



**Organiser le bien-être au travail**

# **Organisation du travail**

**Données contextuelles**

**cahier n°**

# **5**

document préparé par  
Grégoire Bédard

SEECD  
4 juin 2018



## Identifier les enjeux

Les enjeux sont définis ici comme étant des situations problématiques qui requièrent une attention particulière. Afin de faire ressortir certaines problématiques, identifiez comme étant des «enjeux» de l’organisation du travail ce qui est caractérisé par :

1. une **faiblesse**, une fragilité à améliorer ou un manque à combler ;
2. un **acquis fragilisé**, menacé ou à protéger ;
3. un **potentiel** peu exploité ou à valoriser ;
4. une **action à soutenir** ou à coordonner pour une meilleure efficacité.

## Observations

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Une majorité de 59 % des enseignants répondants affirme avoir participé à une à trois activités de **développement professionnel** dans la dernière année.

Par ailleurs, 23 % des répondants affirment n'avoir participé à aucune activité du genre dans la dernière année. Les 30 répondants qui exprimaient ne pas participer à ces activités motivaient leurs choix majoritairement par le manque de temps, le manque d'intérêt ou le manque d'utilité (52 %). Le trois quart des répondants (75 %) planifiaient de participer à une activité de développement dans la prochaine année.

La consultation sur le bien-être au travail effectuée à l'automne 2017 offrait la possibilité aux répondants d'exprimer leurs besoins en termes de développement professionnel. Cette question, qui a suscité un taux de participation de 57 %, a permis de recueillir 73 propositions libres dont les priorités sont les suivantes :

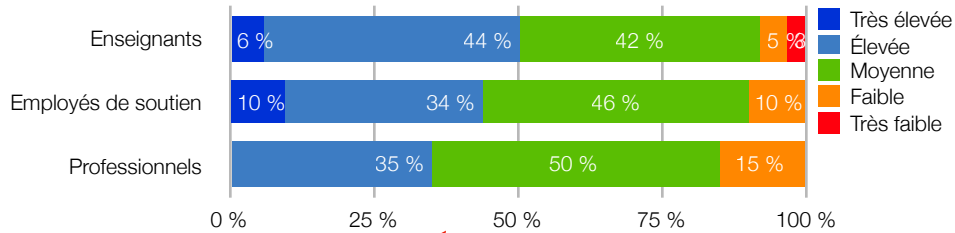
1. l'enseignement (40 %) :
  - les différentes formes de pédagogie et l'innovation pédagogique
  - les stratégies d'apprentissage
  - l'évaluation des élèves
  - l'innovation technologique
2. la relation d'aide et la gestion de classe (23 %)
  - les étudiants et étudiantes en situation de handicap (ÉÉSH)
  - les étudiants à besoins particuliers (ÉBP)
  - les étudiant ayant un trouble de déficit de l'attention avec (ou sans) hyperactivité (TDAH)
  - les étudiants bénéficiant des services adaptés,
  - les étudiants ayant des troubles d'apprentissage
3. leur discipline (19 %)
4. leur milieu de travail (12 %)
  - la prise de décision en groupe
  - les relations interpersonnelles
  - la gestion et le règlement de conflits
  - le leadership
  - la gestion du stress
5. le partage d'expérience entre pairs (5 %)
  - dans des ateliers de formation
  - dans des activités d'échange et de partage

La consultation Omnivox offrait la possibilité aux répondants de préciser leurs besoins en termes de **développement professionnel** en ce qui a trait aux **technologies de l'information et de la communication (TIC)**. Cette question a suscité un taux de participation de 49 % et a permis de recueillir 63 propositions libres dont les priorités s'établissent de la façon suivante :

1. les outils technopédagogiques et les applications sur internet (44 %),
  - utilisation de murs collaboratifs (ex. : Padlet)
  - utilisation de quiz en ligne et questionnaires interactifs (ex. : Google Forms, Kahoot)
  - outils de communication visuelle (ex. : Prezi)
  - outils d'organisation de cours (ex. : Moodle)
2. les suites Microsoft Office 365 et Microsoft Office (29 %)
3. les application et logiciels divers (16 %)
  - Léa
  - Antidote
  - Webinaire
  - Inspiration
  - Zotéro
  - TurningPoint
  - la suite d'applications Google
  - les logiciels audio / vidéo
4. les applications pour cellulaires et tablettes (6 %)
5. les systèmes d'infonuagique (4 %)

