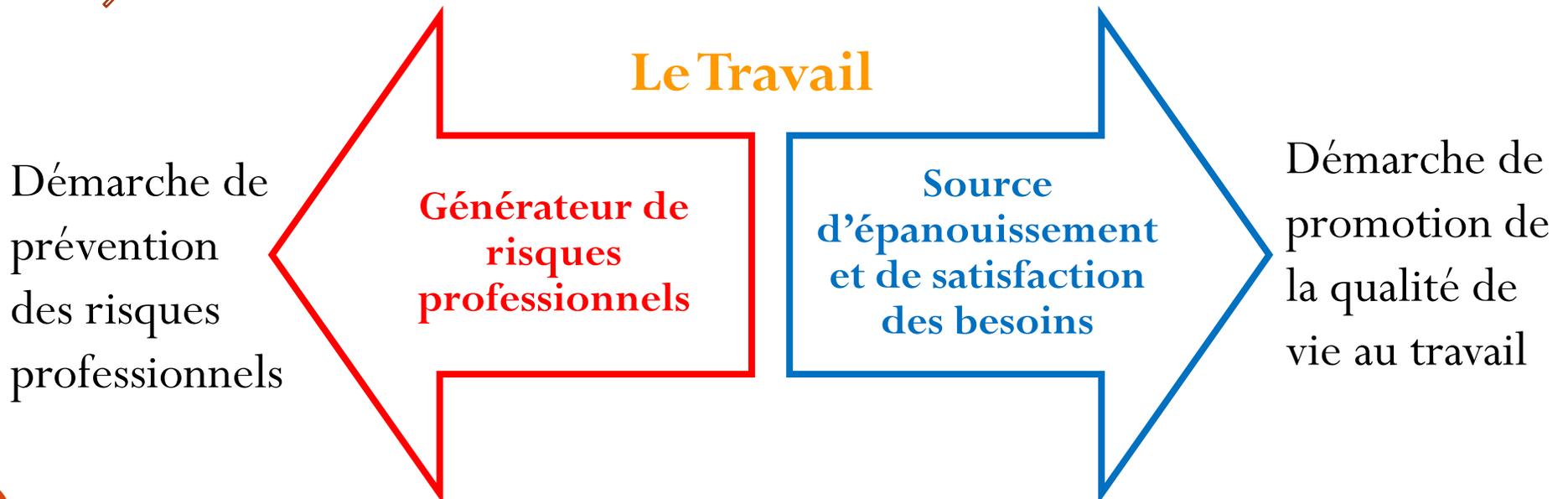
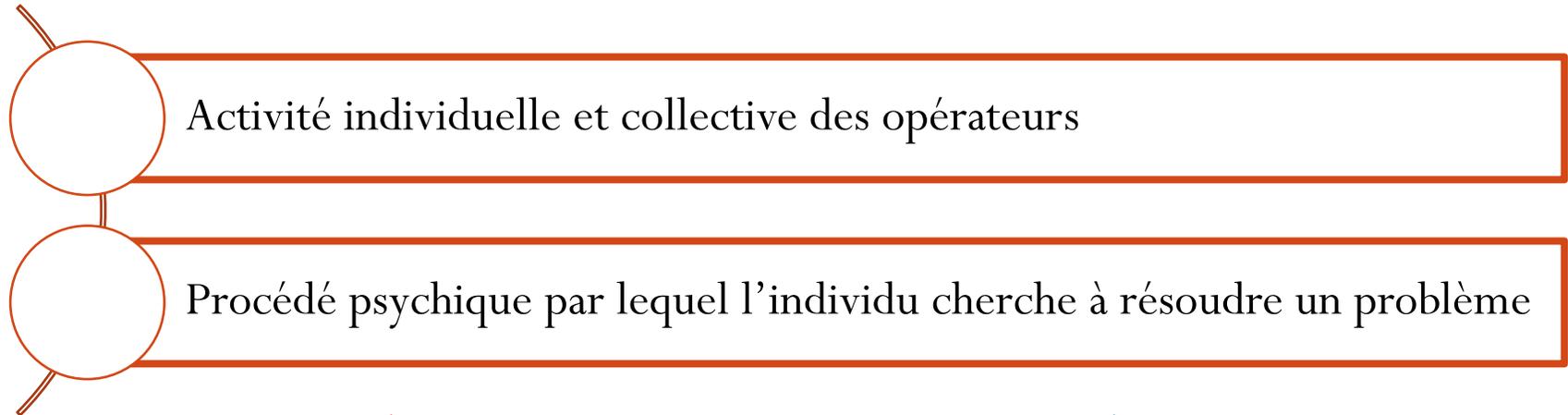


Le collectif de travail comme levier de la Qualité de Vie au Travail

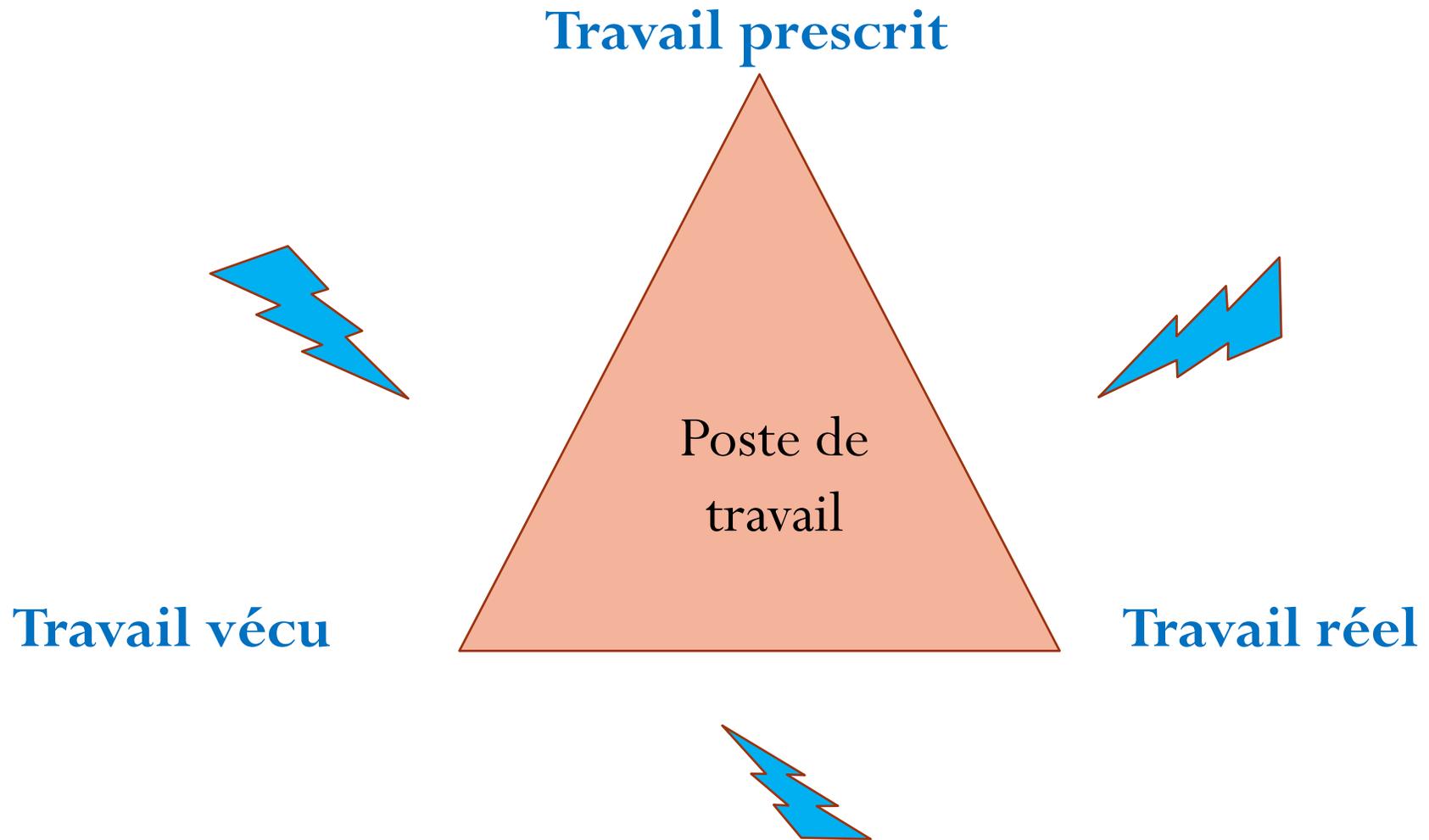
Dominique HOUEL, Consultante en Qualité de vie au travail,
management, communication

