment expliquer les observables (causes, contexte, historique) ?**

- Y a-t-il des éléments déclencheurs ?
- Quelle est la cote de vigilance ? (de 1 min à 10 max)

**Qu'est ce qui a déjà été tenté ?**

- Qu'est ce qui a marché ?
- Qu'est ce qui n'a pas marché ?



# Je retiens et j'agis

5 min

 **Idées clés**

 **Points de vigilance**

 **Actions à expérimenter**



**EMPREINTE HUMAINE**

Bien être, bien vivre, bien faire.



# LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL





Q Mon travail est



Q mon travail est - Recherche Google

Q mon travail est **ennuyeux**

Q mon travail est **toxique**

Q mon travail est **trop loin**

Q mon travail est **trop difficile**

Q mon travail est **effet**

Q mon travail est **trop compliqué**

Q mon travail est **trop physique**

Q mon travail est **trop stressant**

Q mon travail est **inutile**



Gratitude →

Merci  
Bravo  
SVP  
Bon boulot!  
Félicitations!



Considération →

Consultation  
Proximité  
Écoute  
Sens et utilité  
Soutien

# Les quatre formes de reconnaissance au travail



Reconnaissance  
existentielle



Reconnaissance de la  
pratique de travail



Reconnaissance des  
efforts



Reconnaissance des  
résultats

# Reconnaissance existentielle



Respect des besoins  
des employés  
Remercier un ancien  
collègue ou patron

Soutien entre pairs et  
parrainage  
Colloque de  
reconnaissance du  
métier

Information et  
consultation  
Accessibilité et  
visibilité de la  
direction

Développement  
professionnel  
Gestes simples:  
bonjour, merci!

Rencontres sociales et  
occasions de  
convivialité  
Vis ma vie!

Ajouter le souci de  
l'autre à l'empathie

# Reconnaissance des résultats



Appréciation de la contribution

Boni au rendement exceptionnel

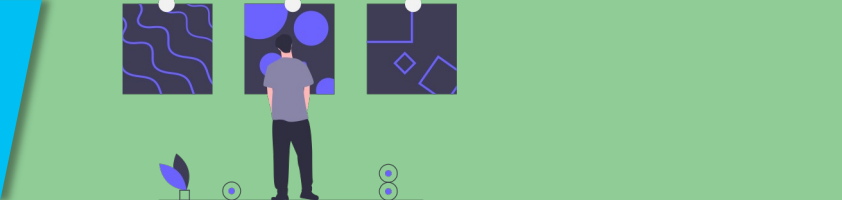
Team Building  
Félicitations spontanées exprimées par les collègues

Célébration des réussites d'équipe  
Prix aux concours nationaux

Lettre personnalisée de la part du superviseur

Invitation à un événement (Gala, repas, etc.)

# Reconnaissance de la pratique de travail



Lettre de remerciement des clients sur qualité du service

Expertise du mentor  
Reconnaître l'innovation

Valorisation du rôle de l'employé  
Reconnaissance des tâches non officielles

Reconnaître le travail des personnes dans l'ombre (principe du générique de film)

Compliments entre collègues sur façons de travailler

Cérémonie de reconnaissance

# Reconnaissance des efforts



Reconnaissance de la valeur du travail accompli ou des idées proposées qui n'ont pas de suites

Offrir un aide réactive ou proactive et être remercié-e

Prix de l'entraide entre collègues/équipes

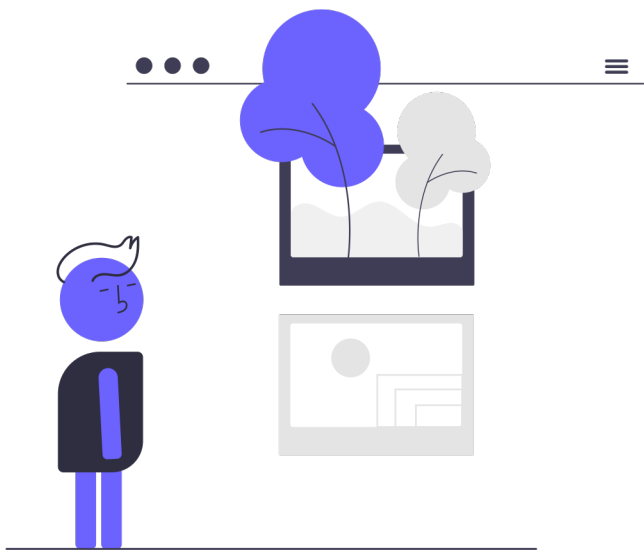
Reconnaissance des efforts déployés par l'employé pour s'améliorer