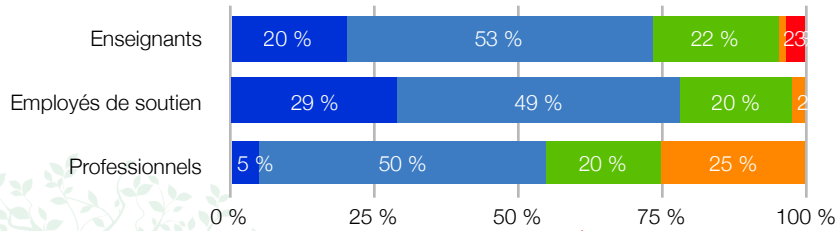
## LATITUDE DÉCISIONNELLE ET AUTONOMIE

**Graphique 1 : perception de la latitude décisionnelle**



Le **Graphique 1** présente les résultats du sondage Omnivox à la question n° 10.6 : « Comment évaluez-vous votre latitude décisionnelle ? ».

**Graphique 2 : perception de l'autonomie au travail**



Le **Graphique 2** présente les résultats du sondage Omnivox à la question n° 10.7 : « Comment évaluez-vous votre autonomie au travail ? ».

### **L'autonomie décisionnelle <sup>1</sup>**

*L'autonomie décisionnelle fait référence à la possibilité d'exercer un certain contrôle sur le travail à réaliser et la possibilité d'utiliser ou de développer ses habiletés. Un milieu de travail où l'autonomie décisionnelle est élevée, se reflète par :*

- *La possibilité et l'encouragement à utiliser sa créativité, à faire preuve d'initiative et à développer ses compétences pour réaliser de nouvelles tâches; Une marge de manœuvre pour prendre des décisions de manière autonome, pour choisir ses méthodes de travail et contrôler le rythme de travail;*
- *La participation des employés aux décisions organisationnelles qui les concernent;*
- *L'implication des employés avant, pendant et après les changements organisationnels.*

*L'autonomie décisionnelle renvoie donc à la fois à la notion de contrôle, c'est-à-dire à la liberté de pouvoir décider comment faire son travail et d'influencer la façon dont les choses se passent dans le milieu, et à la notion d'accomplissement de soi, en référence à la possibilité d'utiliser sa créativité et d'apprendre des choses nouvelles. [...]*

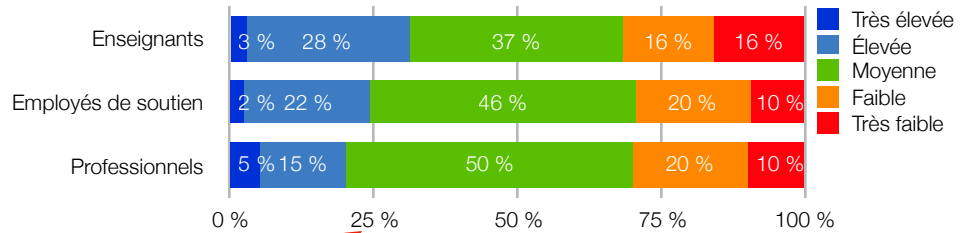
*Un milieu de travail qui favorise l'autonomie décisionnelle est une marque de respect et de confiance envers les travailleurs. C'est aussi un moyen efficace de soutenir l'innovation et le développement des compétences au sein de l'entreprise.*

*Plusieurs recherches épidémiologiques basées sur le modèle théorique « demande-autonomie » de Karasek et Theorell (1990) démontrent un lien entre une faible autonomie au travail et des problèmes de santé. Toutefois, ce serait la combinaison d'une faible autonomie et d'une forte demande psychologique (charge de travail) qui occasionnerait les problèmes de santé les plus importants. En effet, cette combinaison de facteurs de risque, que l'on nomme le phénomène de tension au travail, augmente le risque chez les travailleurs, de développer des maladies cardiovasculaires et mentales (dépression, détresse psychologique, consommation accrue de psychotropes).*

1 - INSTITUT NATIONAL DE LA SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC. 2018. Recueil de fiches portant sur les indicateurs de la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail, pages 25-26.

