

# Les dynamiques relationnelles au travail – Savoir les identifier et les organiser

François Déry, formateur

37<sup>e</sup> congrès de l'AQHSST

20 mai 2015

francois.dery.1@gmail.com

# Planification du temps

- 8 h 30 : Volet 1 : partie théorique
  - Pourquoi s'attarder à la personnalité des travailleurs?
  - Les types de personnalité du travailleur
  - Les types de leadership
  - Une vision systémique de l'entreprise
  - Les concepts fondamentaux du travail
- 10 h : Pause de 20 minutes
- 10 h 20 : Volet 2 : partie pratique
  - Exercice pratique
  - Retour en plénière
  - Période de questions
- 11 h 45 : Clôture de la formation

# Volet 1

---

Les types de personnalité au travail



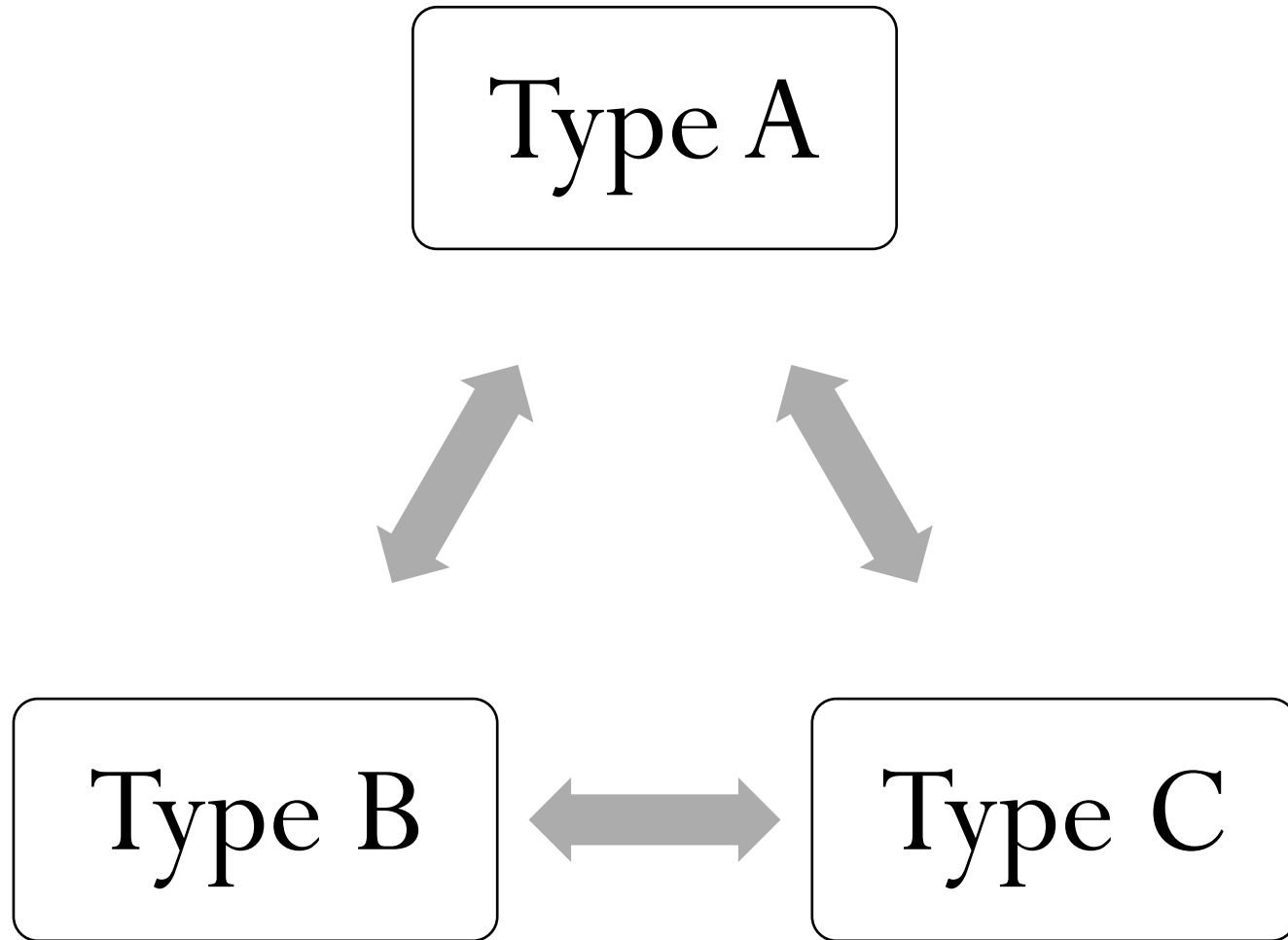
# Pourquoi en parler?

