

**Conservatoire national des arts et métiers
Région Centre**

RAPPORT D'ACTIVITE

INTITULE ET CODE DU DIPLOME VISE

Titre RNCP Niveau I Psychologue du travail - CPN7400A-PAR

ANNEE UNIVERSITAIRE

2019/2020

NOM : HASSINI

NOM d'usage ou marital : MALASSINET

PRENOM : AWATEF

DATE DE DEPOT au Cnam :

(à remplir par le Cnam)

SOMMAIRE

1. PRESENTATION DU CANDIDAT	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
1.1 Etat civil	Erreur ! Signet non défini.
1.2 Formation	Erreur ! Signet non défini.
1.2.1 Diplôme, titre ou certificat obtenu le plus élevé	Erreur ! Signet non défini.
1.2.1 Etudes	Erreur ! Signet non défini.
1.3 Votre expérience professionnelle	Erreur ! Signet non défini.
2. PRESENTATION DE L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE.....	3
3. LES REALISATIONS EFFECTUEES DANS LE CADRE DE VOTRE EXPERIENCE.....	3
1.1. Mes missions au sein de mon activité principale	3
1.2. Mes missions au sein du CSE	Erreur ! Signet non défini.
1.2.1. <i>Le service</i>	4
1.2.2. <i>L'équipe</i>	5
1.2.3. <i>La démarche</i>	6
1.2.3.1. La réunion de lancement	6
1.2.3.2. Le questionnaire	6
1.2.3.3. Les groupes d'expression	8
1.2.3.4. Le reporting.....	10
1.2.4. <i>Résultats et analyse</i>	10
1.2.4.1. Qualité de l'organisation dans le travail.....	10
1.2.4.2. Qualité de l'environnement physique de travail	10
1.2.4.3. Qualité et sens du travail	11
1.2.4.4. Possibilités de réalisation et de développement personnel	11
1.2.4.5. Qualités des relations sociales et de travail	12
1.2.4.6. Changement dans le travail	12
1.2.5. <i>Plan d'actions</i>	12
1.2.6. <i>Conclusions</i>	13
1.2.7. <i>Mes questionnements</i>	13
1.3. Votre Bilan	15
BIBLIOGRAPHIE	16
ANNEXE 1 – LE QUESTIONNAIRE PROPOSE DANS LE CADRE DU GRP QVT.....	17

1. Présentation de l'expérience professionnelle

Chimiste de formation, j'ai commencé ma carrière professionnelle comme chercheuse dans des laboratoires de recherche à Tours, Barcelone, Blois et Nantes, en travaillant sur des matériaux céramiques ayant des propriétés différentes. J'ai aussi eu la possibilité principalement à des étudiants de premier cycle universitaire, soit au travers de vacation pendant mon doctorat, soit durant mes deux années d'attachée temporaire d'enseignement et de recherche, la première à l'Université de Tours et la seconde à l'IUT de Blois.

Puis je me suis détournée du monde académique pour rejoindre celui de l'industrie. J'ai rejoint un grand groupe du secteur automobile qui m'a formée au bout de quatre ans à mon deuxième métier de consultante en méthodes de résolution de problèmes, et que j'ai occupé jusqu'au 31 octobre 2020.

En parallèle de mon activité principale, j'ai eu l'opportunité d'exercer des activités visant le développement des situations de travail. C'est une de mes activités, qui porte sur un travail de diagnostic mené en interne, que j'ai choisi de détailler par la suite.

Au global, j'ai exercé des activités tournées vers le développement des personnes mais aussi vers le développement des situations de travail tout au long de mon parcours professionnel,

3. Les réalisations effectuées dans le cadre de votre expérience

1.1. Mes missions au sein de mon activité principale

J'avais intégré le département « Innovation and Continuous Improvement Methodologies », basé au siège du groupe à Détroit aux Etats-Unis, et renforcé l'équipe de consultants en méthodes de résolution de problèmes. Nos activités étaient transversales et réparties par périmètres géographiques afin d'être réactifs et mieux supporter tous nos sites de production. Mes collègues et moi-même avions les mêmes objectifs, qui allaient de pair :

- Supporter et résoudre les situations de crise lorsqu'elles surgissaient
- Développer les compétences en résolution de problème d'un réseau d'acteurs sur tous les sites clefs.

J'étais affecté aux sites européens. Mon travail s'apparentait à celui d'un inspecteur de police : lorsque qu'un problème surgissait sur mon secteur, mon manager me missionnait sur place pour aider à le résoudre. J'arrivais souvent seule. Mon intervention commençait toujours par une réunion où l'équipe d'encadrement m'expliquait en détail ma mission et me présentait l'équipe désignée pour m'accompagner localement. Celle-ci était généralement constituée d'une ou deux personnes que je devais aussi développer à la méthode de résolution de problème que j'allais mettre en œuvre au travers de cette même mission.

J'essayais toujours d'avoir le moins d'a priori sur l'origine possible du problème et je ne positionnais jamais en tant qu'experte. J'expliquais à tous mes interlocuteurs que j'allais déployer une méthodologie, et que c'est dans l'analyse fine des situations de travail que nous allions récolter des informations qui nous permettaient de converger vers la cause racine.

Le travail commençait toujours par une observation directe sur le terrain de la situation de travail incriminée. Prendre le temps d'échanger avec tous les acteurs impliqués dans la situation de travail, de l'opérateur au manager, était essentiel pour essayer de capturer ce que nous appelons dans notre jargon de métier toutes les familles de variation. C'était toujours avec leur autorisation que nous revenions ultérieurement observer leur travail ordinaire. Cette phase d'observation était toujours longue, car au début, notre présence gênait les professionnels, mais après un certain temps ils finissaient presque par nous oublier. Nous prenions systématiquement des photographies sous divers angles de vue, car souvent des détails qui pouvaient avoir leur importance pouvaient nous échapper. En parallèle, nous recueillons des pièces défectueuses et des pièces conformes, idéalement de la même période de production, pour essayer de « faire parler les pièces ». D'abord au travers d'approches simples comme la cartographie de la position et la répartition des défauts par exemple, qui permettait selon que le résultat était aléatoire ou pas, d'éliminer des opérations sur la ligne de production. Quand cela ne suffisait pas, nous diligencions des mesures métrologiques ou des expertises métallurgiques.

Après un temps certain d'observation, en démontrant notre intérêt au regard de leur travail et notre respect, nous pouvions partager le fruit de nos réflexions avec les professionnels sur le terrain. Et c'est souvent lors de ces moments d'échange qu'ils finissaient par nous expliquer des choses qui ne pouvaient être vues de l'extérieur mais

qui avaient leur importance. Et pas à pas, nous parvenions à avoir accès au réel de leur activité. Et c'est grâce aux éléments que nous avons récoltés sur le terrain et auprès des professionnels, sous couvert de la méthode, que nous arrivons à identifier la cause racine du problème. Je tenais à cœur d'impliquer les professionnels, lorsque c'était possible, dans réunions qui visaient à déterminer des actions correctives pérennes susceptibles de modifier significativement leur situation de travail. Enfin, lorsque la mission était terminée, problème résolu ou pas, nous leur présentions une synthèse de nos résultats.

J'ai exercé cette activité pendant plus de huit ans et développé plus d'une trentaine de professionnels français, polonais, turques et portugais dans leur processus de certification. Je leur ai appris à déployer une méthodologie et à utiliser des outils, mais surtout, à aller sur le terrain pour appréhender finement les situations de travail.

1.2. Mon intervention au sein du groupe de résolution de problème QVT

La demande initiale provenait de la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT). Elle était étayée par plusieurs témoignages recueillis et relayés en commission, par des salariés de ce service, insatisfaits de leurs conditions de travail. Elle justifiait un diagnostic qui aurait probablement fait l'objet d'une expertise extérieure sous l'égide du CHSCT. Les modalités de prise en charge des expertises ont changé lors du passage du CHSCT à la CSSCT car dans l'accord négocié dans notre entreprise, notre employeur ne prenait plus en charge à 100% ce type de prestation, alors que c'était le cas auparavant dans le cadre du CHSCT.