Remerciements publics ou individuels pour l'effort quotidien fourni par le personnel

Carte coups de cœur  
Page facebook



# La considération: La qualité du travail

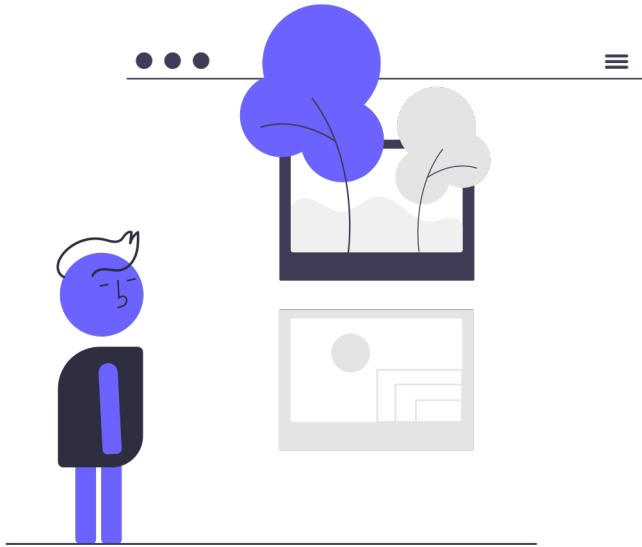


Avoir les bons outils,  
process, équipements pour  
bien faire son travail

Ne pas être uniquement  
dans l'écoute mais aussi  
dans l'action

Discuter de la qualité du  
travail...et des conditions de  
travail

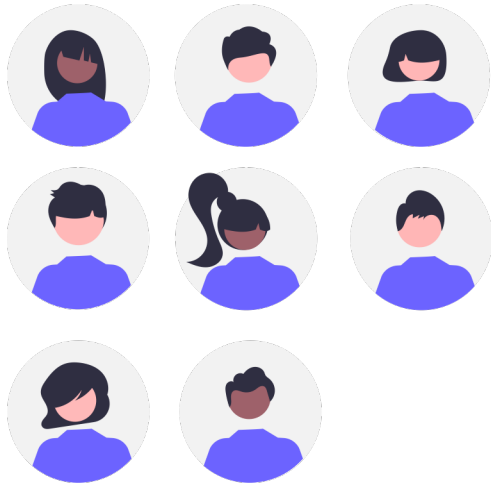
# La considération: Reconnaître l'expertise sur le travail et sur l'organisation du travail



Avoir un espace de parole  
sécuritaire pour parler du  
travail

Déléguer des responsabilités,  
impliquer dans de nouveaux  
projets

# La considération: Diversité, équité et inclusion



**Créer un climat de sécurité psychosocial:**  
respect, expression,  
appartenance et  
inclusion

**Parcours de carrière:**  
équité, transparence,  
diversité

**Plus que de la non-discrimination:**  
égalité des chances et  
des droits, tolérance

**Favoriser une culture de l'échange:**  
Partager les valeurs et  
faire connaître les  
cultures, les pratiques et  
les différences

**Célébrer la diversité:**  
Plus que juste afficher  
des logos

# La reconnaissance en contexte de travail hybride

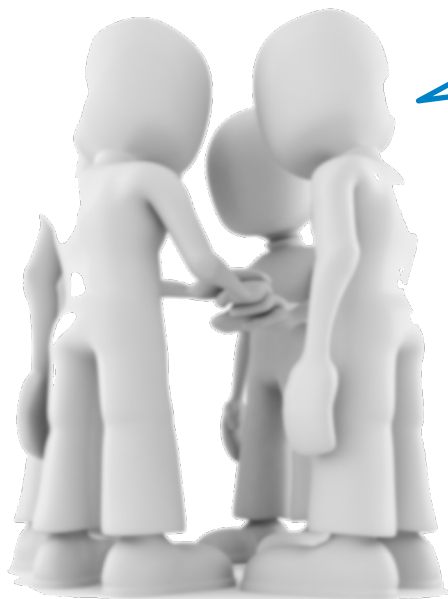


Expliquer  
l'importance de la  
reconnaissance dans  
votre organisation et  
votre management

Faire appel à des  
formes simples de  
reconnaissance

Être très réactif et  
rapide pour offrir de  
la reconnaissance

Reconnaître les  
comportements et  
pas juste les résultats



Comment j'aime que  
l'on m'exprime de la  
reconnaissance?