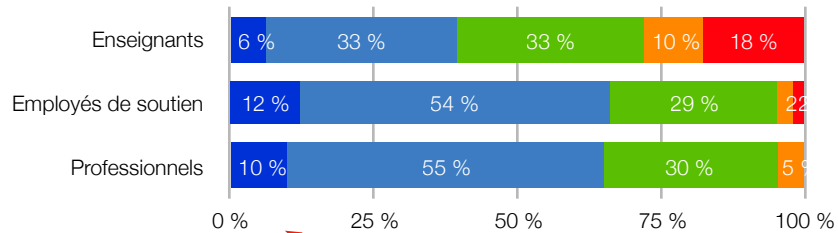
# RECONNAISSANCE

**Graphique 3 : perception de la reconnaissance par la direction**



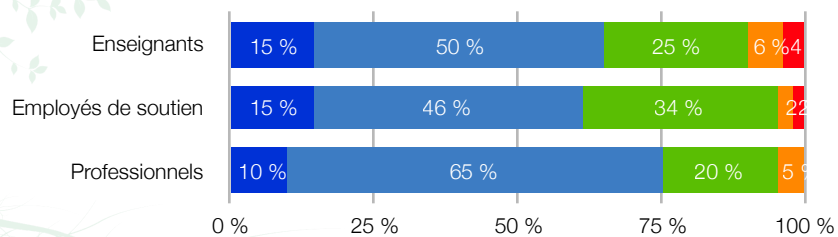
Le **Graphique 3** présente les résultats du sondage Omnivox à la question n°17.1 : « Comment évaluez-vous la reconnaissance témoignée à l'égard de votre travail par la direction du collège ? ».

**Graphique 4 : perception de la reconnaissance par le supérieur immédiat**



Le **Graphique 4** présente les résultats du sondage Omnivox à la question n°17.2 : « Comment évaluez-vous la reconnaissance témoignée à l'égard de votre travail par vos collègues ? ».

**Graphique 5 : perception de la reconnaissance par les collègues**



Le **Graphique 5** présente les résultats du sondage Omnivox à la question n°17.3 : « Comment évaluez-vous la reconnaissance témoignée à l'égard de votre travail par votre supérieur immédiat ? ».

### **Reconnaissance au travail <sup>1</sup>**

*Cet indicateur fait référence aux différentes façons de reconnaître les efforts et les réalisations, qu'il s'agisse de rémunération, d'estime, de respect, d'équité, de sécurité d'emploi, ou encore, de perspective de promotion. La reconnaissance doit porter sur le travail (le faire) et non pas sur la personne (l'être). Les pratiques de reconnaissance doivent être authentiques pour que les personnes envers qui elles sont destinées en ressentent les effets positifs.*

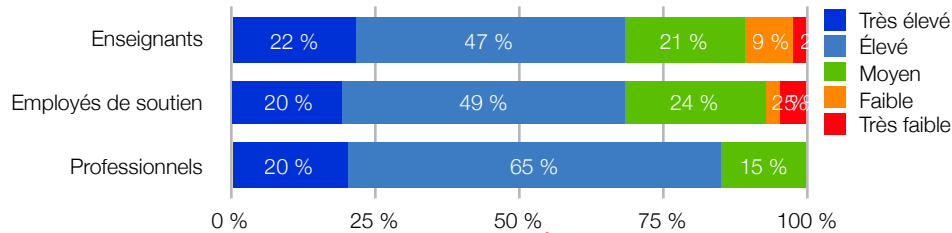
*Basée sur le modèle du « déséquilibre : effort/récompense », cette définition de la reconnaissance évalue les effets sur la santé en relation avec les efforts fournis par les travailleurs. L'effort peut être lié aux contraintes de temps, à la charge de travail, aux responsabilités ou aux efforts physiques. Plus le déséquilibre entre les efforts et la reconnaissance est élevé, plus les risques à la santé sont importants. [...]*