Deux délégués du personnel du service visé ont porté cette demande devant le responsable des ressources humaine (RRH), qui a alors constitué, en accord avec le responsable du service, un groupe de résolution de problème sur la qualité de vie au travail (GRP QVT). En effet, le RRH avait observé la démission de presque 10% des effectifs de ce secteur durant l'année passée et beaucoup de compétences s'étaient raréfiées. Il semblait que le service traversait une période difficile et qui n'était probablement pas étrangère aux remontées du CHSCT, ce qui commençait à mettre en péril le bon fonctionnement du service dans une période de fort dynamisme économique aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la société.

Ce travail de diagnostic a été préparé en s'inspirant d'expériences passées, mais menées à plus petite échelle. Son but était de faire émerger factuellement les problématiques propres à ce service au travers du déploiement de deux outils, sur lesquels je reviendrais par la suite, et de les résoudre selon leur priorité. J'ai rejoint l'équipe fin août 2018, peu de temps avant le lancement de ce GRP QVT que nous avons clôturé fin février 2020.

1.2.1. Le service

Le service visé par ce GRP QVT appartenait à la division électronique de l'entreprise Delphi Technologies, dont les membres étaient basés sur l'un des trois centres du groupe à Gillingham (UK), Izmir (Turquie) et Blois. Cette mission a concerné les 130 personnes basées en France (zone grisée de l'organigramme ci-dessous qui représente l'architecture simplifiée du service).

Les produits développés par ce service sont des calculateurs qui servent à optimiser la combustion de motorisations essence et diesel. Le produit délivré au constructeur automobile est un boîtier qui contient un logiciel personnalisé pour chaque motorisation. Les salariés blésois étaient répartis de la manière suivante :

- Une très grande majorité est rattachée au pôle « engineering »
- Une quinzaine de salariés distribués sur des fonctions dites support des autres branches de l'organisation

Dans cette organisation matricielle, trois responsables transverses pilotaient les projets clients, et trois responsables hiérarchiques dirigeaient les équipes fonctionnelles selon trois corps de métier qui correspondaient au cycle de vie du produit :

- Les métiers qui déterminent l'architecture du logiciel et les stratégies de correction → vert
- Les métiers qui gravitent autour de l'encodage du logiciel → orange
- Les métiers qui définissent les caractéristiques techniques du boîtier et valident les performances → prune

Finalement, à l'exception des managers, l'immense majorité des membres de cette organisation avait deux responsables, un fonctionnel et un transverse dans le cadre de projets.

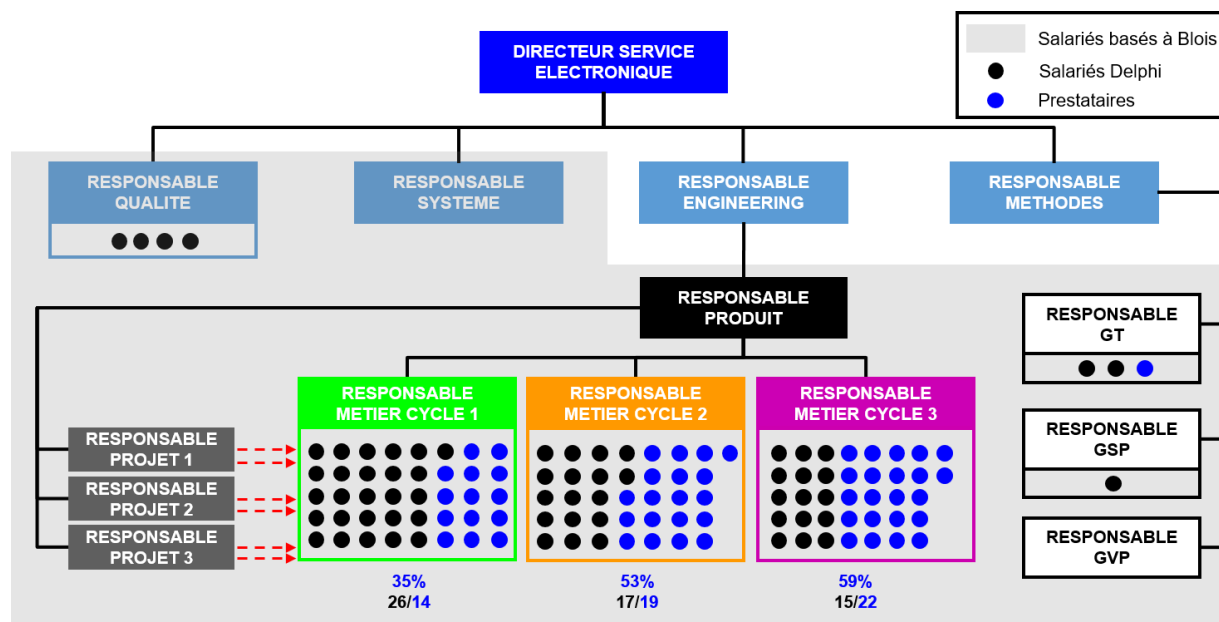


Figure 1 : Organigramme simplifié du service. Les 12 responsables, hiérarchiques ou fonctionnels, ont été matérialisés par leur intitulé de poste.

Une des spécificités de ce service était qu'il comprenait un taux important de travailleurs issus de plusieurs sociétés de prestation. Symbolisés par des ronds bleus sur la Figure 1, ils représentaient presque 40% de l'effectif total, une proportion très supérieure à celle des autres services du même site. Ils étaient presque tous distribués dans une des trois équipes métier. Il faut aussi souligner que nombreux étaient ceux qui travaillaient dans la société depuis près d'une dizaine d'années alors qu'une mission moyenne de prestation était de maximum deux ans. Ils ont tous été sollicités et inclus dans le travail du GRP QVT, sans distinction et au même titre que les propres salariés de l'entreprise.

J'ai reconstruit cet organigramme simplifié avec la multitude de mini-organigrammes que l'on m'a fourni après avoir terminé les séances avec les groupes d'expression. Il aurait été utile de l'avoir sous les yeux lors du travail préparatoire car il aurait permis d'enrichir le questionnaire en prenant en compte les variables qui caractérisaient ce service : les équipes métier d'affectation, les statuts, activité générique ou activité en équipe projet, la localisation du bureau... et en faire une analyse plus fine. De même, pour la composition des groupes de parole, nous aurions pu envisager des séances pour des équipes métiers, des équipes projets, les prestataires seuls ... ou pas.

1.2.2.L'équipe

Notre équipe était constituée de deux élus du comité social et économique (CSE) membres de la CSSCT, du RRH, du responsable administratif du service et moi-même. Le responsable administratif du service dernier avait une double casquette puisqu'il était aussi le responsable de l'équipe « produit » (encadré noir dans l'organigramme ci-dessus). J'étais la seule personne extérieure au service.

Toujours en concertation avec le reste de l'équipe, les membres élus définissaient et mettaient en œuvre la démarche sur le terrain. Ils déterminaient les modalités de contact, garantissaient la confidentialité, planifiaient et animaient les entretiens collectifs, analysaient et restituaient les mots ou les paroles des salariés...

Des points réguliers d'avancement étaient prévus en bilatéral avec le RRH ainsi que des réunions type comité de pilotage avec tous les membres de l'équipe à chaque moment clef mais auxquelles je n'ai jamais été conviée.

1.2.3. La démarche

1.2.3.1. La réunion de lancement

Le travail du GRP QVT a été initié sur le terrain lors d'une réunion où tous les membres du service avaient été invités. En s'appuyant sur un diaporama d'une huitaine de slides, le RRH a introduit les quatre thèmes évalués par la QVT, l'organisation dans le travail, la réalisation et le développement personnel, les relations avec la hiérarchie et les collègues et le changement dans le travail, avant d'aborder les objectifs visés, à savoir :

- améliorer le climat social au sein du service
- permettre le développement professionnel de tous
- garantir le meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle
- assurer un maintien et une adaptation aux projets de la société dans les meilleures conditions
- anticiper les changements et les nouveautés

Il a poursuivi en expliquant que deux outils seraient proposés : un questionnaire en guise de baromètre et des discussions ouvertes, tous deux ouverts à tous et en toute confidentialité. Puis il a présenté tour à tour chacun des membres de l'équipe du GRP QVT qui avait été constituée pour cette occasion. Il a rappelé qu'en cas de difficultés, tous les salariés avaient la possibilité de rencontrer les infirmiers du site et la psychologue qui intervenait sur notre site pour des consultations de souffrance au travail depuis 2018. Il a achevé sa présentation avec le planning prévisionnel reporté ci-dessous où il a spécifié les moments clefs des six mois durant lesquels ce travail se poursuivrait.

