

## Séance 5 : Les 10 causes de souffrance au travail

Visionner la vidéo et remplir la fiche

### Cause 1 : Le manque de reconnaissance

Solutions :

Dire merci à ses collaborateurs et en faire une habitude pour établir le cercle vertueux de la reconnaissance.

### Cause 2 : Organisation défaillante

Solutions :

Tensions dans l'équipe qu'il faut identifier

Mauvaise répartition des tâches

Le défaut de structure implique que les humains vont adopter des attitudes politiques avec des égos (jeux de pouvoir). Un groupe de personnes peut influencer les décisions sans avoir aucune légitimité.

Avoir le courage (ou avoir recours à un cabinet extérieur) pour réorganiser toute la structure. Si le travail de réorganisation n'est pas mené, on constate une perte de sens

### Cause 3 : La pression du résultat

Solutions :

Le focus doit être évalué autrement que sur l'argent (par exemple, les résultats peuvent se quantifier sur des paramètres tels que la satisfaction client, les brevets déposés, la baisse du taux de démission..)

### Cause 4 : Conditions de travail difficiles

Solutions :

Diminuer la pénibilité : horaire, plaisir (organiser des événements conviviaux), qualité de vie (télétravail), espace de détente dans l'entreprise, aménagement des bureaux.

### Cause 5 : Manque d'ergonomie

Solutions :

Trop de management vertical avec des managers autoritaires dans les organisations traditionnelles (type d'entreprise familiale).

Redistribution des pouvoirs dans l'entreprise pour répartir les responsabilités sur davantage de salariés et ainsi libérer la productivité.

### Cause 6 : Manque de cohésion dans les équipes

Solutions :

Il faut intégrer une plus grande diversité de profils (études, genre, âge) pendant le recrutement mais en insistant désormais sur des valeurs communes à tous les nouveaux embauchés. Par

exemple, si la valeur de l'entreprise est l'honnêteté ou la loyauté, tous les embauchés la mettent en première position afin d'avoir une base de relation commune.

#### Cause 7 :\_\_Les tâches répétitives

Solutions :

Trop de structure conduit à l'immobilisme : préserver l'équilibre entre agilité et structure

Mettre en place des outils pour automatiser les tâches administratives routinières (logiciel pour les notes de frais, mise en œuvre d'un ERP où toutes les données sont disponibles et ne sont saisies qu'une seule fois). On peut aussi créer des nouveaux modes d'organisation qui vont supprimer des reportings inefficaces. On crée ainsi une société dite agile.

#### Cause 8 :\_\_Manque de moyens pour faire tourner les services

Solutions :

Investir dans le marketing et la vente

Ne pas avoir l'état d'esprit de manque (culture de réduction des effectifs, des notes de frais ou des déplacements ) et faire croître son business (fidélisation des clients)

#### Cause 9 :\_Vision à long terme insuffisante de l'entreprise

Solutions :

Pour supprimer l'angoisse de l'avenir : donner au salarié une vision positive de l'avenir de la société (plan à 5 ans, objectifs positifs partagés par tous, communiquer sur les succès...)

#### Cause 10 :\_\_Harcèlement moral

Solutions :

Bannir les comportements toxiques et les personnes conflictuelles ou perverses.

Mettre en place des processus pour contrôler le climat au travail (entretiens avec RH, groupes de parole..)

#### **Cas pratique :**

Vous travaillez dans l'équipe projet responsable du développement d'un capteur destiné à être monté sur les essuie-glaces de la nouvelle Opel. Vous n'avez que 4 mois d'ancienneté. Votre chef de projet, toujours débordé, est absent depuis hier car il est en burn-out et détient un arrêt de travail d'au moins 15 jours. Dans l'urgence, hier, depuis son domicile à cause de son arrêt maladie, il vous a confié la responsabilité de présenter à la réunion de projet mensuelle les résultats techniques de ce capteur. Vous devez parler devant les membres de l'équipe projet : Qualité, R&D, commercial, Achats de composants, Méthodes industrielles et surtout le manager du projet global de l'essuie-glace, Monsieur Mayer. En fonction des résultats de votre présentation, il sera décidé de l'envoyer au client pour validation. C'est un moment important de ce projet, un jalon essentiel.

Vous présentez les chiffres mais le chef de projet de l'essuie-glace entier, M. Mayer, ne comprend pas un des résultats et ne cesse de vous questionner sur les choix de test. Or vous ne savez pas répondre car vous n'avez pas l'ancienneté suffisante pour répondre à ses questions. Vous vous sentez très mal : impuissant (e), frustré(e), incompetent(e). Personne dans le reste de l'équipe n'ose

prendre la parole pour vous aider. Certains même, notamment l'ingénieur Qualité, Augustin, pose lui-même des questions gênantes pour appuyer la position de M. Mayer.

En rentrant chez vous le soir, vous pensez sérieusement à quitter l'entreprise...

En fonction de ce cas, quel conseil peut-on vous donner ?

#### Analyse des causes :

Manque de reconnaissance alors que j'ai fourni du travail tout en étant inexpérimenté.

Organisation défaillante : le chef de projet n'est pas remplacé et il est lui-même sous tension/ Les salariés ont des stratégies individuelles (Augustin) pour tenter de progresser.

La pression du résultat : le chef de projet est en burn -out

Manque de cohésion dans l'équipe de projet : personne ne m'aide

#### Communication pour rétablir la situation

(voir la méthode OSBD)

Parler sans colère à M. Mayer pour expliquer sa frustration en nommant ses sentiments et en expliquant son inexpérience et la quantité de travail fournie

Parler sans colère à Augustin en insistant sur la notion d'équipe et sur les valeurs communes de l'entreprise.

Rechercher des solutions techniques en restant factuel et sans mettre en avant son ego.

Demander à M. Mayer un tuteur plus expérimenté pour pouvoir refaire une présentation de bon niveau en attendant le retour du chef de projet malade.