Comprendre les concepts de Qualité de vie au travail et de collectif de travail

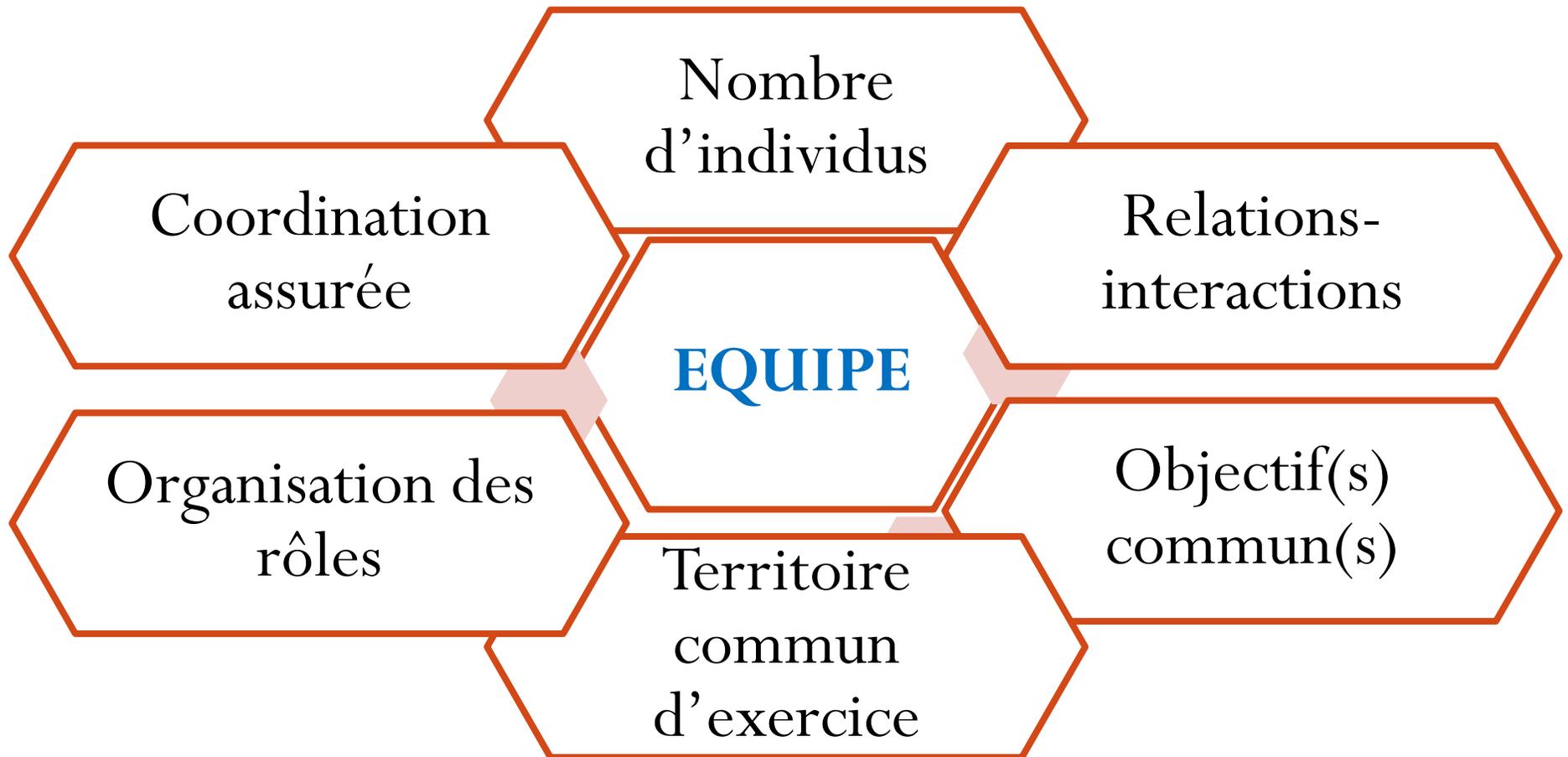
Rapport de l'homme au travail



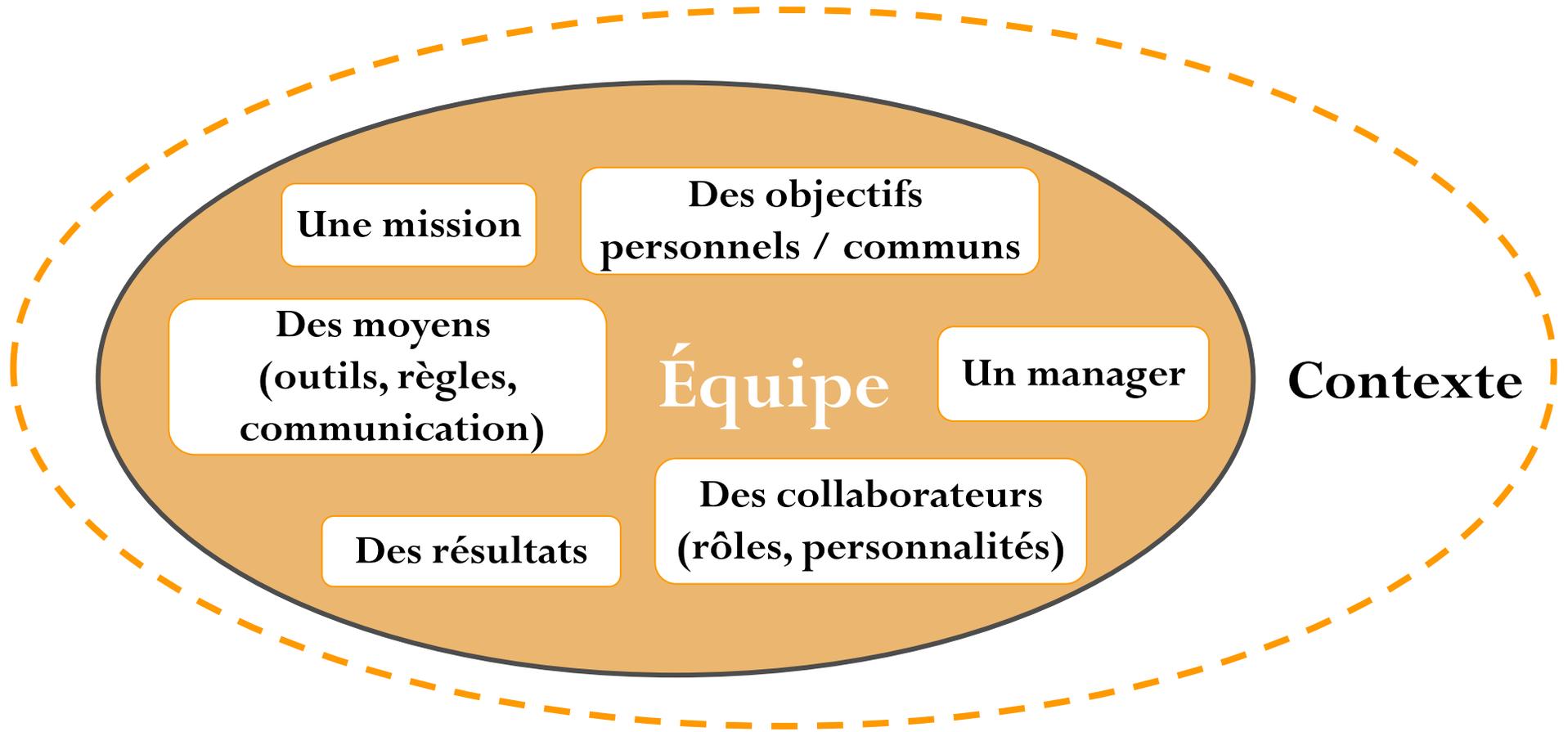
Organisation et réorganisation du travail