*Dans plusieurs milieux, l'utilisation à outrance d'indicateurs dits objectifs pour évaluer le travail sans une fine connaissance du travail réel interfère avec la reconnaissance. « Ces modes d'évaluation sont loin de pouvoir rendre compte des difficultés et de la complexité du travail réel à accomplir et ne permettent pas de juger et de reconnaître les efforts déployés pour atteindre les résultats demandés, compte tenu des exigences du métier et des normes professionnelles à respecter ainsi que des moyens mis à la disposition des travailleurs. Ce manque de reconnaissance mine l'estime de soi et ouvre la porte à des manifestations psychologiques (anxiété, dépression), physiologiques (sécrétion accrue d'adrénaline, élévation de la tension artérielle, perturbation du sommeil) et comportementales (consommation de médicaments et d'alcool, violence et agressivité) » (Vézina et coll. 2006). À l'inverse, l'exercice de la reconnaissance qui permet de valoriser de façon formelle ou informelle, mais sincère, les efforts déployés dans le travail, est une marque de respect et d'estime envers les travailleurs et représente un puissant motivateur qui agit comme facteur de protection de la santé.*

1 - INSTITUT NATIONAL DE LA SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC. 2018. Recueil de fiches portant sur les indicateurs de la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail, pages 19-20.

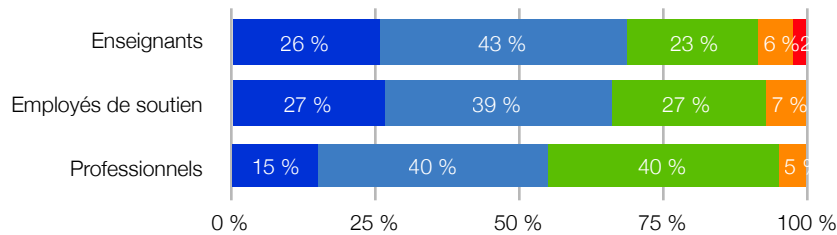
## SOUTIEN AU TRAVAIL

**Graphique 6 perception du soutien des collègues**



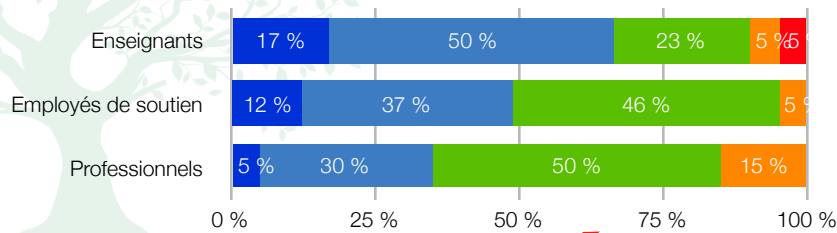
Le **Graphique 6** présente les résultats du sondage Omnivox à la question n°15.3 : « Comment évaluez-vous le soutien de vos collègues dans l'accomplissement de vos tâches ? ».

**Graphique 7 : perception de la qualité du climat de travail dans l'équipe**



Le **Graphique 7** présente les résultats du sondage Omnivox à la question n°15.2 : « Quelle est votre satisfaction du climat de travail qui règne dans votre équipe de travail ? ».

**Graphique 8 : perception de la qualité du climat de travail au cégep**



Le **Graphique 8** présente les résultats du sondage Omnivox à la question n°15.1 : « Quelle est votre satisfaction du climat de travail qui règne au cégep en général ? ».