Sa présentation a été suivie de questions des salariés, essentiellement axées sur l'implication des managers dans ce travail, car selon eux, leur organisation multi-site était complexe, et ils voulaient savoir si les décideurs basés sur les autres sites seraient informés des problématiques soulevées et des actions menées. Le RRH et leur responsable administratif leur ont assuré une totale transparence à tous les niveaux de leur organisation.

Pour clôturer les échanges, les quelques soixante-dix participants ont été invités à partager un moment de convivialité autour de cafés et viennoiseries.

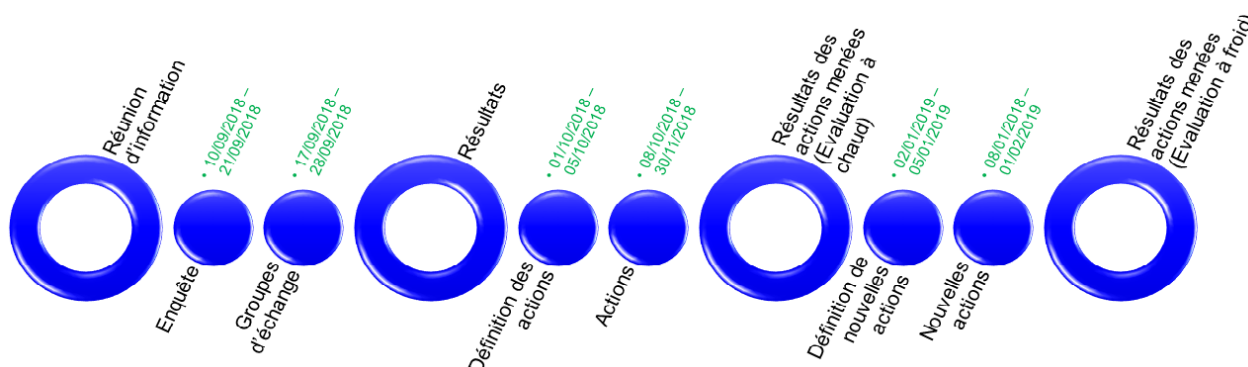


Figure 2 : Planning prévisionnel proposé par le RRH.

1.2.3.2. Le questionnaire

Il a été envoyé à tous les membres du service, managers inclus, après la réunion de lancement. Etabli par un membre du CHSCT, il a été construit en se basant sur le diaporama d'un cabinet de « conseil en stratégie sociale, management du changement et communication » qui avait repris les définitions de l'ANACT (<https://slideplayer.fr/slide/1289089/> - p16). Il est reporté en annexe p17. Composé de 27 questions fermées avec cinq niveaux d'échelles autour des quatre thèmes de la QVT, il offrait la possibilité à chaque question d'ajouter un commentaire. Deux modalités de réponses ont été proposées, soit en version papier, soit en version électronique via une interface « Google forms » où seule une adresse mail valide était requise. J'étais chargée de collecter les réponses aux questionnaires via une adresse mail externe créée pour l'occasion et surtout de les rendre anonymes pour garantir la confidentialité des participants (toutes les personnes ayant répondu au questionnaire informatiquement avaient en effet utilisé leur adresse mail professionnelle au format [prénom.nom](#)). Ayant obtenu leur identité alors que je ne l'attendais pas, j'en ai profité pour agréger l'équipe d'affectation et le statut à savoir si

c'était un prestataire ou pas. Pour garantir l'anonymat, j'ai dû regrouper les quelques réponses des membres des autres branches.

Nous avons observé un taux de participation de près de 55% (71 questionnaires retournés) dont 40% renseignés par les prestataires (cf Figure 3). Les résultats ont été représentés en fonction de l'équipe métier et le statut, excepté pour les cinq questionnaires papier anonymes. Les salariés de l'équipe 1 se sont majoritairement exprimés. Un seul manager a retourné le questionnaire, c'est insuffisant pour être représentatif. Nous avons observé en moyenne 50% de commentaires pour toutes les questions. Nous avons donc considéré que ce taux de participation était acceptable et assez représentatif du collectif sondé.

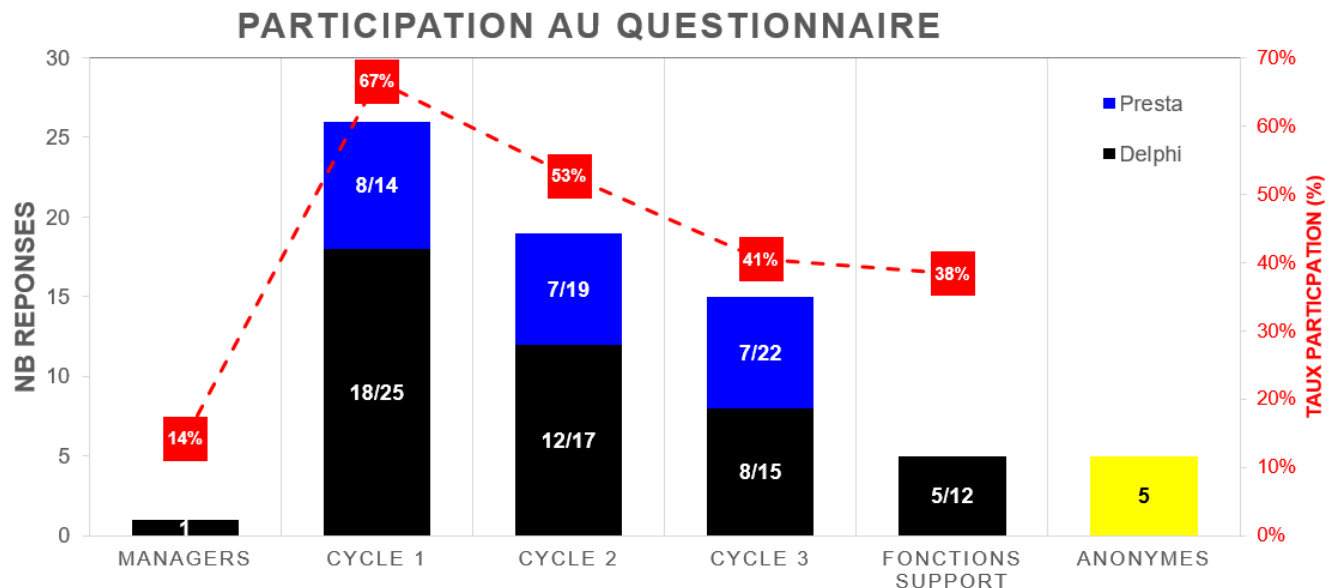


Figure 3 : La participation au questionnaire en fonction des 5 équipes issues de l'organigramme auxquelles s'ajoutent 5 réponses anonymes.

Les participants ont rencontré des difficultés techniques pour répondre au questionnaire car l'interface ne permettait pas un renseignement fractionné dans le temps. Elle n'était pas pensée pour une utilisation massive des commentaires et beaucoup de participants devaient parfois réécrire à plusieurs reprises leurs réponses. Cet imprévu chronophage ne permettait plus aux participants de justifier leur temps passé sans un code projet associé : le RRH, qui leur avait assuré que leur participation devait se faire exclusivement sur leur temps de travail, a alors créé un code projet pour cette occasion. Nous avons appris lors des entretiens collectifs que certains participants avaient construit un fichier Excel partagé reprenant toutes les questions pour préparer leurs réponses, signe de l'existence d'une coopération. Finalement ces difficultés techniques non anticipées ont aussi permis de multiplier les échanges informels pour y pallier.