Ce qui fait une équipe, un collectif de travail



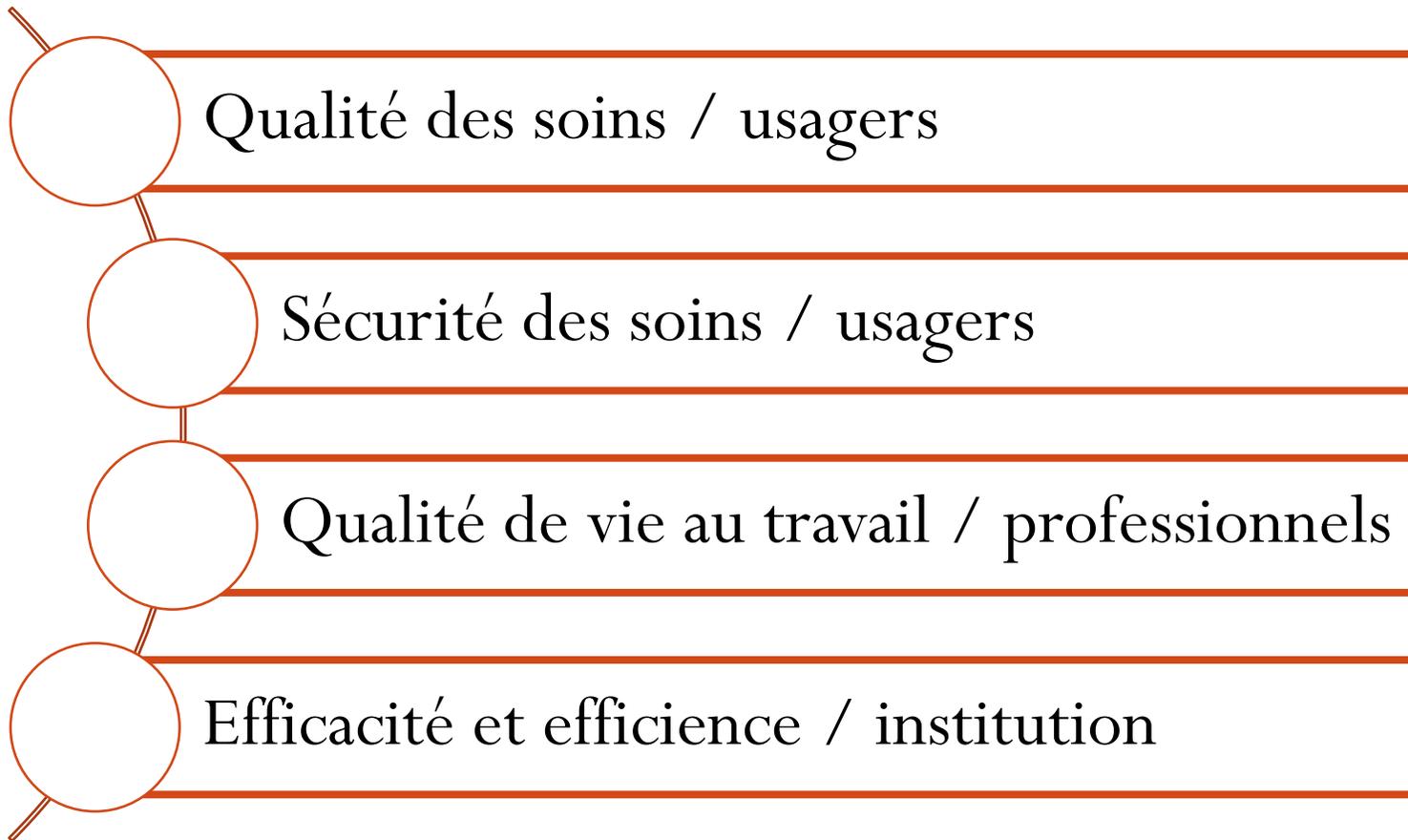
Définition de l'équipe de travail



Des questions à se poser

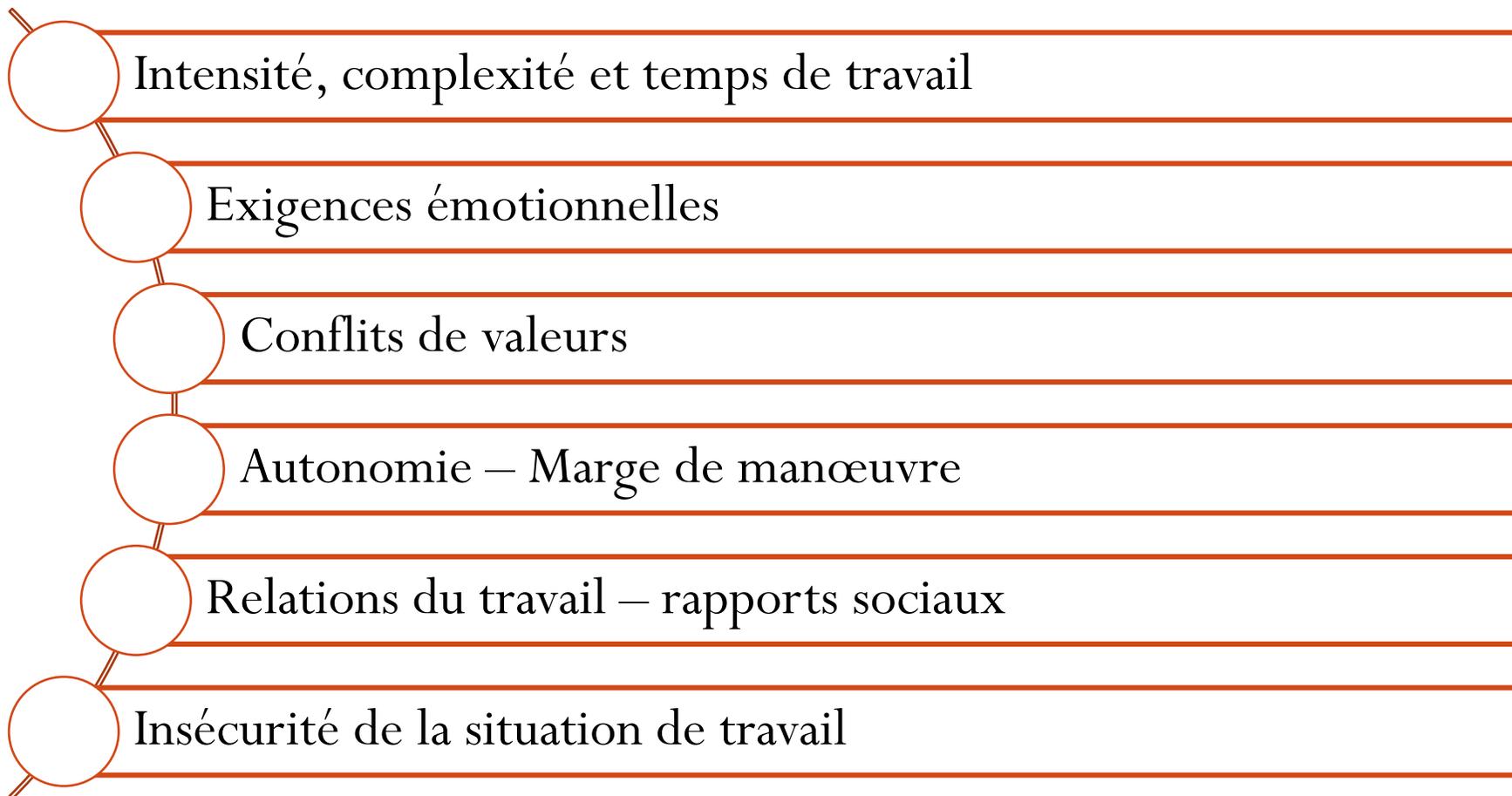
- Les membres de l'équipe ont-ils :
 - Un objectif commun ?
 - Des valeurs partagées ?
 - Des moyens communs
 - Des fonctions complémentaires ?
 - Un chef ?
- Sont-ils impliqués et/ou motivés dans leurs activités ?
- S'entraident-ils ?

Enjeux du travail d'équipe



P
E
R
F
O
R
M
A
N
C
E

Des risques psychosociaux au travail ...

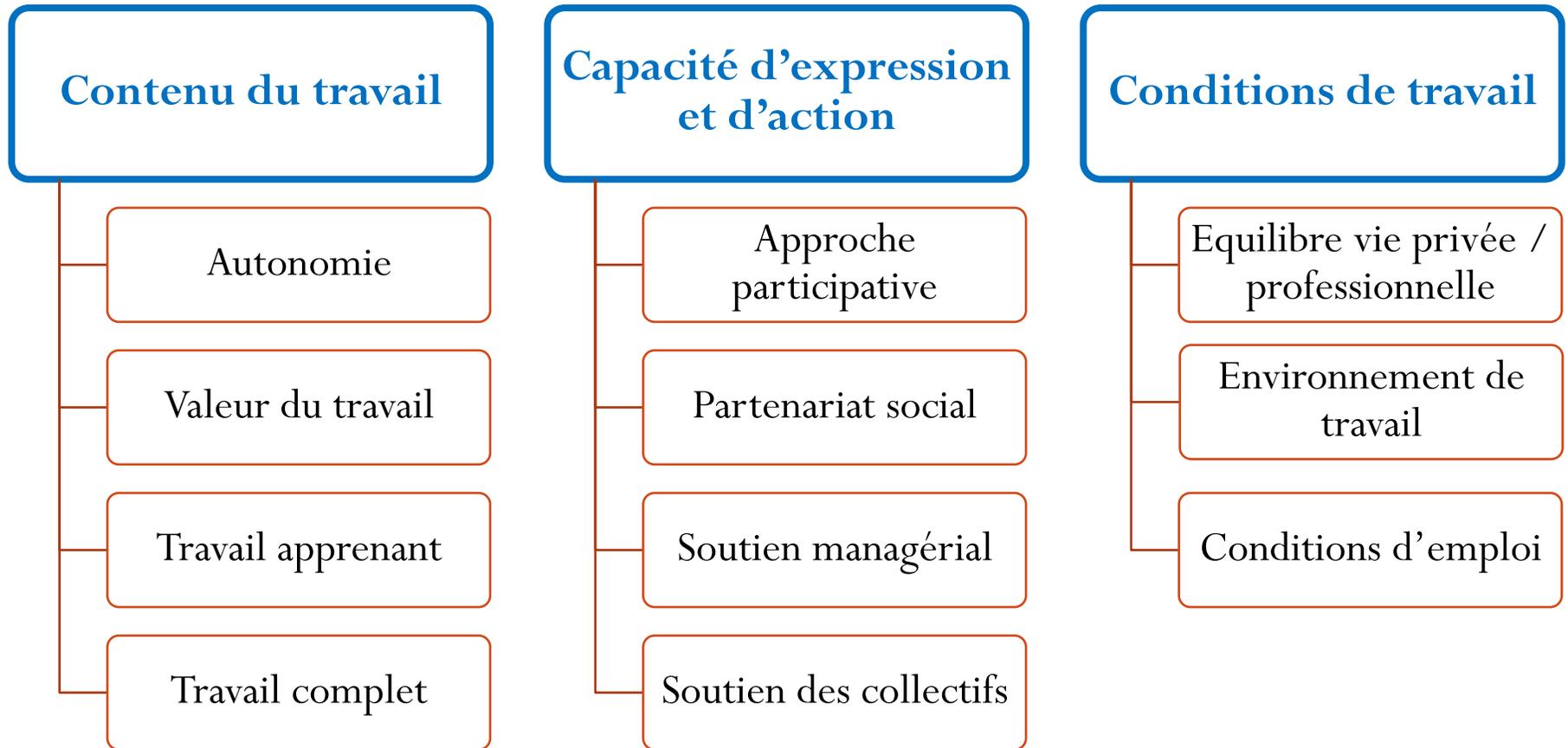


Source : « Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail pour les maîtriser » - Rapport du 11 avril 2011 du Collège d'expertise sur le suivi statistiques des RPS au travail