### **Le soutien social des collègues <sup>1</sup>**

*Le soutien social des collègues fait référence à l'esprit d'équipe, au degré de cohésion dans le groupe, de même qu'à l'assistance et à la collaboration de la part des collègues dans l'accomplissement des tâches.*

*Le soutien social des collègues peut se manifester sous deux formes :*

- 1. Soutien social opérationnel : centré sur la tâche (soutien instrumental). Le fait de recevoir un coup de main, des idées ou des conseils pour résoudre les problèmes rencontrés dans la réalisation de son travail en fait partie.*
- 2. Soutien social émotionnel : centré sur la personne (soutien socioémotionnel). Le fait d'être écouté et de sentir que l'on peut parler librement de ses difficultés peut aider à surmonter plus facilement un problème.*

*On considère que le soutien social des collègues est élevé lorsqu'il existe un lien de confiance important entre les membres d'une même équipe. Ce soutien se traduit par des collègues qui offrent leur aide pour surmonter les difficultés, qui partagent les tâches, qui se répartissent le travail en période de pointe et qui prennent des moments ensemble pour délibérer sur les façons de faire le travail. À l'inverse, un soutien social faible peut se manifester par la présence de harcèlement, de conflits, d'incivilités, de remarques hostiles ou irrespectueuses entre les collègues. Un faible soutien social des collègues peut aussi se traduire par un climat de compétition et de méfiance, l'utilisation de conduites déloyales, l'isolement et le chacun pour soi (absence de travail d'équipe ou de partage d'information). [...]*

*Un soutien social entre collègues élevé peut s'avérer un facteur de protection important pour la santé des travailleurs. C'est ce qui permet à une personne de se sentir l'objet d'attentions particulières et de développer un sentiment d'appartenance à son milieu de travail. Un fort soutien social entre collègues est généralement favorable à l'intégration des nouveaux employés et à la rétention du personnel.*

*Lorsqu'une organisation du travail nuit au développement d'un soutien social fort entre les collègues, l'isolement, l'absence de coopération et les conflits interpersonnels qui en découlent représentent un facteur de risque à la détresse psychologique et à la santé en général.*

1 - INSTITUT NATIONAL DE LA SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC. 2018. Recueil de fiches portant sur les indicateurs de la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail, pages 21-22.

### **Soutien social des gestionnaires <sup>2</sup>**

*Le soutien social du supérieur immédiat se traduit par des pratiques de gestion qui favorisent l'écoute, l'ouverture aux opinions et la disponibilité du supérieur immédiat pour ses employés. Cet indicateur fait référence à la capacité du supérieur immédiat à soutenir les employés de même que le degré de dignité, de politesse et de respect avec lesquels les employés sont traités par leur supérieur.*

*Le soutien social du supérieur immédiat peut prendre plusieurs formes :*

- 3. Opérationnel, c'est-à-dire centré sur la tâche. Le fait de fournir les outils, les ressources et le temps pour faciliter la réalisation des tâches en fait partie. Lorsqu'un supérieur immédiat arrive à faire travailler les gens ensemble et à résoudre les problèmes de fonctionnement, il offre une forme de soutien opérationnel.*
- 4. Informationnel, par le biais d'informations ou de conseils pour soutenir la réalisation du travail et pour aider à résoudre des situations difficiles. La clarification des rôles, des responsabilités et des attentes par le supérieur immédiat est une forme de soutien informationnel.*
- 5. Émotionnel, c'est-à-dire centré sur la personne. Le fait d'être écouté, traité avec respect et de se sentir en confiance peut aider un travailleur à surmonter plus facilement une difficulté professionnelle.*

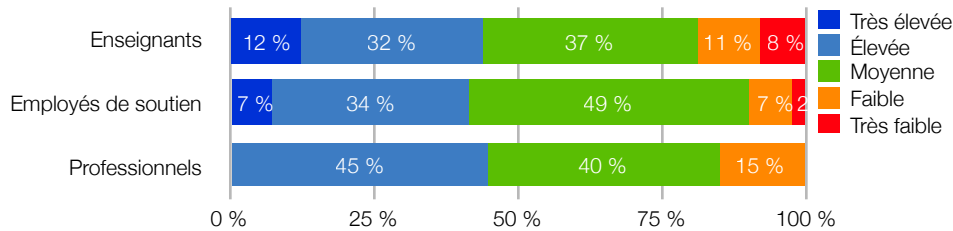
*[...] Dans un contexte où le travail s'intensifie et où les changements sont de plus en plus fréquents, le soutien social du supérieur immédiat s'avère un facteur de protection primordial pour prévenir les problèmes de santé au travail. Le fait de se rendre disponible, d'être à l'écoute des besoins des employés, de respecter leurs capacités et de leur fournir les outils, les ressources ou la formation nécessaires à l'accomplissement de leur travail sont autant de pratiques de gestion qui permettent aux employés de se sentir respectés et soutenus.*