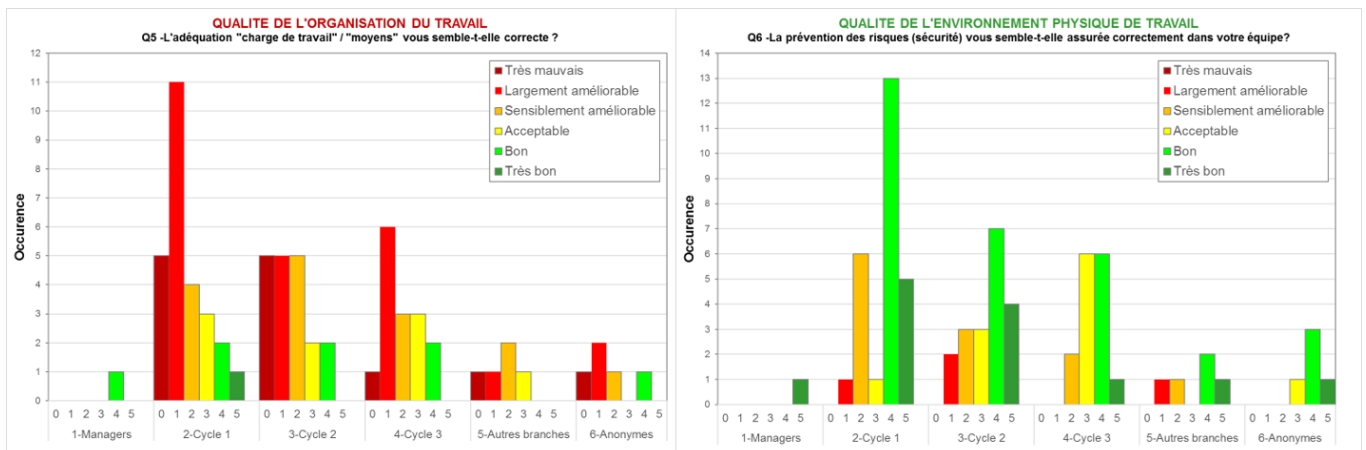


Figure 4 : Représentation typiques des résultats par question et par équipe, ici les questions 5 et 6. En abscisse le chiffre de l'échelle choisi (1 pour très mauvais et 5 pour très bon) et en ordonnée l'occurrence.

Nous avons eu du mal à avoir accès aux réponses brutes de ces questionnaires sous un format qui permette de les analyser dans un tableur. Il était important de ne pas se contenter des résultats moyennés : ce n'était pas l'objectif recherché de cette expertise et nous voulions « *Quantifier sans broyer ?* » pour reprendre le titre du chapitre co-écrit par Volkoff & Molinié (2010). C'est la raison pour laquelle nous avons choisi une représentation où nous pouvions montrer toutes les réponses à toutes les questions en toute confidentialité et pour qu'elles soient visuellement discriminantes afin de détecter d'un coup d'œil des éventuelles disparités entre les équipes. Nous avons choisi une représentation où nous avons juxtaposé six organigrammes, un pour chaque équipe avec un gradient de couleurs du rouge au vert. Sont représentés à la Figure 4, à titre d'exemples, les figures générées aux questions 5 et 6 où on observe un contraste significatif, avec une nette insatisfaction au regard de l'adéquation charge de travail / moyens, et en revanche un retour plutôt satisfaisant quand ils sont interrogés sur la prévention des risques. A noter aussi que les distributions des avis des participants se sont avérées très similaires indépendamment des équipes d'appartenance, et ce pour la majorité des questions. Cette forme de collégialité dans les réponses indépendamment de l'équipe d'appartenance pourrait pointer vers une source globale et donc peut-être organisationnelle

Rétrospectivement, la construction de ce questionnaire a permis de le détourner de son usage initial pour en faire un objet d'écriture au travers de cette utilisation massive des commentaires, et a probablement permis à ceux qui ont choisi d'y répondre de commencer un travail introspectif. Beaucoup de participants nous ont aussi dit lors des entretiens collectifs qu'ils avaient souvent exprimés et à de nombreuses reprises leurs sources d'insatisfaction à leur hiérarchie mais que cela s'était rarement suivi de changements dans leurs situations de travail. La liberté d'expression n'était pas un problème dans ce service, et sur ce point tous les participants étaient d'accord. Alors peut-être que ces écrits étaient le seul moyen dont ils disposaient pour en laisser une trace écrite et indélébile.

1.2.3.3. Les groupes d'expression

La conduite d'entretiens collectifs a enrichi les questionnaires en explicitant des situations de travail concrètes. Toutes les sessions ont eu lieu dans la même salle. Notre choix s'est porté sur une salle située dans une zone reculée du site, à la fois très disponible et suffisamment grande pour accueillir une douzaine de personnes. Cette salle était aussi très symbolique, car située dans une partie du bâtiment où tous les membres du service étaient encore installés deux ans auparavant avant d'être délocalisés pour des questions de vétusté des locaux, et relogés mais surtout éparpillés dans trois autres bâtiments. Je me rappelle que ce déménagement a été évoqué par les participants de tous les groupes à leur arrivée dans la salle, non sans une certaine pointe de nostalgie. Car malgré le délabrement des locaux, le fait pour eux d'être tous réunis dans le même espace facilitait grandement leurs échanges, notamment entre les équipes métier, ce qui s'est dégradé suite à leur éclatement dans trois bâtiments.

La Figure 5 reprend la composition symbolisée des groupes de participants et d'intervenants pour chaque séance. Dans deux groupes, le premier et le dernier, quatre personnes, cerclées par un pointillé rouge, n'auraient pas dû être présentes. Cette confusion n'est pas anormale car nous n'avions pas discuté au sein de notre GRP, pas pensé et donc pas spécifié ce que nous entendions par « tous » dans le cadre des entretiens collectifs. J'avais supposé, vu que nous souhaitions libérer la parole des participants, qu'écouter les individus en l'absence de leur responsable tombait sous le sens pour tous les membres du GRP, et l'expérience a montré que je m'étais fourvoyée sur ce point.

Spontanément et majoritairement, les managers ne se sont pas inscrits aux entretiens, et c'est lors d'une réunion intermédiaire que la question de leur consacrer une séance s'est posée et que nous avons décidé de leur proposer un entretien collectif. Tous les managers du moment ont été invités à y assister par leur responsable. Or une personne promue après le lancement du GRP QVT, faisait aussi partie du groupe et n'était donc pas légitime pour s'exprimer à ce moment-là. De plus, le responsable a lui aussi assisté à l'entretien avec les conséquences que nous discuterons par la suite.

Et ce n'est que bien plus tard que j'ai réalisé que deux responsables avaient aussi participé au premier entretien, mais mes deux co-équipiers de terrain ne m'en avaient pas alerté ce jour-là.

Sur les conseils de la psychologue, nous avons réalisé des entretiens collectifs semi-directifs articulés autour des quatre thèmes de la QVT. Nous avons choisi de laisser les participants s'exprimer librement, en toute bienveillance, dans le respect des autres et en toute confidentialité. Nous avons mené, mes deux co-équipiers et moi-même presque tous les entretiens collectifs sauf celui proposé aux managers, où un autre membre de la CSSCT m'a accompagnée, mes deux co-équipiers ne souhaitaient pas se retrouver face à leur propre responsable.

C'est aussi à leur demande que j'ai animé toutes les séances. Pour eux, j'étais la « candide » au sens où je ne connaissais ni les protagonistes, ni les raisons exactes qui avaient motivé ce travail. Ils sont peu intervenus lors des entretiens car ils ne souhaitaient pas influencer les échanges, même s'ils ont pu eux aussi s'exprimer, lors d'une séance lorsque des membres de leur propre équipe, oubliant leur statut d'intervenant, les ont entraînés un peu malgré eux à s'exprimer aussi en tant que membre à part entière de leur équipe.