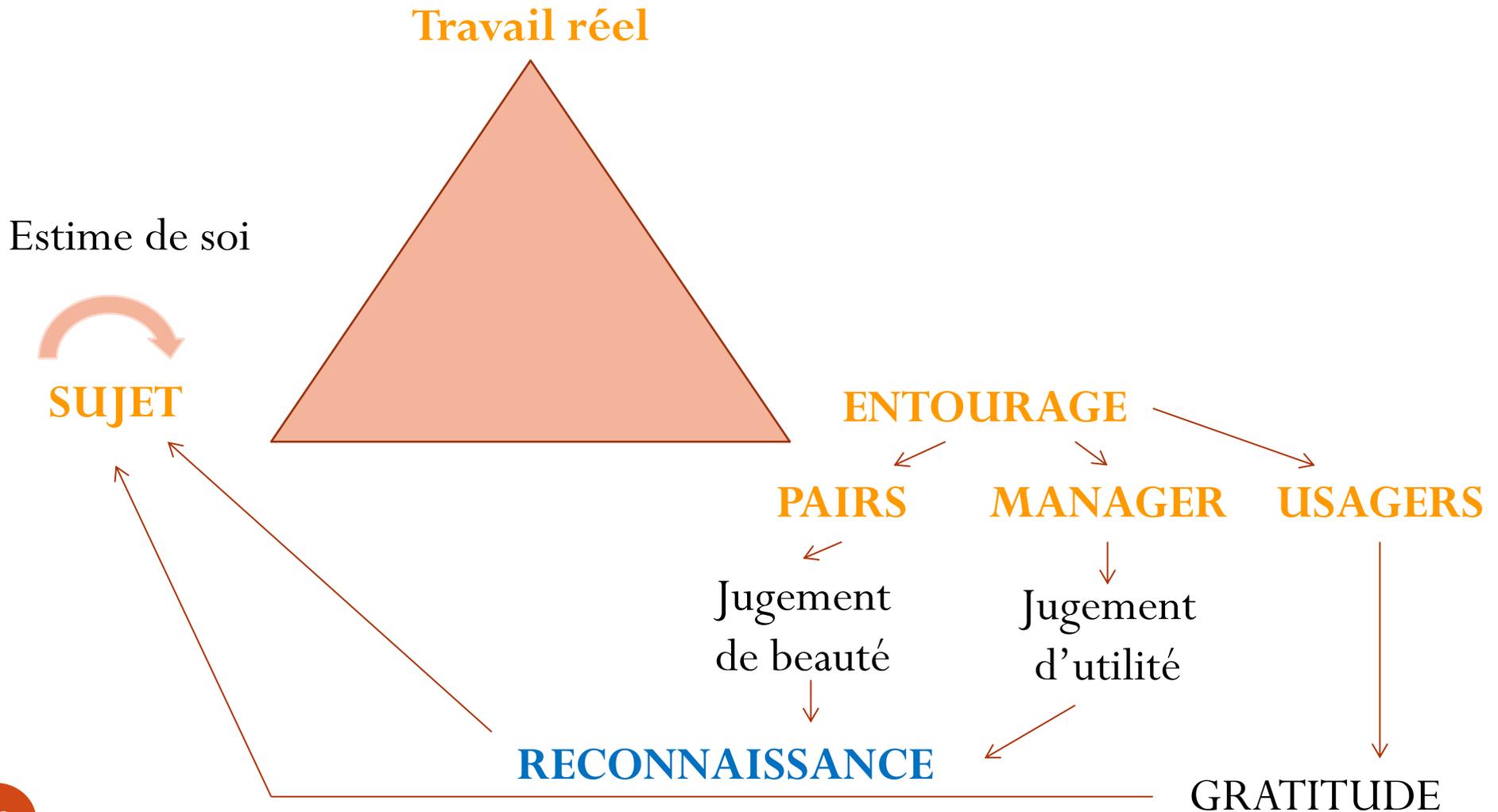
... à la qualité de vie au travail

- La qualité de vie au travail peut se concevoir comme « **un sentiment** de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué » (*ANI du 19 juin 2013 vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle*)
- Les **conditions** dans lesquelles les professionnels exercent leur travail et leur **capacité à s'exprimer et à agir** sur le **contenu** de celui-ci déterminent la perception de la QVT qui en résulte
- L'objectif d'une démarche QVT est de « **penser le contenu du travail** » lors des phases de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des projets techniques ou organisationnels

Les déterminants de la QVT



La reconnaissance au travail



Identifier les conditions de construction
d'un collectif de travail et les facteurs de
la performance de celui-ci

Fonctionnement d'une équipe

Aspects structurels
(un chef + des membres)

Aspects fonctionnels
(des règles et contraintes)

Aspects émotifs
(expression des ressentis et soutien)

Aspects relationnels
(écoute, communication, régulation des tensions)

Stades de performance d'une équipe

Formation

- Le groupe de travail ou l'équipe se forme
- Les individus font connaissance et chacun cherche sa place → temps de la découverte

Confrontation

- Le groupe apprend à travailler ensemble.
- Moment inévitable de la confrontation, plus ou moins forte selon les personnalités en présence, mais aussi des échanges

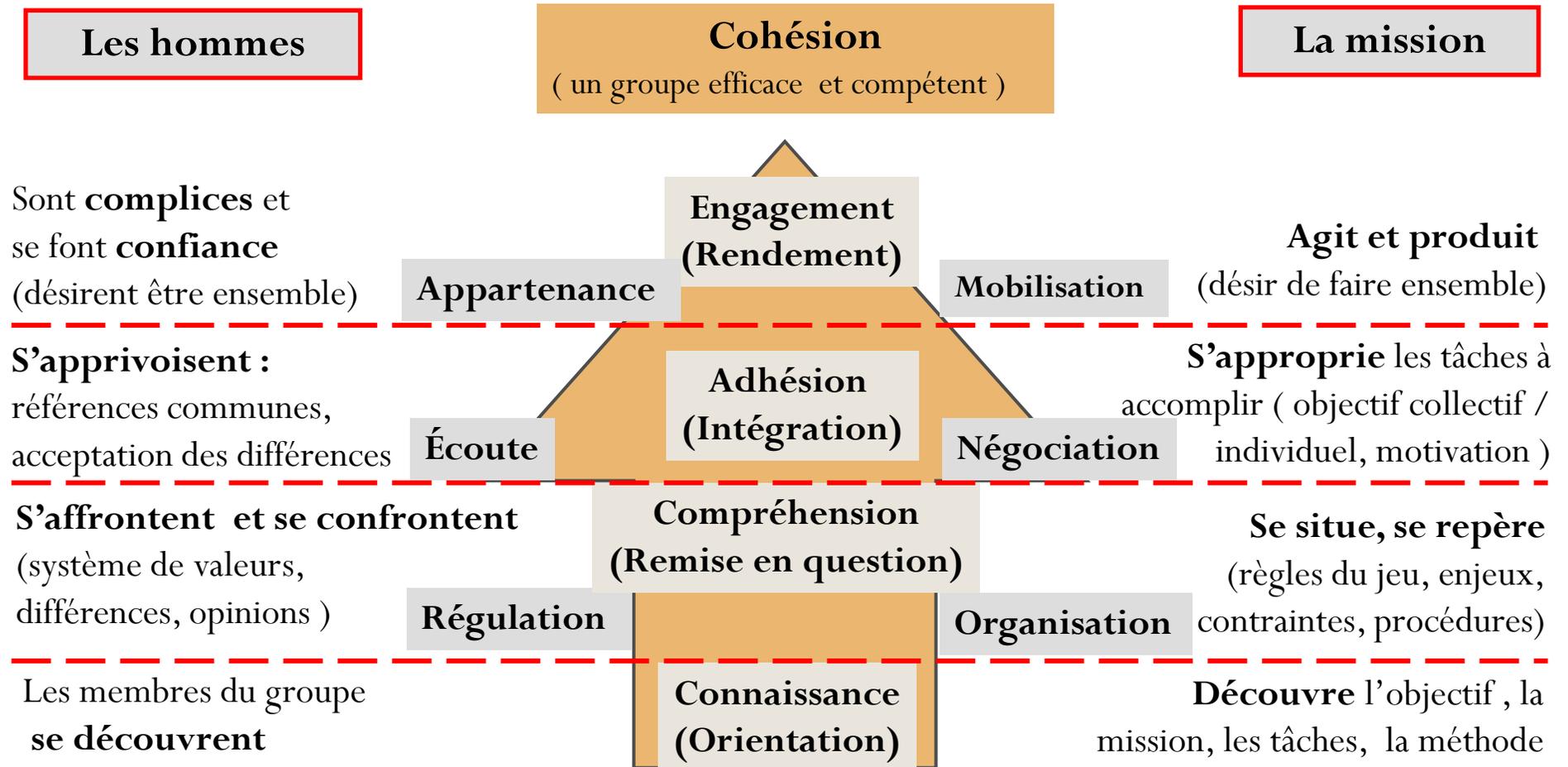
Normalisation

- Le groupe parvient à résoudre ses conflits, à normaliser son fonctionnement.
- Entrée dans l'approche collaborative pour atteindre les objectifs, la dynamique est créée

Performance

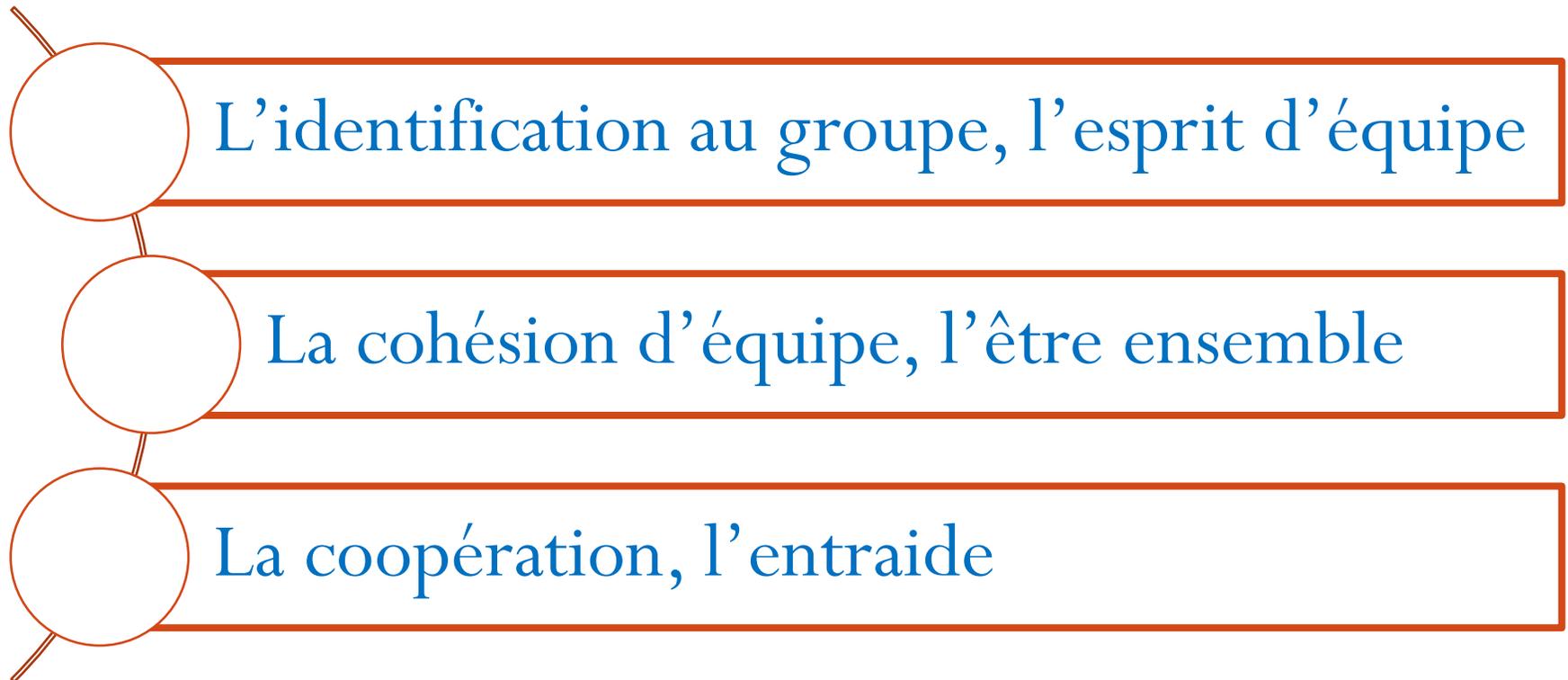
- Le groupe se connaît et sait fonctionner de manière efficace
- L'équipe ne fait qu'un → performance possible