DEUX

QUESTIONS-CLEFS



# Comment j'aime que l'on m'exprime de la reconnaissance?

---

## Deux questions clés :

- Comment est-ce que j'aime qu'on me manifeste de la reconnaissance? (Bonjour, autonomie, délégation, etc.)
- Sur quoi est-ce que j'aime qu'on me reconnaisse? (mon investissement, la qualité de mon travail, le respect des délais, etc.)

**Ensuite discutez et identifiez les points communs et différents**

**Comment?**

**Sur quoi?**

# Je retiens et j'agis

5 min

💡 **Idées clés**

🤔 **Points de vigilance**

🏃 **Actions à expérimenter**



**EMPREINTE HUMAINE**

Bien être, bien vivre, bien faire.





# LA CHARGE DE TRAVAIL

Sur une échelle de 0 à 10,  
comment je me sens par rapport à ma charge de travail ?



Au bout du rouleau !!!

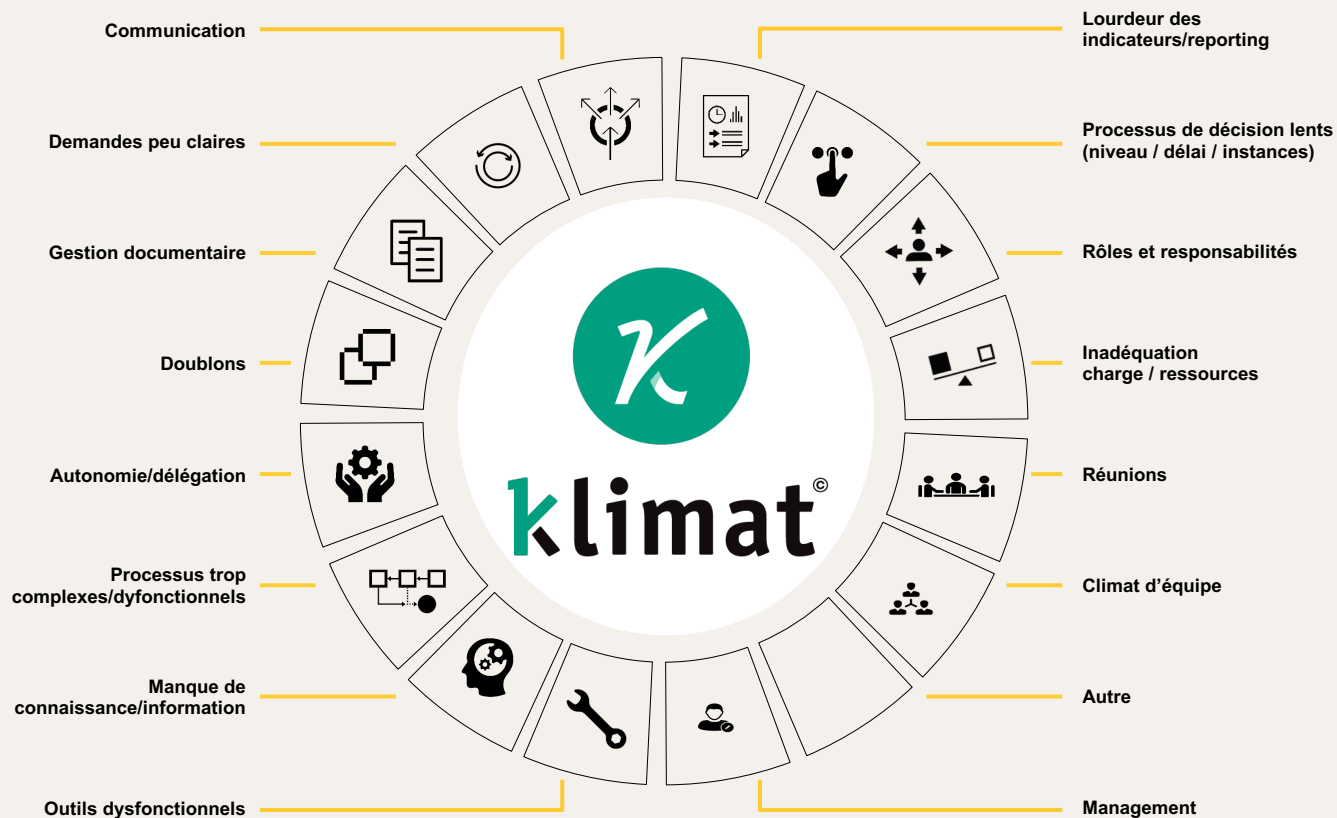
Sous l'eau... mais ça passe !!