La rythmicité des séances collectives était très élevée, au total huit sessions de deux heures chacune ont été réalisées, à raison de deux séances par semaine sur une période d'un mois. Chaque session comprenait des participants différents, et leur nombre variait de quatre à neuf. Les premières séances ont été vraiment très éprouvantes pour moi. J'avais demandé à l'équipe du GRP un organigramme pour pouvoir préparer les séances mais que je ne l'ai obtenu qu'après toutes les séances. Bien qu'appartenant à la même société, nous avions des métiers différents, un jargon de métier différent et une organisation du travail très différente, et mes coéquipiers ne m'ont expliqué le fonctionnement de leur organisation que la seconde semaine.

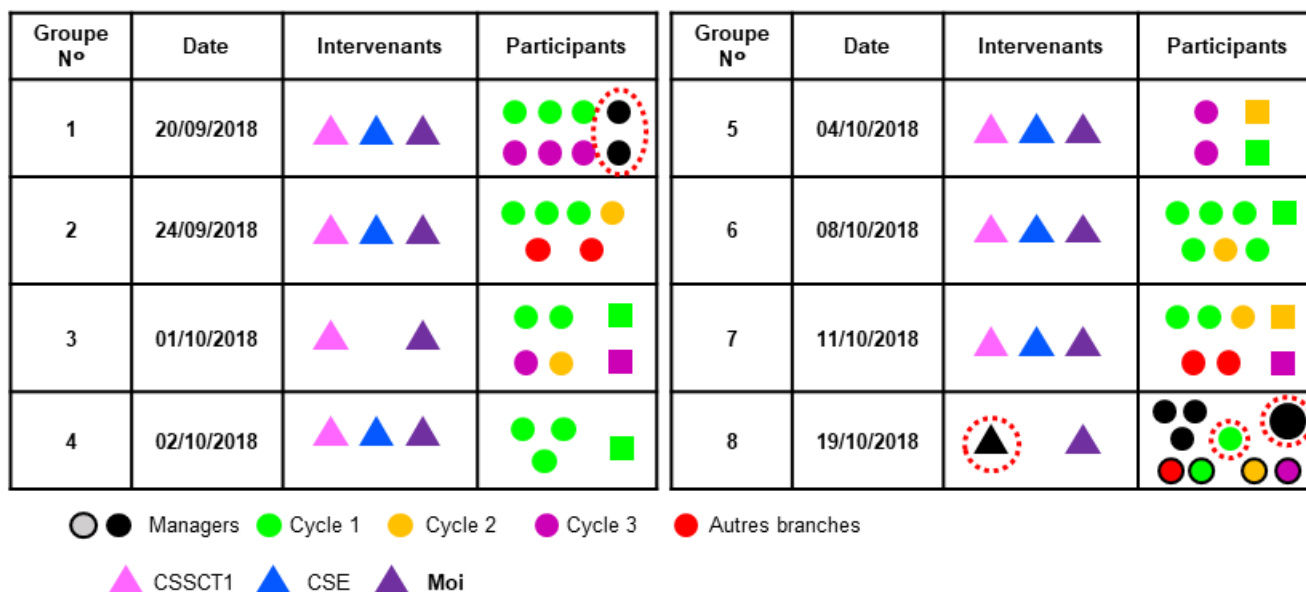


Figure 5 : Répartition des participants au sein des groupes d'expression par service et statuts. Les ronds indiquent les salariés de l'entreprise, les carrés les prestataires.

Les groupes étaient composés de personnes différentes à chaque fois et tous les entretiens ont été riches en échanges excepté celui des managers. En effet, la présence de leur responsable n'était probablement pas étrangère au quasi mutisme de certains. Deux personnes ont monopolisé la majorité du temps de parole : le manager de mes coéquipiers et celui qui n'était pas légitime car en poste depuis quelques jours. Les autres managers se sont peu, et certains pas du tout, exprimés. Je me suis même demandé s'ils n'avaient pas été contraints à y participer. Alors peut-on considérer cette séance comme représentative de l'équipe encadrante ? Est-ce que cette séance ne nous dit-elle pas finalement quelque chose de leur organisation, au travers de cette communication inexistante ?

Je me rappelle que ces séances collectives m'avaient laissé une impression de déjà entendu. Alors j'ai confronté les listes de participants des deux outils proposés et j'ai été vraiment surprise de constater que 36 des 41 personnes, hors managers, qui s'étaient exprimées par écrit avaient aussi participé aux groupes d'expression, étayant ainsi mon ressenti. Finalement, leur mise en mots, cette introspection première, ne semblait pas suffisante pour beaucoup. Ont-ils continué leur processus réflexif dans ces espaces et ces temps de discussion institutionnalisés et réussi à conscientiser ce qui leur posait problème dans leur situation de travail ?

Je terminerai avec un ressenti très personnel. En me remémorant ces groupes d'expressions, je me rappelle de cette impression d'avoir rencontré des inconnus. C'était étrange car nous appartenions à la même société et nous partagions les mêmes espaces hors travail. Alors je me suis dit que c'était probablement un effet de masse, nous étions 1200 travailleurs sur le site, et que sans un travail partagé nous restions des inconnus.

1.2.3.4. Le reporting

L'extraction des résultats, la catégorisation des commentaires, l'analyse et la synthèse de tout le corpus produit dans ce travail de diagnostic nous a mobilisés pendant des mois. Le planning prévisionnel annoncé n'était atteignable qu'avec une équipe à plein temps sur le sujet, ce qui n'était pas le cas. J'avais proposé à l'équipe de diffuser des rapports de synthèse intermédiaires au fur et à mesure de notre avancement. Nous avons envoyé notre premier rapport reprenant tous les résultats quantitatifs extraits du questionnaire quelques jours avant les congés de fin d'année, puis nous avons poursuivi avec des rapports plus qualitatifs reprenant la catégorisation des commentaires en fonction des thèmes de la QVT abordait avec chacun un plan d'action associé.

1.2.4. Résultats et analyse

Les commentaires ont souvent permis de mieux comprendre les tendances observées selon les questions, notamment sur celles pouvant être sujette à de multiples interprétations. Mais globalement, tout ce qui a été exprimé oralement par les participants corroborait les commentaires des questionnaires. Nous avons choisi de catégoriser les commentaires du questionnaire plutôt que de nous baser sur les prises de notes des entretiens, car c'était leurs mots. J'ai essayé de reprendre, pour chaque thème de la QVT, les problématiques majeures soulevées.

1.2.4.1. Qualité de l'organisation dans le travail

Lorsque la répartition de la charge de travail dans toutes ses dimensions est questionnée (Q1 à Q5), une majorité de participants exprime le sentiment d'accomplir un travail qui ne repose plus aujourd'hui que sur leur « *bonne volonté* » et leur motivation, qu'ils ne travaillent plus que dans l'urgence, sous la pression de leur hiérarchie et sans aucune forme de reconnaissance.

En effet, l'accumulation des récentes démissions n'a pas ou peu suscité de réorganisations internes. La conséquence première a été un déficit ou une mauvaise répartition des ressources humaines impactant grandement l'efficacité du travail. Concrètement, les activités des partants ont été simplement et informellement réparties sur les membres restants des équipes. Les compétences clefs souvent perdues, n'ont pas ou peu été compensées au travers de formations par exemple.

Il a aussi été mentionné à plusieurs reprises un fort cloisonnement des équipes métiers ou projets. Ces « murs » organisationnels ne permettant pas ou peu les synergies inter-équipes, et empêchaient d'avoir une vision globale de la chaîne produite. Des dysfonctionnements des équipes multi-sites ont aussi été évoqués, qui résulteraient selon les participants d'une absence ou d'un manque d'uniformité des procédures.

Ils se disent lassés de compenser les lacunes de l'organisation du travail qu'ils jugent inefficace. La coopération naturelle qui était selon eux le point fort du service devient de plus en plus rare. D'un côté, il y a ceux qui ne prennent plus d'initiatives et qui se contentent du prescrit, et de l'autre, ceux qui « *s'usent à la tâche* ».