Niveaux de maturation d'un groupe



La dynamique de groupe

- Manière dont les individus travaillent et se comportent entre eux
- 3 facteurs contribuent à une bonne dynamique de travail en équipe

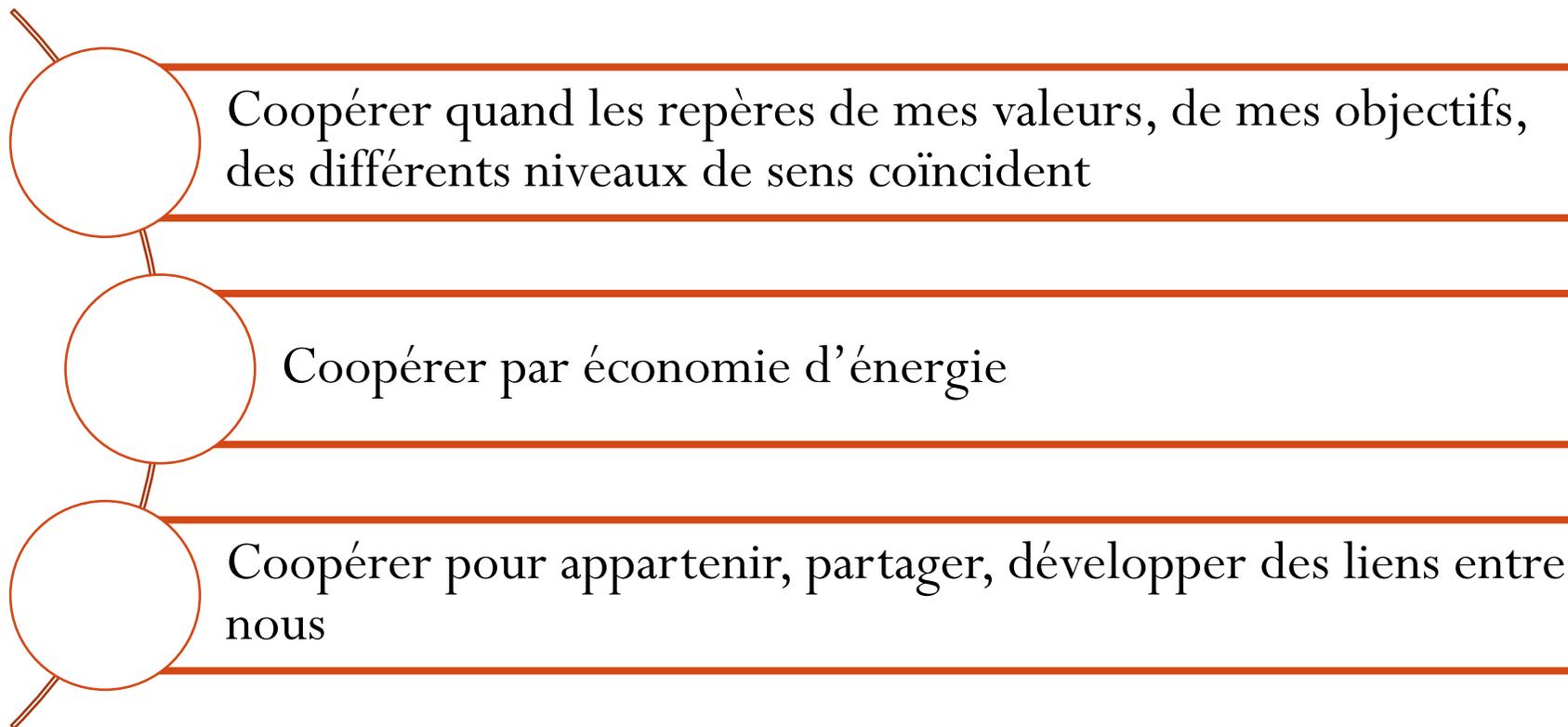


La cohésion de groupe

- Phénomène qui maintient uni l'ensemble des membres du groupe vers l'accomplissement de la tâche fixée et empêche sa désintégration.
- Elle traduit la volonté de ses membres à appartenir au groupe et y maintenir une participation active.
- Plusieurs facteurs y contribuent :
 - La motivation (en lien avec des objectifs partagés motivants et encore renforcée si en lien avec ses besoins personnels)
 - Les facteurs socio-affectifs (reconnaissance, réseau, influence, ...)
 - Les facteurs structurels (taille du groupe, centralisé ou non, ...)

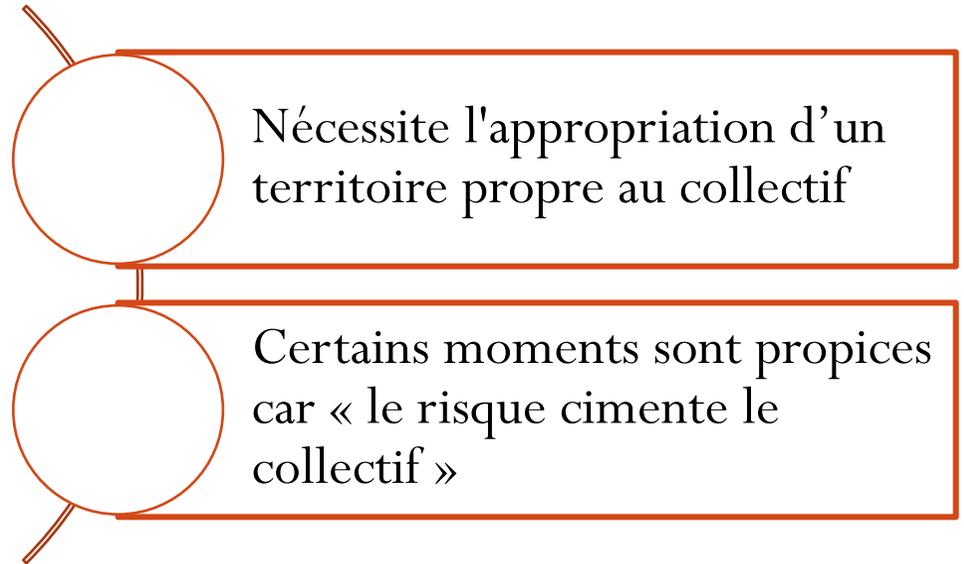
La coopération

La coopération est une adhésion consentante à un projet



La coopération

- La coopération implique un collectif, une volonté consciente soit des acteurs de la coopération, soit d'un organisateur pour amener la coopération



- Des ajustements mutuels : « travail supplémentaire pour que les efforts de l'équipe soient finalement plus que l'assemblage chaotique de fragments épars de travail » (Strauss, 1992)
- Une articulation par l'attention au détail, à l'enchaînement des tâches et des opérations plutôt qu'à la tâche elle-même : un travail invisible.

De la coopération « contrainte » ... à l'entraide

**Coopération
contrainte**
(centrage usager)

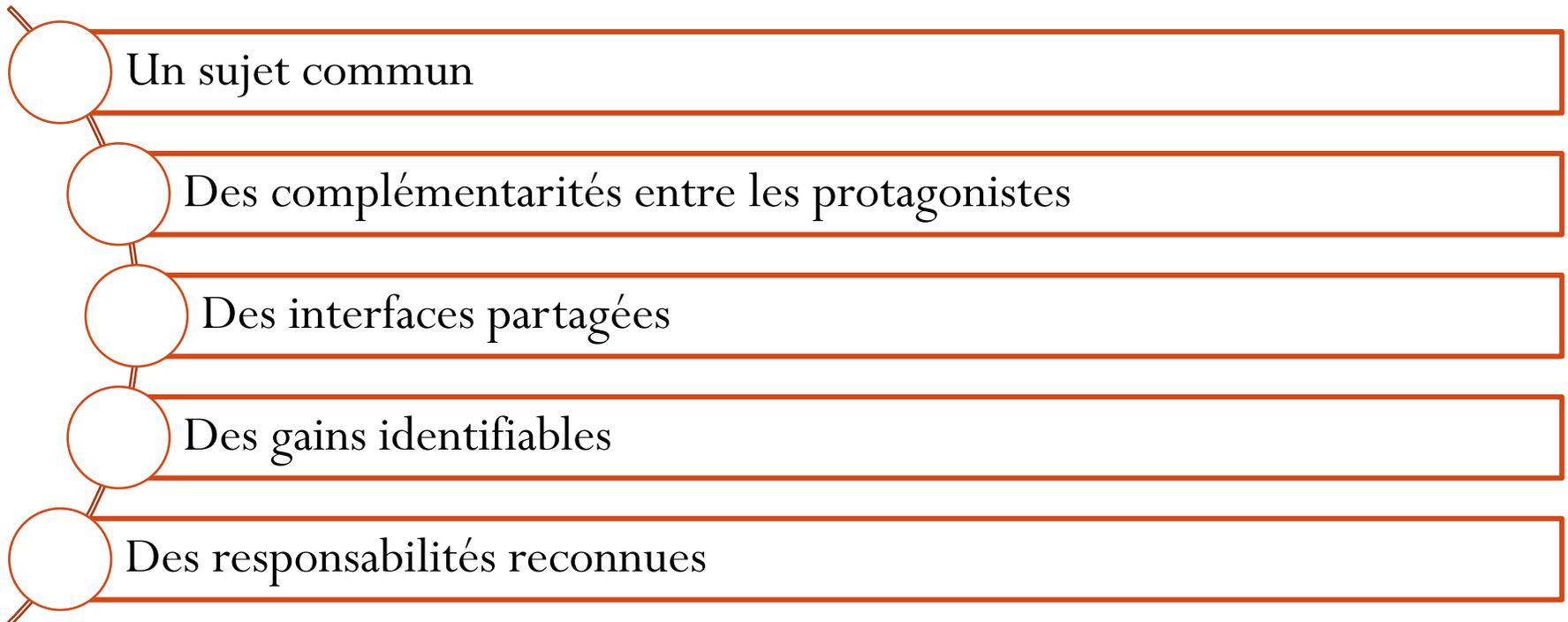
**Coopération
acceptée**
(confiance)

**Coopération
spontanée**
(entraide)

*Cf. Atelier : Créer et entretenir les
conditions de la coopération*

Développer la coopération

- La coopération ne se prescrit pas, ce sont les conditions de travail et les organisations du travail qui vont faire que les agents vont coopérer
- Réunir les conditions organisationnelles suivantes :



Les conditions de la coopération

- On bute là sur une contradiction que l'organisation du travail doit **concilier le besoin d'intimité de l'équipe**, nécessaire à la mobilisation de la personnalité, **avec l'exigence de visibilité du travail**, nécessaire à la coordination.
- **L'élément tout à fait fondamental et décisif** qui permet à la fois l'intimité et la visibilité, qui permet l'alternance entre ces deux moments de l'expérience du travail, c'est **la confiance**.