*Dans plusieurs entreprises, les gestionnaires ont une charge de travail élevée, siègent sur plusieurs comités, passent beaucoup de temps en réunion et font parfois de la gestion à distance, ce qui a pour effets qu'ils sont très peu disponibles pour offrir un niveau adéquat de soutien aux employés. Le manque de soutien social du supérieur immédiat touche non seulement la qualité des relations humaines, mais également l'efficacité de l'organisation. Cette situation crée un terreau fertile pour le développement de conflits et de harcèlement, en plus de contribuer à l'absentéisme et au roulement du personnel.*

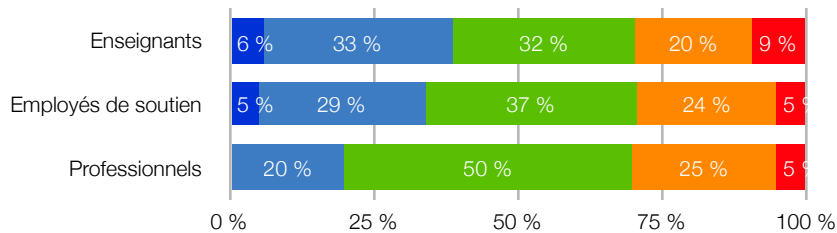
2 - *ibid.* pages 23-24.

## DIALOGUE PROFESSIONNEL

**Graphique 9 : perception de la qualité des moyens d'information**



**Graphique 10 : perception de la qualité des moyens de consultation**



Le **Graphique 9** présente les résultats du sondage Omnivox à la question n°15.4 : « Quelle est votre satisfaction des moyens mis en place par le collège pour vous informer ? ».

Le **Graphique 10** présente les résultats du sondage Omnivox à la question n°15.5 : « Quelle est votre satisfaction des moyens mis en place par le collège pour vous consulter ? ».

Chez les enseignants, la formulation de commentaires en ce qui a trait à l'**in-formation** et à la **consultation** suscite un taux de participation active de 36 % (46 répondants sur 129). Nous y retrouvons environ 54 commentaires regroupés dans les catégories suivantes :

1. Les communications internes sont inefficaces (37 %)
  - unidirectionnelles et déshumanisées
  - le portail est désuet
  - les pièces jointes dans les courriels n'incitent pas à lire le contenu
2. Pas l'impression d'être réellement consulté (24 %)
  - les consultations semblent biaisées
  - les comités semblent superficiels (ex. : bibliothèque)
3. Les relations dans l'équipe de travail sont difficiles (20 %)
4. Revoir certaines approches et certaines pratiques (20 %)
  - philosophie managériale et collégialité
  - accompagnement des nouveaux profs
  - gestion des plaintes
5. Les communications internes sont efficaces (13 %)

### **Information et communication <sup>1</sup>**

*Cet indicateur de la Grille fait référence aux moyens mis en œuvre par la direction pour informer et consulter le personnel, sur le contexte de l'entreprise et la vision de la direction. La fréquence, le contenu et la manière de communiquer influent sur la perception des travailleurs d'être bien informés.*

*Un milieu de travail où règne une « culture du secret », où plusieurs rumeurs circulent et se contredisent au sein de l'organisation et où les informations stratégiques sont communiquées au compte-goutte ou à un nombre limité de personnes sélectionnées, reflètent généralement une communication et une information déficiente.*

*Au contraire, lorsque les annonces sont faites en personne et permettent le dialogue, que les gestionnaires sont disponibles pour expliquer les décisions organisationnelles et que des rencontres ont lieu fréquemment pour faire état de l'avancement des travaux et de la situation de l'entreprise, les travailleurs perçoivent généralement que l'information et la communication sont élevées. [...]*