1.2.4.2. Qualité de l'environnement physique de travail

Les réponses quant à la qualité de l'environnement de travail étaient plus partagées. Ces écarts étaient probablement dus à la localisation des participants. En effet, depuis leur déménagement, ils avaient été disséminés dans trois secteurs plus ou moins récemment rénovés, et il aurait été judicieux de capturer dans le questionnaire le bâtiment d'affectation. Néanmoins, un certain nombre de problèmes « classiques » de manque d'ergonomie au poste de travail ont été relevés, et d'autres plus surprenants comme par exemple le choix d'équiper tous les ordinateurs portables d'une dalle brillante alors qu'elle réfléchit la lumière, ce qui oblige à baisser tous les stores pour permettre à ceux qui ont le soleil dans le dos de poursuivre leur travail.

Le bruit inhérent aux bureaux ouverts a souvent été mentionné, mais ici aussi ces commentaires sont très dépendants de la localisation du poste de travail. Avec d'autres membres de la CSSCT, nous avons projeté d'utiliser le questionnaire GABO (*gêne acoustique dans les bureaux ouverts*, proposé sur le site de l'INRS (<https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=outil62>) qui s'intéresse à la perception subjective de la nuisance sonore, et ainsi cartographier les espaces de travail pour pouvoir en identifier les causes.

Plusieurs salariés se sont aussi plaints de longues plages de temps d'inactivité « forcées » qu'ils devaient souvent compenser en dehors de leurs plages de travail habituelles. Deux raisons ont été invoquées : la lenteur du réseau informatique et les difficultés à obtenir une licence pour utiliser les logiciels spécifiques à leur activité quotidienne. Probablement pour des questions de coûts, beaucoup de logiciels spécifiques fonctionnaient avec un nombre de licences limitées dites « flottantes » car n'étant pas attribuées à une machine spécifique. L'Europe étant située entre les Etats-Unis et la Chine où nous avons des centres, les travailleurs français devaient partager ces licences et attendre qu'une se libère, et donc une reprise du travail parfois à des moments décalés pour pouvoir finir le travail commencé.

1.2.4.3. Qualité et sens du travail

Beaucoup de participants s'interrogeaient sérieusement sur le sens à donner à leur propre travail. Plusieurs fois, ils ont pris en exemple le développement de solutions techniques et des connaissances nouvellement acquises par une équipe projet qui sont rarement partagées et capitalisées par les équipes dites génériques dont c'est la fonction. La conséquence est que ce travail est souvent repris par d'autres équipes projet, alors qu'elles pourraient utiliser ce temps et ces ressources humaines pour développer de nouvelles améliorations.

Mais le produit, lui aussi semble perdre de son sens pour certains participants. Certains nous ont dit qu'ils essayaient de faire de leur mieux pour fournir un produit de qualité au sens d'assurer la sécurité du client final, mais qu'ils n'y parvenaient plus par manque de ressources humaines associé d'un travail toujours fait dans l'urgence. Pour atteindre leur objectif de délai de livraison, ils rognent souvent sur la dernière étape du cycle, les tests de validation, ce qui selon eux, ne leur permettait plus d'atteindre le niveau de sécurité requis. Certains travailleurs étaient empreints d'une souffrance éthique, coincés dans un conflit de valeurs pour livrer le bon produit au bon moment dans un délai de fabrication irréalisable. Mais comme le client final obtient toujours son produit à temps, il est satisfait et les situations de travail restent inchangées. Et ce processus se répète à chaque nouveau projet. Le produit a fini par n'être plus qu'un nouveau cahier des charges client pour eux, les empêchant de travailler sur des produits innovants qui permettraient de pérenniser leur branche d'activité au sein de l'entreprise.

1.2.4.4. Possibilités de réalisation et de développement personnel

Au travers de ces dix questions, une de celle qui a été au cœur des échanges dans tous les groupes, c'est celle de leur évolution en termes de carrière personnelle. En effet, la seule voie de promotion proposée aux « insistants » est celle de manager de proximité pour diriger deux ou trois collaborateurs au maximum. L'autre voie possible était celle de l'expertise technique, qui faisait l'objet d'une grille de classification équivalente mais qui était peu utilisée à Blois, à la différence des sites anglophones qui en faisaient eux grand usage.

L'accès à la formation a aussi été très discuté car difficile. Les budgets internes de quelques centaines d'euros par an et par salarié, les décourageaient d'en demander. Seules les formations linguistiques étaient facilement accessibles grâce à l'utilisation généralisée du compte personnel de formation. Même les approches alternatives peu onéreuses ne sont pas soutenues comme l'illustre cet exemple. Un des participants nous a expliqué qu'il avait cherché ailleurs des formations pour pouvoir continuer à développer ses compétences à son poste de travail. Il avait trouvé et suivi, sur son temps personnel, une formation de six semaines dispensées par une université américaine de renom. Cette formation au format « massive open online course (MOOC) ». Lorsqu'il a demandé de se faire financer les 50\$ demandés pour obtenir une attestation de formation, cette somme lui a été refusée par son manager, par le manager de son manager et par le service formation, celui-ci prétextant de ne pas avoir de ligne budgétaire pour ce type de formation. En tant que membre de la commission formation, j'ai remonté ce point pour qu'à minima les attestations soient financées. Depuis, les attestations sont prises en charges et les MOOC sont même devenus une part non négligeable des formations de l'entreprise.

L'absence d'adéquation entre leurs performances affichées et leurs augmentations individuelles (déterminées par les managers) était pour les participants le signe d'une hiérarchie en trop grand décalage les difficultés auxquelles ils devaient faire face quotidiennement sur le terrain. Par voie de conséquence selon eux, les managers ne percevaient ni leur grande implication, ni les sacrifices personnels qu'ils mettent en œuvre pour mener à bien le travail demandé. Ce manque de reconnaissance de la hiérarchie a été mentionné à de nombreuses reprises, des mots comme « *merci* » ou « *c'est du bon travail* » étaient rarement pour ne pas dire jamais prononcés par certains managers. Pour les prestataires, cette reconnaissance devait prendre la forme d'une embauche dans l'entreprise

après deux ou trois années de service, comme le voulait l'usage. Généralement, les prestataires dont la société est très satisfaite (car souvent leur activité supposée ponctuelle est en réalité essentielle) sont embauchés en interne : pratique courante dans notre société mais plus généralement dans l'automobile ou l'aéronautique.

1.2.4.5. Qualités des relations sociales et de travail

Pour les participants, l'accumulation des difficultés qu'ils rencontrent depuis des années dans leur travail quotidien a fini par altérer « *les arrangements entre collègues qui font fonctionner beaucoup de choses* ». Ils distinguent néanmoins la coopération au sein d'une même équipe qui perdure et qui s'oppose à celle entre les équipes métier qui elle s'est fortement détériorée : résultat selon eux d'objectifs différents selon les équipes métier. Ils nous disent avoir aussi observé une recrudescence des comportements qu'ils qualifient « d'individualistes » et des conflits interpersonnels sur la scène du travail. J'ai choisi de relater un des exemples de conflit où nous avons eu l'opportunité de croiser les regards des protagonistes. La scène s'est produite en présence de nombreux collègues sur un plateau ouvert, entre deux membres d'une équipe projet. Le responsable projet a agressé verbalement un membre de son équipe. Ce dernier a été très choqué par la violence des propos et par l'absence de réaction et de soutien de ses collègues alentours. Deux participants ayant assisté à la scène ont expliqué leur manque de réaction par de la sidération devant la violence de la scène, et d'ajouter qu'il n'avait pas volé son surnom de « Voldemort » (le « méchant » dans la série Harry Potter écrite par J.K. Rowling). Et de conclure que tout le monde s'y était habitué. A la séance suivante, ce fameux « Voldemort » était présent et a repris cette altercation en exemple pour étayer sa propre situation de surcharge de travail. Il éprouvait de plus en plus de difficulté à travailler avec des collègues dont la charge de travail était très inférieure à la sienne et qui discutaient ses demandes. Ce conflit interpersonnel met en lumière les effets délétères des disparités dans les charges de travail selon les équipes par métier et par période de vie du produit. Cet exemple illustre ici l'inertie des managers, laissant leurs ressources humaines se gérer entre elles, et vient s'ajouter aux nombreux exemples rapportés par les participants, à des degrés divers et dans toutes les équipes.