« Dans un système basé sur la coopération, les différents acteurs travaillent dans un esprit d'intérêt général de tous les acteurs. Cela suppose un certain degré de confiance et de compréhension. La coopération est antagoniste à la concurrence. »

Coopération et partage des valeurs

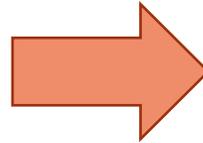
- Au travail, on a confiance si on sait qu'on n'interprète pas, qu'on n'improvise pas, qu'on ne ruse pas, qu'on ne triche pas.
- Pour ce faire on doit travailler dans le **cadre de règles partagées**. Ces règles ce sont les règles du métier, non réductibles à la dimension de la prescription.
- Elle garantissent qu'il y a une potentialisation des efforts de chacun par le travail des autres.
- C'est la **confiance fondée sur la conscience d'une communauté de valeurs** qui permet que puisse se jouer au sein du collectif de travail cette alternance d'intimité et de visibilité.

Partage, confiance et cohésion

Espaces d'expression et
de réflexion sur les
pratiques

=

Espaces de régulation
permettant la création
de règles partagées



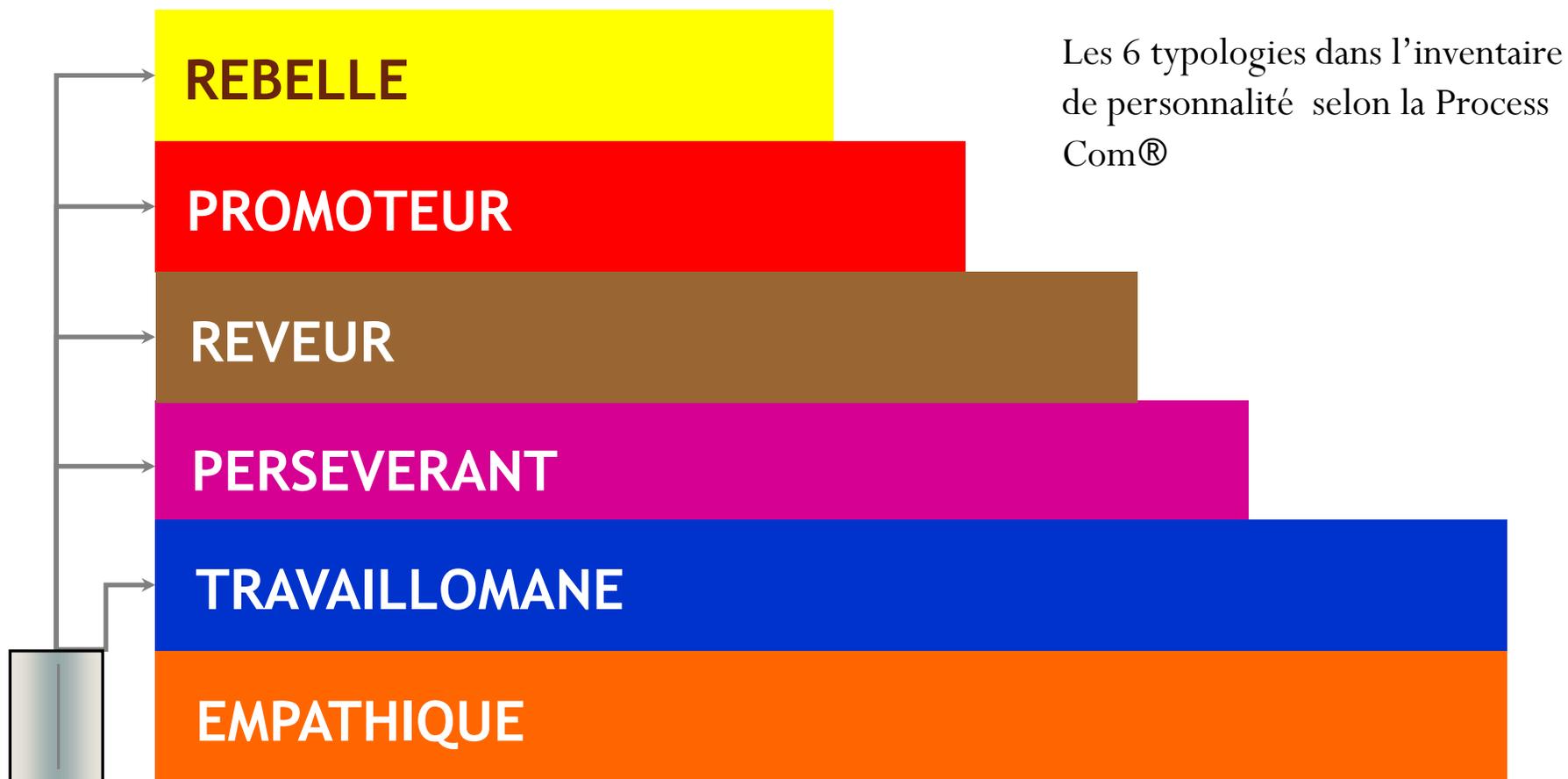
CONFIANCE

COOPERATION SPONTANEE

ENTRAIDE

- Ces conditions permettent aux professionnels de formation et métiers différents de travailler ensemble, et non les uns à côté des autres, et de **coopérer spontanément**
- La confiance se construit au travers de règles partagées, et non dans l'émotionnel et le convivial qui en sont plutôt les conséquences visibles

Un collectif composé d'individus aux personnalités différentes



L'intelligence émotionnelle

Compétences
sociales

Gestion des relations

Conscience sociale
(connaissance des autres)

Compétences
personnelles

Gestion de soi

Conscience de soi

L'intelligence émotionnelle

Travaux de Salovey et Mayer (90') puis en 1995 de Daniel Goleman

➔ **Aptitude à créer, à sentir, à décider, à faire le lien entre nos émotions et notre expérience**

Travailler son intelligence émotionnelle, c'est chercher à :

- Développer des **compétences intrapersonnelles**
Reconnaître et comprendre la gamme des émotions - Identifier les émotions dans différentes circonstances - Maîtriser les émotions perturbantes
- Développer des **compétences interpersonnelles**
Reconnaître les émotions chez les autres - Respecter les différences - Faire face au débordement émotif - Exprimer ses sentiments
- Développer des **compétences d'adaptabilité**
Adoucir la méfiance habituelle face aux autres - Autoréguler ses émotions - S'engager dans des activités nécessitant des rapports interpersonnels d'ordre différent

Situer le rôle du cadre pour la qualité de vie au travail

Manager et prendre soin

- Manager c'est aussi **prendre soin des ressources**; développer une écologie des relations humaines
- Il ne suffit pas de juxtaposer les tâches et de prévoir la communication entre les postes. Ce ne sont pas les tâches, le travail prescrit, qu'il faut **coordonner** mais **les « façons de travailler »**, leur donner une certaine visibilité
- La démarche QVT permet de créer des organisations de travail dans lesquelles les professionnels pourront exprimer leur créativité et répondre au plus près à la demande des usagers.
- Ce style de management repose sur **l'écoute, la communication, la cohésion du groupe, la visibilité, l'adhésion à des buts communs.**