T'inquiète je gère ...



Charge de travail  
VS  
Régulation de  
l'activité

# Les composantes de régulation de la charge de travail



## Mon diagramme d'énergie



### OBJECTIFS :

- Faire le point sur l'énergie au travail
- Identifier ce qui prend de l'énergie
- Identifier ce qui m'énergise

### CONSIGNES :

- En binôme
- Identifiez ce qui vous prend de l'énergie au travail (Ce qui me pompe de l'énergie)
- Identifiez ce qui vous donne de l'énergie dans votre travail
- Discussion en binôme et ensuite en plénière
- Extraction des thèmes-facteurs de charge de travail

# LE DIAGRAMME D'ÉNERGIE – outil pour évaluer la charge vécue

## Ce qui me pompe de l'énergie (stress)

Déséquilibre de la charge de travail

Difficultés de management de l'équipe

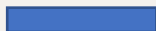
Multi sollicitations / coupures de séquence

Remise en cause des décisions

Maladresses de communication

Travail de non qualité

Postures psychologiques



## Ce qui m'énergie (ressources et motivation)

L'entraide et la bonne entente entre collègues

La satisfaction des clients

Reconnaissance, écoute et soutien du manager

Utilisation de toutes les compétences



# LE DIAGRAMME D'ÉNERGIE

Me prend de l'énergie

M'énergise

- ✓ .
- ✓ .
- ✓ .
- ✓ .
- ✓ .
- ✓ .
- ✓ .

- ✓ .
- ✓ .
- ✓ .
- ✓ .
- ✓ .
- ✓ .
- ✓ .





### Organisation du travail

- Clarté des objectifs
- Incertitude des livrables
- Collaboration/coordination
- Clarté des priorités
- Clarté de la demande
- Mapping des projets



### Espace de discussion

- Charge mentale (complexité, information, compétence, etc.)
- Charge temporelle (délais, rythme, fréquence)
- Effort (concentration, organisation, mémorisation, etc.)
- Satisfaction (fierté, qualité du travail, etc.)



### Récupération

- État de fatigue lundi matin
- Capacité à se détendre lors de fin de journée et de congé
- S'investir dans d'autres activités
- Isolement
- Addiction



### Équilibre charge/ressources

- En équilibre
- Déséquilibre précaire
- Fort déséquilibre
- Sous-estimation du temps pour faire une tâche





### Temps de travail

- Horaire de travail, rythme
- Déconnexion
- Capacité à gérer son planning
- Anticipation de la charge
- Interruption de la tâche
- Quantité de réunions et qualité



### Sens et plaisir au travail

- Travail stimulant et utile
- Sentiment de reconnaissance
- Fierté du travail terminé et reconnaissance
- Climat de l'équipe



### Force

- Capacité à dire
- Capacité d'autonomie
- Niveau de compétence et de savoir-faire
- Demander clarification ou de l'aide
- Participation aux décisions



### Outils de travail

- Disponibilité des outils
- Efficacité des outils
- Maîtrise des outils
- Multiplicité des outils



## Processus

- Raci
- Standardisation
- Traitement des exceptions
- Évaluation charge/ressources
- Identification des Black Belts, experts
- Identification des activités à Valeur ajoutée



## Calendrier

- Planifier des tâches récurrentes
- Révision des priorités
- Négociation des délais
- Agenda standard
- Pertinence des réunions
- Temps pour du travail individuel
- Journée sans réunion

# SUIVI DE LA CHARGE DE TRAVAIL

L'organisation du travail est un phénomène dynamique qui évolue dans le temps. Il peut être utile de faire un suivi occasionnel de la charge de travail pour mieux manager son évolution.