*Lorsque trop peu d'information est transmise aux employés, un climat d'incertitude et de méfiance s'installe et il est fréquent de voir des rumeurs circuler. Une bonne diffusion de l'information, sur une base régulière, permet aux personnes d'avoir une information juste et de connaître d'avance l'évolution des changements susceptibles de modifier leur travail et de s'y préparer, de manière à en minimiser les impacts. La diffusion de l'information permet donc de diminuer l'incertitude et l'anxiété.*

*Cependant, la façon de communiquer aurait encore plus d'impact que le contenu de l'information transmise. La communication est associée à la sphère relationnelle. Elle constitue une occasion d'échanges en permettant un espace pour recueillir les préoccupations des travailleurs, en tenir compte et y répondre. Une communication authentique et transparente favorise un climat de confiance entre les employés et la direction et minimise les risques de conflits au travail. Un niveau élevé d'information et de communication augmente l'efficacité de la gestion des changements organisationnels et facilite les interventions organisationnelles visant à prévenir les problèmes de santé au travail.*

1 - INSTITUT NATIONAL DE LA SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC. 2018. Recueil de fiches portant sur les indicateurs de la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail, pages 27-28.

### **Autonomie et dialogue professionnel <sup>1</sup>**

*[Il existe] un levier central dans le concept de [qualité de vie au travail] : la latitude donnée aux salariés, qu'ils soient opérateurs dans l'industrie ou collaborateurs d'une entreprise du numérique, pour s'exprimer et agir sur leur travail. Leurs expériences se structurent autour de modes d'organisation destinés à développer l'autonomie, la capacité à prendre des décisions, le dialogue entre les salariés et avec leur hiérarchie. C'est le creuset de toutes les démarches.*

*Comme le promouvaient les pionniers du lean et du toyotisme\* (dans sa version originelle, non celle qui est souvent déployée et dévoyée aujourd'hui), et comme l'ont constaté nos interlocuteurs, il est en effet plus efficace de demander aux opérateurs et aux employés en contact avec les clients de proposer des solutions aux problèmes professionnels qu'ils rencontrent que de faire élaborer celles-ci par des techniciens éloignés du terrain. C'est le principe de subsidiarité (faire prendre les décisions au bon niveau) que cherchent à mettre en œuvre tous ceux que nous avons rencontrés.*

*L'autonomie peut porter sur différents niveaux, l'opérateur pouvant avoir son mot à dire sur la tâche individuelle qu'il réalise (le poste de travail), son environnement immédiat (l'organisation de son équipe) ou les objectifs, les priorités et les modes d'organisation de l'entreprise (la gouvernance). Diverses approches dont nous discutons les présupposés et l'impact en termes de QVT et de performance – lean, entreprise libérée, entreprise responsable – se concentrent souvent sur une partie seulement de ces niveaux.*

*Mais ces démarches de responsabilisation n'ont rien de « naturel ». Elles peuvent susciter autant de méfiance que d'adhésion chez les opérateurs comme chez les managers. Elles présupposent une maturité organisationnelle préalable, souvent fondée sur la confiance, sur des modes d'organisations du travail et de relations déjà éprouvés, qui conditionnent le choix des terrains d'expérimentation de ces méthodes. Car accepter la controverse sur le travail, animer le dialogue professionnel, est un exercice exigeant : il demande formation, expérimentation, retours d'expérience, changements jusqu'au plus haut niveau de l'entreprise et pour toutes les parties prenantes... Les dirigeants et managers ont un rôle essentiel à jouer dans ce cadre, et il est nécessaire d'accompagner ces derniers car ils ne sont pas spontanément formés à cela. Les syndicats peuvent également y trouver une occasion de renouer avec le thème du travail et ainsi avec les préoccupations concrètes des travailleurs.*

5 - BOURDU, É, PÉRETIÉ. M.-M., RICHER, M.. 2016. La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail, Paris, Presses des Mines. p. 15.

\* Type de gestion axée sur la recherche de performance par l'amélioration continue et l'élimination du gaspillage.