Les participants reprochent aussi à leur management leur communication souvent descendante et confuse, avec parfois autant de messages que de managers. Ce point avait été discuté par les managers lors de leur séance collective, où ils avaient expliqué qu'ils ne comprenaient souvent même pas eux-mêmes les messages qu'on leur demandait de véhiculer et sur lesquels ils n'avaient pas été concertés. Sans le citer, ces managers visent leur N+2, le manager de leur manager basé en Angleterre qui s'immisce régulièrement dans les situations de travail blésoises. En effet, il contacte directement et régulièrement certaines personnes qu'il sait compétentes, même si ce n'est plus dans leurs attributions, pour leur demander de réaliser des tâches, sans en informer leurs supérieurs hiérarchiques en ne les mettant pas en copie des courriels par exemple. Les conséquences de ces ingérences répétées sont que ces personnes paient un double tribut avec une charge de travail additionnelle dont elles s'acquittent mais qui n'est pas prise en compte lors des évaluations individuelles. On peut alors se poser une double question : pourquoi les managers ne sont pas impliqués par leur hiérarchie et pourquoi ils ne font pas face à ces demandes de travail informelles et supplémentaires ?

Un dernier point qui a retenu mon attention est l'ambiguïté que revêt dans cette organisation du travail le statut de managers de proximité. Ils ont délégation pour conduire les entretiens annuels individuels sur lesquels sont déterminées les augmentations individuelles, les formations à suivre, les souhaits de carrières.... Or ils n'ont pas leur mot à dire dans la chaîne décisionnelle et les personnes qu'ils ont sous leur coupe et qui se sont exprimés s'interrogent sur la pertinence de ces discussions qui n'aboutissent jamais à quelque chose de concret.

1.2.4.6. Changement dans le travail

Sur les dernières questions, nous avons retrouvé parmi les réponses des participants ce qu'ils avaient déjà dit précédemment. Sur la question de la pérennité de leur travail, les avis étaient partagés entre les pessimistes pointant du doigt une organisation sans vision à long terme et les optimistes qui considèrent leur métier comme transférable à de multiples secteurs d'activités.

1.2.5. Plan d'actions

Plusieurs actions qui portent principalement sur l'organisation formelle du travail et sur la reconnaissance des salariés, en rétablissant un retour à l'équité. Elles ont été mises en œuvre par le RRH et le responsable du service au fil du GRP QVT,

- + Elaboration et affectation de fiches de poste pour chaque salarié
- + Mise à jour des organigrammes
- + Révision et revalorisation des classifications des salariés en reconnaissant l'expertise technique, sur le modèle britannique
- + Augmentations de certains salariés pour rééquilibrer les disparités de salaire à iso-métier et iso-expérience
- + Embauche en CDI de plusieurs prestataires présents sur site depuis de très nombreuses années
- + Mise en place d'un groupe de travail pour améliorer le réseau informatique

1.2.6. Conclusions

Ce travail articulé autour des thèmes de la QVT a permis, au travers des écrits et des échanges extrêmement riches, de mettre en lumière un certain nombre de problématiques à tous les niveaux de l'organisation. Les participations aussi bien au questionnaire qu'aux entretiens collectifs étaient suffisamment importantes pour accréditer ce travail.

L'approche méthodologique choisie, qui avait une visée globale, a néanmoins permis de dégager des tendances par équipe métier ou par équipe projet.

Le RRH en concertation avec le responsable du service ont pris en compte un grand nombre de ces observations et les ont corrigées, ce qui a permis notamment de clarifier les rôles de chacun dans une organisation complexe et multi-site.

Il faudrait souligner l'apparition de conflits interpersonnels, le signe d'une coopération mise à mal et d'un épuisement psychique d'un grand nombre d'acteurs. J'espère que les changements mis en place permettront de raviver une coopération en déliquescence.

Il faudra à l'avenir être vigilant sur la durée de ce type de travail, car le service a connu entre son début et sa fin, de profondes réorganisations, d'autres départs, des « CDIations » de prestataires, le recrutement de nouveaux prestataires... qui ont modifiés en profondeur la composition et la répartition du service.

1.2.7. Mes questionnements

Le fait d'avoir repris et repassé en revue tout ce travail, m'a permis d'en avoir une vision à froid, et de changer mon regard sur certaines situations.

Je n'avais pas vu venir et pas compris pourquoi mes coéquipiers s'étaient détachés progressivement au fil du GRP QVT alors qu'il semblait si important pour eux. En relisant les écrits de l'époque, j'ai réalisé que je nommais les situations de travail avec les mots et les concepts que j'avais nouvellement appris dans ma formation de psychologie du travail comme coordination, collaboration, l'activité réelle, activité prescrite... alors je réalise qu'on ne parlait plus le même langage et que je les ai noyés sous ces concepts qui pour eux ne faisaient pas sens pour eux, je que les ai perdus.

Je m'interroge encore sur la pertinence de mettre en œuvre des GRP QVT, et s'ils sont souhaitables pour la vitalité psychique des salariés ? J'entends bien l'argument qui est que faute d'un accord négocié, ce type de situation sera probablement amené à se reproduire sans de prise en charge par notre employeur d'une expertise extérieure. Et effectivement un des rôles du CHSCT est d'analyser les risques professionnels (Y. Bongiorno, 2015, p402). Effectivement nous étions dans une situation relativement favorable, puisque le RRH, le responsable du service et l'instance CSSCT ont travaillé ensemble, au bémol près qu'une seule organisation syndicale était représentée. Mais si on reprend le tableau dépeint dans ce travail, il ressemble beaucoup à celui qu'a décrit Yves Clot dans une interview de 2015 à l'occasion d'un colloque du DIM Geste (<https://travailformation.hypotheses.org/10400#more-10400>), à savoir une équipe de médiateurs sociaux qui est allée sur le terrain recueillir la parole de beaucoup de salariés via plusieurs outils, en supposant que les problèmes seraient les mêmes pour tous, et l'ont porté auprès des directions, et qu'il appelle un « *colmatage de conflits* » et qu'il juge comme catastrophiques au regard de la santé psychique des travailleurs (Y. Clot, 2015).

Je m'étais questionnée sur la provenance de ce questionnaire dès ma première lecture. La question 10 « *Comment évaluez-vous l'utilité et le sens du travail réalisé ?* » m'avait tout de suite interpellée avec les mots utilité et sens dans la même phrase. Ces deux concepts distincts auraient mérité selon moi d'avoir chacun leur propre question.

Au début, mes coéquipiers m'avaient expliquée que le questionnaire était inspiré du questionnaire Karasek (1990) pour évaluer les risques psychosociaux proposé par l'institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. En les comparants, j'ai trouvé qu'il avait alors beaucoup dérivé. L'auteur avait créé ce questionnaire pour pouvoir couvrir toutes les spécificités de nos métiers, ce qui n'était pas le cas, selon lui des questionnaires existants. J'avais exprimé des réticences quant à son utilisation car il n'était pas validé scientifiquement et pas équilibré en nombre de questions par item. En effet, « Possibilités de réalisation et de développement personnel » comprenait douze questions sur 27 alors que celui portant sur le « Changement dans le travail » n'en comportait que trois, ce qui en faisait un questionnaire orienté. La psychologue était d'accord avec mes réticences mais n'a pas fait d'objection à son utilisation. Alors je me demande aujourd'hui si nous n'aurions pas dû simplement suivre le conseil de la psychologue du site lorsque nous sommes allés l'interroger avant le lancement du projet et qui nous a suggéré d'utiliser un questionnaire moins riche mais plus adapté pour un diagnostic, mais que mes coéquipiers ont refusé.