La mobilisation

Mobiliser l'**énergie** de chaque collaborateur

La **coordonner** avec celle des autres collaborateurs

Énergie collective pour l'obtention des **résultats**

Un management favorisant l'autonomie et l'engagement de l'individu

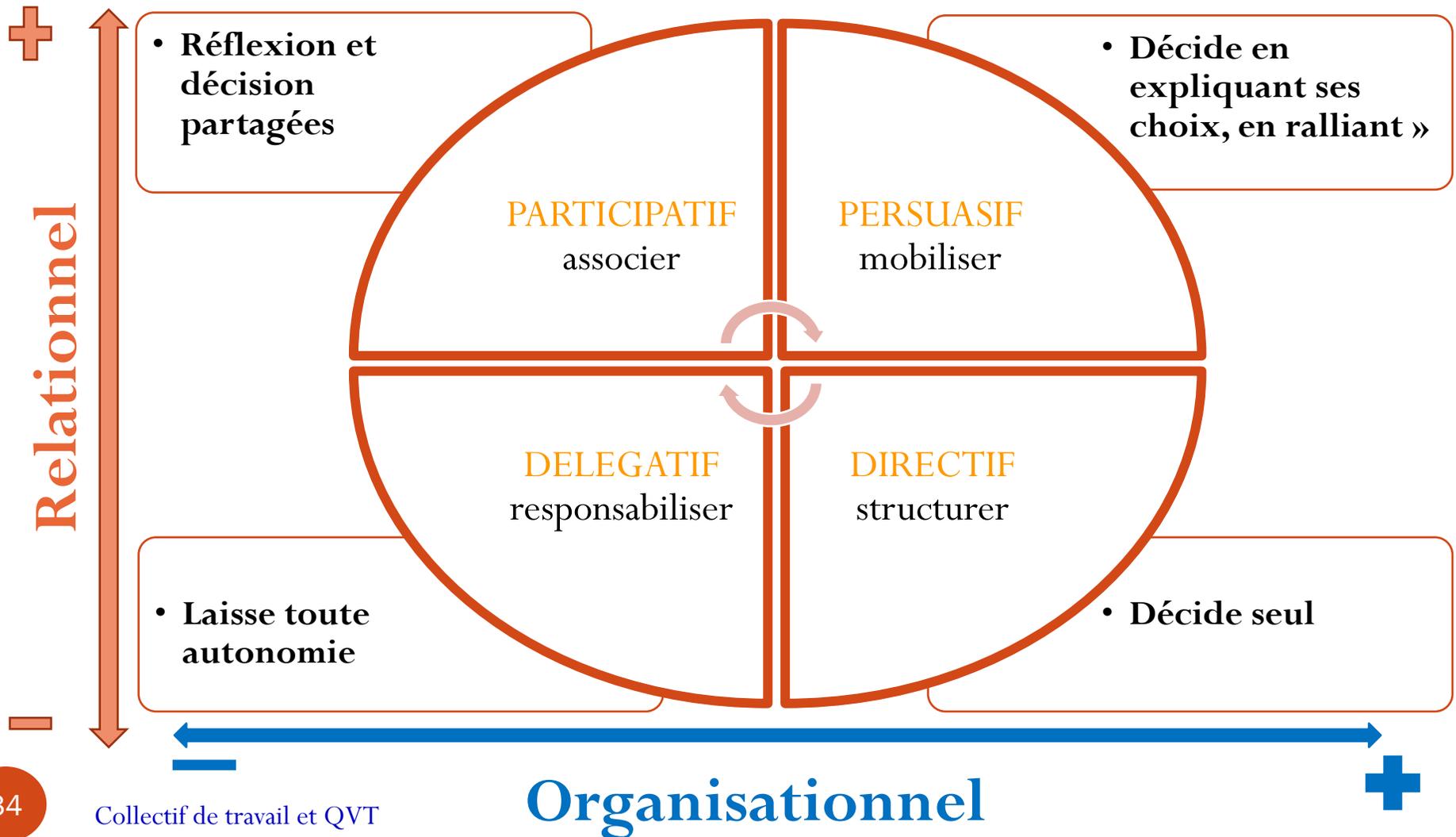


Un style de management, c'est ...

- une vision du « monde management »
- qui se traduit par :
 - Une conception de l'individu au travail
 - Un rôle dévolu au manager
 - Une hiérarchisation des leviers de management

Management situationnel pour développer l'autonomie

Selon Hersey et Blanchard



Les styles de management en Process Com®

Autocratique

- Centré sur le résultat à atteindre, la tâche à accomplir et met au 2nd plan les personnes ou la créativité. Donne des ordres et directives et demande qu'on lui rende compte de ce qui est fait.

Démocratique

- Suscite les interactions tant avec lui qu'au sein de l'équipe. Sollicite l'information et favorise la réflexion. Conserve l'autorité et prend les décisions

Bienveillant

- Plus orienté vers les personnes que vers l'activité. Considère que la qualité de la relation conditionne le résultat. Encourage les interactions bilatérales et les contacts entre ses collaborateurs et facilite le sentiment d'appartenance.

Laisser-faire

- Bien que titulaire de l'autorité, il invite ses collaborateurs à assumer autant de responsabilité qu'ils le peuvent. Se place au même niveau qu'eux et considère qu'ils savent ce qu'ils ont à faire.

Les styles de management en Process Com®

Autocratique

- Utile si le collaborateur a besoin de lignes directrices, de structure
- N'encourage pas les interactions de groupe, décourage les auto-motivés, peut générer de la soumission ou de la rébellion

Démocratique

- Les plus rationnels sont motivés par ce management qui suscite réflexion et expression
- Pas assez directif pour certains, consommateur de temps et irrite ceux tournés vers l'action immédiate

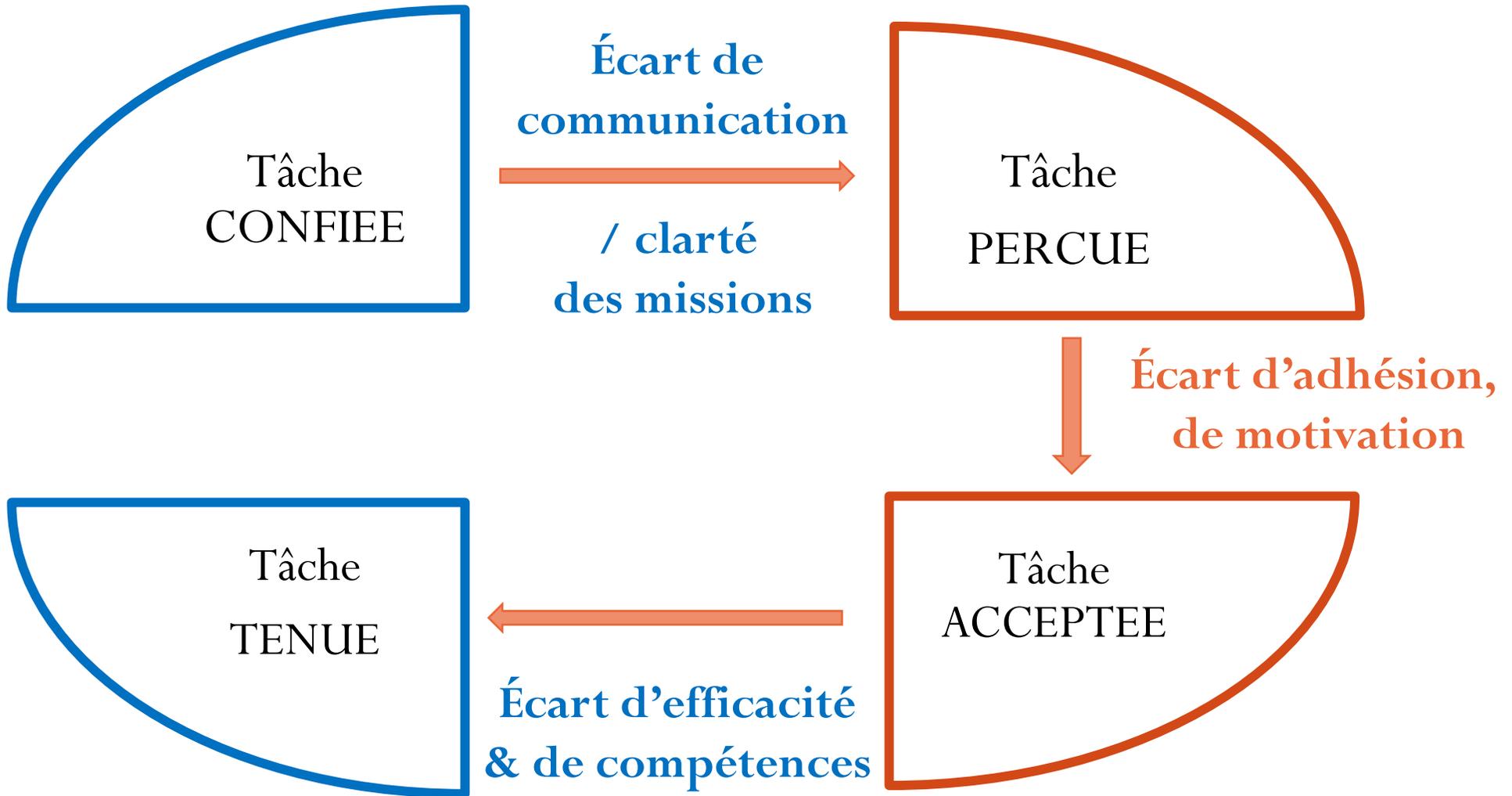
Bienveillant

- Adapté aux collaborateurs qui ont besoin d'être appréciés
- Dimension affective de la relation pouvant mettre mal à l'aise

Laisser-faire

- Apprécié des personnes autonomes et de ceux que l'autorité irrite ou qui se rebellent contre les règles et directives
- Risque d'être perçu comme indécis, manquant d'autorité

Repérer les écarts pour les réduire



Communiquer en évitant les malentendus

Notre environnement et notre éducation ont souvent donné de **mauvaises habitudes de communication**. En effet, il est possible d'identifier de nombreuses tournures de phrases qui utilisent les éléments suivants :

Etiquette

- Classer une personne dans une catégorie

Dénigrement

- Nier les qualités de l'autre ou bien la réalité en attribuant les causes à l'environnement ou au contexte

Reproche, voire insulte

- Attribuer à autrui la responsabilité de notre agacement, colère, frustration, ...