L'utilisation de questions simples, accompagnées d'une discussion avec la personne ou l'équipe permet de faire un suivi de l'activité.

Il est aussi possible d'utiliser un outil permettant d'établir un dialogue sur l'équilibre entre le travail demandé et les ressources disponibles.

**1**

## **Checkin sur l'évolution de la charge de travail**

La checkin simple et efficace permet d'établir un dialogue sur l'évolution de la charge de travail. Elle peut être utilisée en rencontre individuelle ou en rencontre collective.

**2**

## **Espace de parole sur l'équilibre charge-ressources**

L'espace de parole sur l'équilibre charge-ressource est un outil à utiliser régulièrement en équipe pour discuter de la charge de travail et prendre les mesures appropriées.

Cet outil peut être utilisé en mode «salle de pilotage» en affichant les états sur un mur pour animer les discussions.

# CHECKING SUR L'ÉVOLUTION DE LA CHARGE DE TRAVAIL: COMMENT ÇA VA DANS LE TRAVAIL?

## Méthodologie

- Aborder chacune des questions lors du dialogue individuel ou collectif.
- Objectiver les situations avec des exemples concrets pour éviter d'être uniquement au niveau des perceptions.
- Utiliser la marguerite des composantes de la charge de travail pour identifier les situations.
- Rechercher les actions à prendre.

|                                                | <b>Diminue beaucoup</b> | <b>Diminue peu</b>    | <b>Demeure la même</b> | <b>Augmente peu</b>   | <b>Augmente beaucoup</b> |
|------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------|
| La quantité de travail que vous avez à faire   | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| La complexité du travail que vous avez à faire | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| La pression du temps que vous avez             | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |

# ESPACE DE PAROLE SUR L'ÉQUILIBRE CHARGE-RESSOURCES

## Méthodologie

- Définir une interprétation de chaque état.
- Se positionner en fonction de l'état ressenti.
- Objectiver les situations avec des faits.
- Diriger la discussion pour cerner les actions à entreprendre.

### Travail équilibré

Occupé, mais avec des moments de récupération.

#### Questions

1. Quelles sont les manières de maintenir cet équilibre ?
2. Quels sont les points à surveiller pour maintenir cet équilibre ?



### Équilibre précaire

Occupé, atteint les objectifs, mais aucun moment de récupération.

#### Questions

1. Comment revenir à l'équilibre ?
2. Comment retrouver des moments de récupération ?



### Déséquilibre

Débordé, n'atteint pas les objectifs, aucun moments de récupération.

#### Questions

1. Quelles sont les ressources manquantes ?
2. Quelle est la première action à réaliser tout de suite ?



# Je retiens et j'agis

5 min

 **Idées clés**

 **Points de vigilance**

 **Actions à expérimenter**



**EMPREINTE HUMAINE**

Bien être, bien vivre, bien faire.



# ANNEXE: LES FACTEURS DE RISQUE

## FACTEURS DE RISQUE

- Complexité du travail et gravité des conséquences
- Manque de ressources et de moyens mis à disposition pour atteindre les objectifs
- Trop grande quantité de demandes et délais trop courts
- Horaires de travail, déplacements, sollicitations hors travail

## FACTEURS DE PROTECTION

- + Ajuster les ressources et des moyens mis à disposition pour faire face à la charge et aux objectifs
- + Renforcer des points d'équipe en période de surcharge
- + Respecter la vie personnelle et limiter les sollicitations hors travail

## INTENSITÉ ET TEMPS DE TRAVAIL

### **EXEMPLES :**

- \* Trop grande quantité de demandes et délais trop courts, multitâches
- \* Exigences des projets / clients internes augmentent la charge de travail
- \* Trop de reporting, administratif
- \* Conciliation vie pro et vie privée
- \* Culture de l'urgence
- \* Horaires de travail

### RESSENTIS

- « Je suis fatigué »
- « Je suis débordé »
- « J'ai besoin de souffler »
- « Je suis sans cesse interrompu »
- « Je travaille toujours dans l'urgence »



## FACTEURS DE RISQUE

- Peur de l'échec
- Impossibilité d'exprimer ses émotions
- Devoir faire face à des situations de tension

## FACTEURS DE PROTECTION

- + Tolérer l'erreur
- + Se soutenir et partager lors de situations de tension
- + Avoir la possibilité d'exprimer les problèmes rencontrés

## EXIGENCES ÉMOTIONNELLES

### EXEMPLES :

- \* Ne pas avoir le droit à l'erreur
- \* Traiter avec des personnes en difficulté (collègues, clients internes, ...)
- \* Devoir « faire semblant »
- \* Ne pas avoir le droit d'exprimer certaines émotions (incertitude, craintes, colère...)