Enfin, je me questionne toujours sur les raisons qui nous ont poussé à nous engluer dans ce travail titanesque au regard de ce qui a été mis en lumière. Les raisons qui ont motivées deux co-équipiers étaient compréhensibles au regard de leurs situations de travail anxiogènes et dont ils pensaient que l'origine était globale et organisationnelle, ce qui rétrospectivement n'était pas totalement faux. Ils auraient pu collecter les informations que nous simplement en allant questionner les membres du service lors d'inspections de terrains classiques. Pour ma part, je dois concéder que j'avais essayé à plusieurs reprises d'intégrer ce type de GRP QVT par le passé mais la RRH de l'époque n'avait pas pris en considération ma demande. Et puis c'était dans un cadre institutionnalisé, c'était rassurant. Enfin j'y voyais aussi un parallèle intéressant entre ce que j'apprenais en cours de psychologie du travail et ce que nous appliquions sur ce terrain qui était finalement tout son contraire. Une intervention pour faire une intervention sans se projeter sur les moyens mis en œuvre et les ressources humaines nécessaires...

1.3. Votre Bilan

J'ai retrouvé dans cette pratique de terrain et lors de l'analyse des écrits, beaucoup des concepts de la Clinique du Travail (**PST105**, **PST106** et **PSY206**). Je réalise rétrospectivement que j'aurais pu davantage m'appuyer sur certaines parties du **PST003** lorsque j'ai essayé d'analyser l'organisation du travail complexe de ce service.

Ce fut finalement très instructif d'utiliser un questionnaire maison car il m'a poussé à m'interroger, à aller chercher et consulter les questionnaires existants, notamment ceux proposés sur le site de l'INRS, mais aussi de demander conseil à mes pairs du CNAM. Il faut avouer que ce questionnaire cristallisait à lui seul un grand nombre des écueils à éviter, mais il m'a aussi apporté l'expérience d'une première mise en pratique en situation réelle. C'est en faisant le parallèle avec les tests psychométriques du **PST115** que je me suis interrogée sur la validité scientifique du questionnaire, sur ses origines réelles et supposées et que j'ai remarqué son grand déséquilibre en fonction des quatre thèmes de la QVT, qui en font un test orienté.

J'ai aussi eu l'occasion de mener des entretiens collectifs, une pratique que je peux rapprocher de mon intervention de terrain du **PST118**, sans pour autant qu'elles soient toutes les deux comparables si ce n'est sur le caractère volontaire de la participation des professionnels bénéficiaires. Les entretiens n'étaient pas enregistrés, et j'ai trouvé que c'était très coûteux de mener seule des entretiens collectifs semi-dirigés et de maintenir un niveau de concentration élevé pendant deux heures à cette rythmicité.

J'ai souvent fait le parallèle avec ce que j'imaginai d'une intervention de terrain en cherchant à m'en rapprocher, notamment lorsque j'ai essayé de séparer les contributions par groupes de pairs ou dans la catégorisation des écrits produits par les salariés en cherchant les concepts clef de la clinique du travail.

Je retiendrais, car je l'ai appris à mes dépens, l'importance du temps, celle de savoir évaluer la durée d'une intervention, car la sous-évaluer dans un cadre professionnel peut être très préjudiciable et altérer la pertinence du diagnostic si le collectif sondé a évolué.

J'ai regretté que ce travail n'ait pas été plus collectif. J'ai réalisé que j'avais souvent porté seule le travail de terrain et d'analyse, que j'avais souvent proposé des solutions, mais aussi que je n'ai jamais participé à une réunion avec tous les membres du GRP. C'était soit des réunions de travail avec mes deux coéquipiers sur le terrain, soit à quatre avec le RRH mais jamais avec le responsable du service. Je n'y avait pas vraiment pensé auparavant, j'étais toujours dans l'action, peut-être un mécanisme de défense pour ne pas penser. Cela me laisse la sensation d'avoir fait quelque part le « sale boulot ».

Alors cette expérience professionnelle a été pour moi très frustrante car elle ne m'a pas permis de faire tout ce que j'aurais voulu faire. Et c'est en cela que je me suis fourvoyée car dans ce cadre je n'étais pas apprentie psychologue mais une salariée de l'entreprise. Mais elle a aussi été très structurante car elle m'a rappelé la différence fondamentale entre l'utilisation d'outils et la mise en place d'une méthodologie que l'on doit à chaque fois adapter au réel de la situation de travail. J'ai compris l'importance de « préparer le terrain » avant d'aller sur le terrain, car dans ce GRP QVT, le travail préparatoire n'a pas permis d'anticiper les difficultés rencontrées, et vu la taille du service, il était important de prendre le temps avant de se lancer dans la mise en œuvre des outils déployés.

Enfin ce travail réflexif et de remise en mots qui m'a permis de prendre du recul et de voir des éléments que je n'avais pas envisagés dans l'action, ce qui me pousse à regretter de ne pas avoir sollicité davantage la psychologue et bénéficier d'un semblant de supervision.

Bibliographie

Bongiorno, Y. (2015). Le rôle du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). In A. Thébaud-Mony, P. Davezies, L. Vogel, & S. Volkoff, *Les risques du travail : Pour ne pas perdre sa vie à la gagner* (La découverte, p. 399-406).

Volkoff, S., & Molinié, A.-F. (2010). Quantifier sans broyer ? Les statistiques en santé au travail à la rencontre des analyses cliniques. In Y. Clot & D. Lhuillier, *Travail et santé* (p. 175-188). Erès.

R. Karasek and T. Theorell, *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*, 1990.

<https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=FRPS%202>

Y. Clot, Colloque du DIM Gestes, 11 & 12 juin 2015.

<https://travailformation.hypotheses.org/10400#more-10400>

Annexe 1 – le questionnaire proposé dans le cadre du GRP QVT

N° Question	Intitulé	Très mauvais	Largement améliorable	Sensiblement améliorable	Acceptable	Bon	Très bon	Commentaires Suggestions
1	Les rôles de chacun vous paraissent-ils clairement définis ?							
2	Que pensez-vous de l'efficacité des méthodes de travail ?							
3	La répartition de la charge de travail dans l'organisation vous paraît-elle optimale ?							
4	La répartition de la charge de travail dans le temps vous paraît-elle optimale ?							
5	L'adéquation "charge de travail" / "moyens" vous semble-t-elle correcte ?							
6	La prévention des risques (sécurité) vous semble-t-elle assurée correctement dans votre équipe ?							
7	Que pensez-vous de vos conditions de travail (bruit, chaleur, éclairage, propreté...) ?							
8	L'ergonomie de votre poste de travail vous convient-elle ?							
9	Que pensez-vous de la qualité du service fourni par le collectif ?							
10	Comment évaluez-vous l'utilité et le sens du travail réalisé ?							
11	Comment jugez-vous votre rôle dans l'organisation par rapport à vos compétences actuelles ?							
12	Comment jugez-vous l'intérêt de votre travail, dans votre acquisition de nouvelles compétences professionnelles ?							
13	Pensez-vous avoir une liberté d'expression suffisante dans votre secteur ?							
14	Pensez-vous avoir l'autonomie et la latitude décisionnelle nécessaire pour mener à bien vos projets/activités ?							
15	Pensez-vous avoir suffisamment de reconnaissance ?							
16	Estimez-vous avoir des perspectives d'évolution professionnelles ?							
17	Le rythme d'évolution (passé) de votre carrière correspond-il à vos attentes personnelles ?							
18	L'accès à la formation est-il correct ?							
19	Comment estimez-vous votre conciliation vie professionnelle / vie privée ?							
20	Pensez-vous avoir un temps de travail correct ?							
21	Que pensez-vous de l'esprit d'équipe au sein de votre secteur ? (Ambiance, respect, confiance, écoute, considération des collègues)							
22	Que pensez-vous du management de votre secteur ? (Ambiance, respect, confiance, écoute, considération de la hiérarchie)							
23	Votre équipe fait-elle preuve de soutien et d'esprit de coopération ?							
24	Comment évaluez-vous la communication au sein de votre secteur ?							
26	Etes-vous accompagné(e) dans le changement ?							
27	Que pensez-vous de la pérennité de votre travail ?							
		Trop élevée et non gérable	Elève mais avec un bon accompagnement cela peut devenir acceptable ponctuellement	Elève mais avec un accompagnement cela peut-être bien vécu au quotidien	Elève mais tolérable avec la bonne volonté	Fréquence correcte, sans problème particulier pour suivre les changements	Pas de problème et les changements sont même positifs	
25	Comment percevez-vous la fréquence des changements ?							