Mérite

- Conditionner une action à sa récompense ou à défaut sa punition future

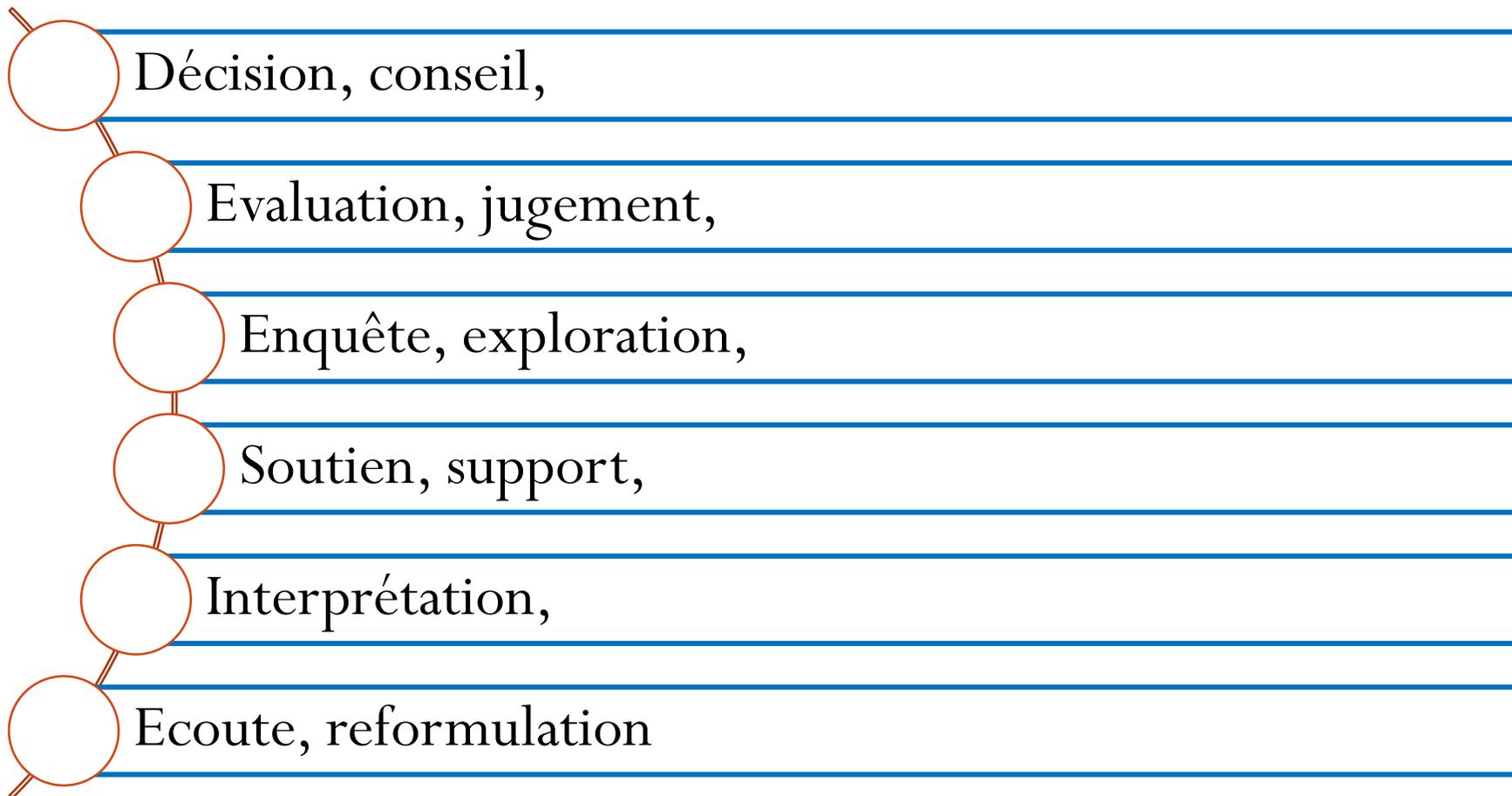
Comparaison

- Nous évaluer par rapport à l'autre

Exigence

- Employer des opérateurs modaux tels que : devoir, falloir... ou utiliser un « tu » accusateur ou menaçant

Attitudes spontanées en entretien d'après Porter



Attitudes pour un dialogue constructif

EMPATHIE

« Faculté de s'identifier à quelqu'un, de ressentir ce qu'il ressent »
PRISE EN COMPTE DE L'AUTRE

Ecoute Active
Reformulation
Reconnaissance
Diplomatie

Techniques de communication

- Ecoute active
- Reformulation
- Questionnement

Temps de régulation pour gérer les situations conflictuelles

ASSERTIVITE

« Capacité à s'affirmer par rapport à l'autre »
AFFIRMATION DE SOI

Argumentation
Oser dire
Maîtrise de soi
Force de proposition

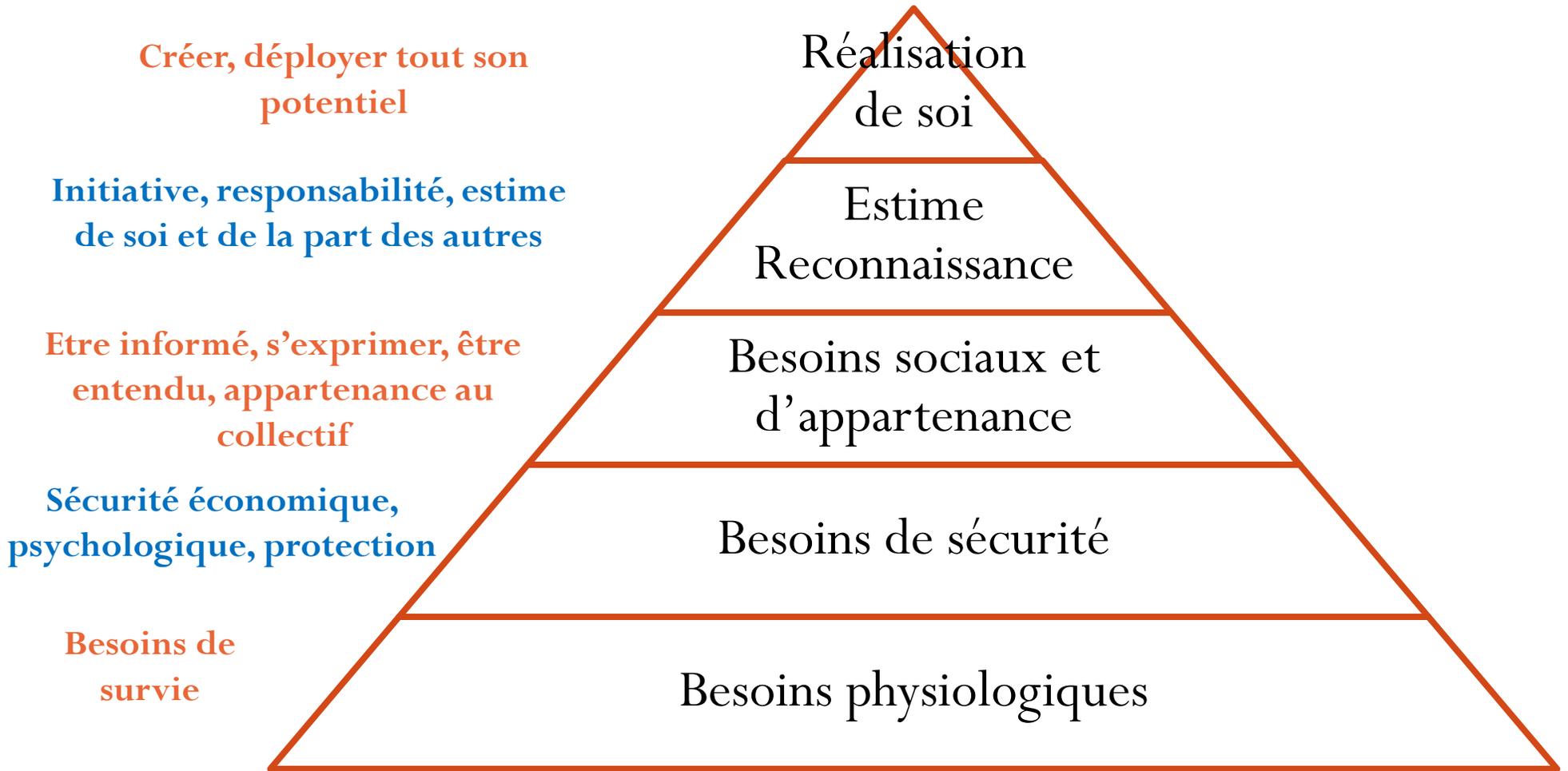
Manager en soutenant la motivation

- *Ensemble des facteurs qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité*
- *Combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incitent l'individu à agir*
- *Un des enjeux de la fonction managériale*

- Il n'y a pas 2 catégories de personnes : les motivés / les non motivés
- **Tout le monde est potentiellement motivé, mais pas par la même chose !**
- **Le manager** ne motive pas ses collaborateurs mais **peut rendre leurs situations de travail plus ou moins motivantes**

Des Besoins à la Motivation

(de Maslow à Cavallier)



Motivation : Théorie de l'équité selon Adams

Comparaison entre ce que l'agent estime apporter
à l'organisation et ce qu'il reçoit

4 composantes : la personne, la contribution, la rétribution et la comparaison aux autres

MA CONTRIBUTION

(compétences, diplômes, expérience, engagement, efforts, ...)



MOI

SENTIMENT D'ÉQUITÉ OU DE NON ÉQUITÉ

AUTRES



Si j'atteins
l'objectif, quels
gains j'en tire ?

RETRIBUTION DE L'ORGANISATION

(rémunération, reconnaissance, responsabilités,
promotion, ...)

Quels
signes me donne
l'organisation ?

Équité : sentiment de justice naturelle et spontanée, fondé sur la reconnaissance des droits de chacun, sans qu'elle soit nécessairement inspirée par les lois en vigueur.

Égalité : principe qui fait que les hommes doivent être traités de la même manière

La motivation au travail

Si elles varient d'un individu à l'autre, les **premières sources de motivation** sont bien souvent :

- **Le sentiment d'être reconnu et accepté comme un individu unique** avec ses caractéristiques particulières (ce qui exige du manager une marque d'intérêt pour ses collaborateurs)
- **La reconnaissance de son identité professionnelle fondée sur une compétence reconnue** et non contestée au sein d'une équipe
- **La possibilité d'exprimer pleinement son point de vue** et de participer à des débats professionnels argumentés
- **L'existence de solidarités et d'estimes mutuelles** au sein de collectifs de travail qui apportent la satisfaction de se retrouver

La motivation au travail

Le comportement du manager a d'autant plus de chance de répondre aux attentes de ses collaborateurs qu'il :

- **Donne du sens**, met en perspective, **aide à prendre du recul**
- **Met en lien les contributions de chacun avec** les ambitions et **les objectifs de l'entreprise**
- **Crée des situations de travail porteuses de développement et d'épanouissement** personnel
- **Porte de l'attention et montre de l'intérêt** pour ses collaborateurs, ce qu'ils font et ce qu'ils sont
- **Donne du feed-back** et des signes de reconnaissance

Comment favoriser motivation individuelle et coopération ?

Favoriser ...	Quelles actions possibles ?
... l'attention portée à ses collaborateurs	
... le sens, la mise en perspective,...	
... lier les contributions individuelles avec les ambitions collectives	
... créer des situations de travail apprenantes et épanouissantes	
... les signes de reconnaissance	