### RESSENTIS

- « Je ne peux pas faire plus »
- « Je ne peux pas m'exprimer comme je le souhaite »

## FACTEURS DE RISQUE

- Manque (excès) d'autonomie dans les prises de décisions
- Difficultés à prévoir la charge de travail
- Utilisation et développement des compétences

## FACTEURS DE PROTECTION

- + Disposer de marges de manœuvre
- + Anticiper la charge et gérer les imprévus
- + Pouvoir utiliser et développer ses compétences

## AUTONOMIE

### **EXEMPLES :**

- \* Imprévisibilité des demandes
- \* Micro-tâches et interruptions continues
- \* Pas assez de pouvoir, d'autonomie, de marge de manœuvre
- \* Participation aux décisions VS transmission des décisions

### RESSENTIS

- « Je ne suis pas entendu »
- « Je ne me sens pas légitime »
- « Je me sens impuissant »

### FACTEURS DE RISQUE

- Comportements irrespectueux
- Sentiment d'injustice
- Manque de reconnaissance des efforts et des résultats
- Sentiment de ne pas participer aux décisions
- Manque de confiance envers la direction
- Manque de soutien

### FACTEURS DE PROTECTION

- + Avoir le soutien du manager et des collègues en cas de problème
- + Avoir la reconnaissance et des feed-back réguliers sur le travail fourni
- + Etre consulté lors de changements dans le travail
- + Comprendre la vision stratégique de l'entreprise

## RAPPORTS SOCIAUX AU TRAVAIL

### **EXEMPLES :**

- \* Pas assez de rencontres avec le supérieur immédiat
- \* Manque de perspective de carrière, écart salarial peu motivant
- \* La coordination avec des personnes en difficulté, pressions, tensions et conflits dans les équipes
- \* Relations avec les clients et les fournisseurs

### RESSENTIS

- « Je me sens isolé »
- « Je ne me sens pas respecté »
- « Je ne me sens pas soutenu »
- « Je sens qu'on se méfie les uns des autres »

## FACTEURS DE RISQUE

- Conflit éthique
- Sentiment de ne pas faire un travail de qualité
- Sentiment d'inutilité et d'un manque de sens du travail

## FACTEURS DE PROTECTION

- + Avoir de l'intérêt pour son travail
- + Etre en adéquation avec les valeurs de l'entreprise
- + Disposer des moyens nécessaires pour faire un travail de qualité

## CONFLIT DE VALEURS

### **EXEMPLES :**

- \* Devoir faire beaucoup en quantité sans avoir le sentiment de faire de la qualité
- \* Manque de sens de sa fonction
- \* Devoir faire des choses qui sont contre ses valeurs
- \* Ne pas être en adéquation avec les valeurs de son entreprise

### **RESSENTIS**

- « Je ne suis pas satisfait »
- « Je ne travaille pas dans les règles de l'art »
- « Je travaille dans le sens inverse de mes valeurs »
- « Je ne suis pas utile, mon travail ne sert à rien »

## FACTEURS DE RISQUE

- Incertitude vis-à-vis de l'avenir
- Pas de perspectives d'évolution
- Insécurité de l'emploi
- Changements très fréquents
- Manque d'accompagnement des personnes dans les changements

## FACTEURS DE PROTECTION

- + Avoir une vision sur son plan de carrière
- + Etre accompagné dans les changements
- + Bonne communication et redescente d'information dans l'entreprise

## **INSÉCURITÉ DE LA SITUATION DE TRAVAIL**

### **EXEMPLES :**

- \* Manque de perspective d'évolution
- \* Difficultés à imaginer l'avenir de sa fonction, son métier
- \* Empilement des changements
- \* Manque de sens du changement

### RESSENTIS

- « J'ai peur des changements à venir »
- « Je ne suis pas sûr pour mon emploi »
- « Je trouve que l'entreprise manque de stabilité »