- Les conséquences d'une organisation de travail déficiente ou ne tenant pas compte de l'unicité de ses employés sont multiples
  - Stress, burnout
  - Diminution du rendement
  - Absentéisme, présentéisme
  - Roulement accru de personnel
  - Dépense supplémentaire en assurance
- Incorporer une organisation tenant compte de la personnalité de ses travailleurs est une façon simple et peu coûteuse d'éviter ces conséquences.

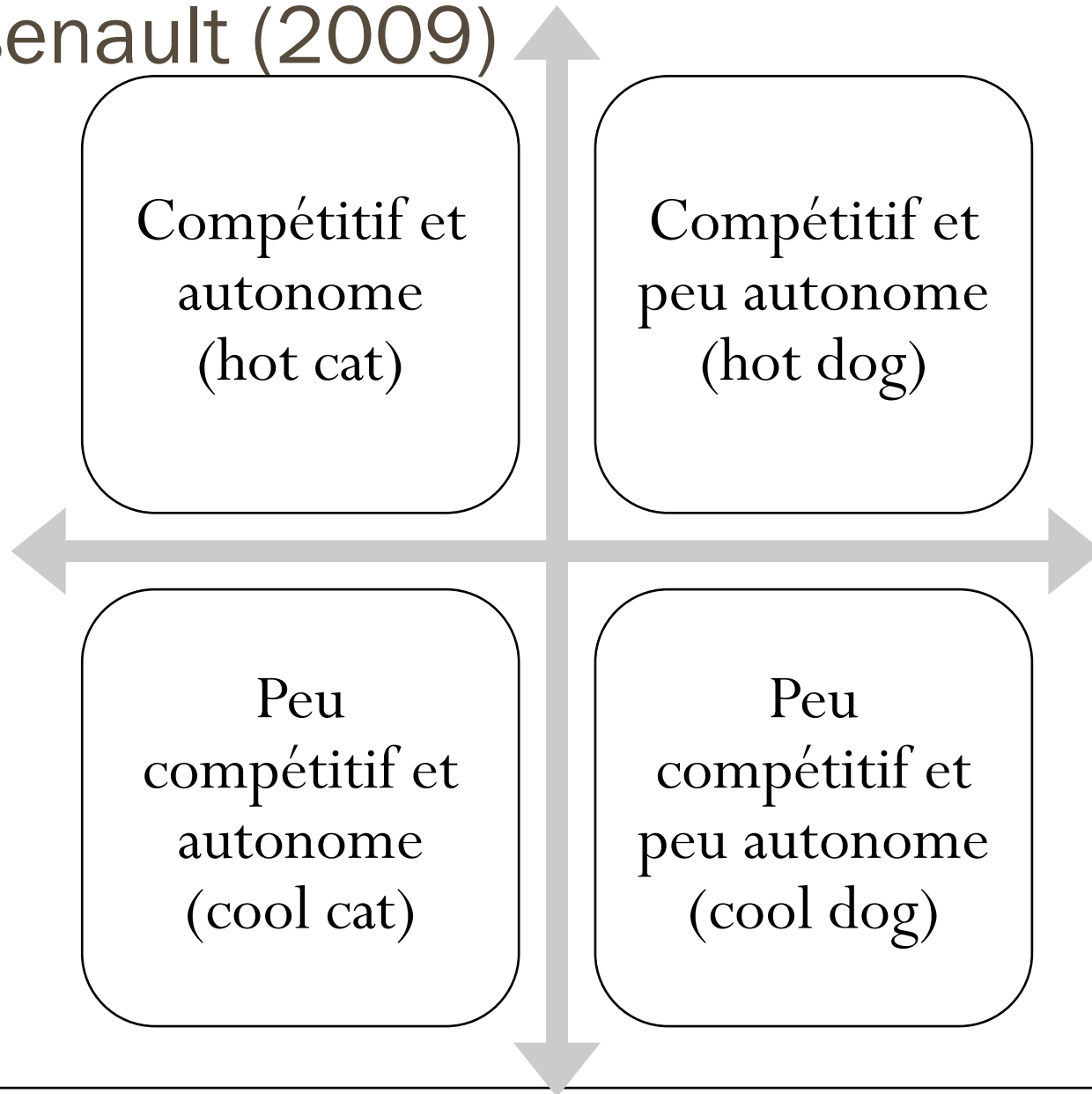
# Types de personnalité du travailleur

- Quelques précisions avant de poursuivre cette section :
  - Une nomenclature dynamique, et non un absolu;
  - Similaire à un instrument de mesure, et non une marche à suivre;
  - L'objectif premier de ces différentes typologies est de mieux cerner son équipe de travail.

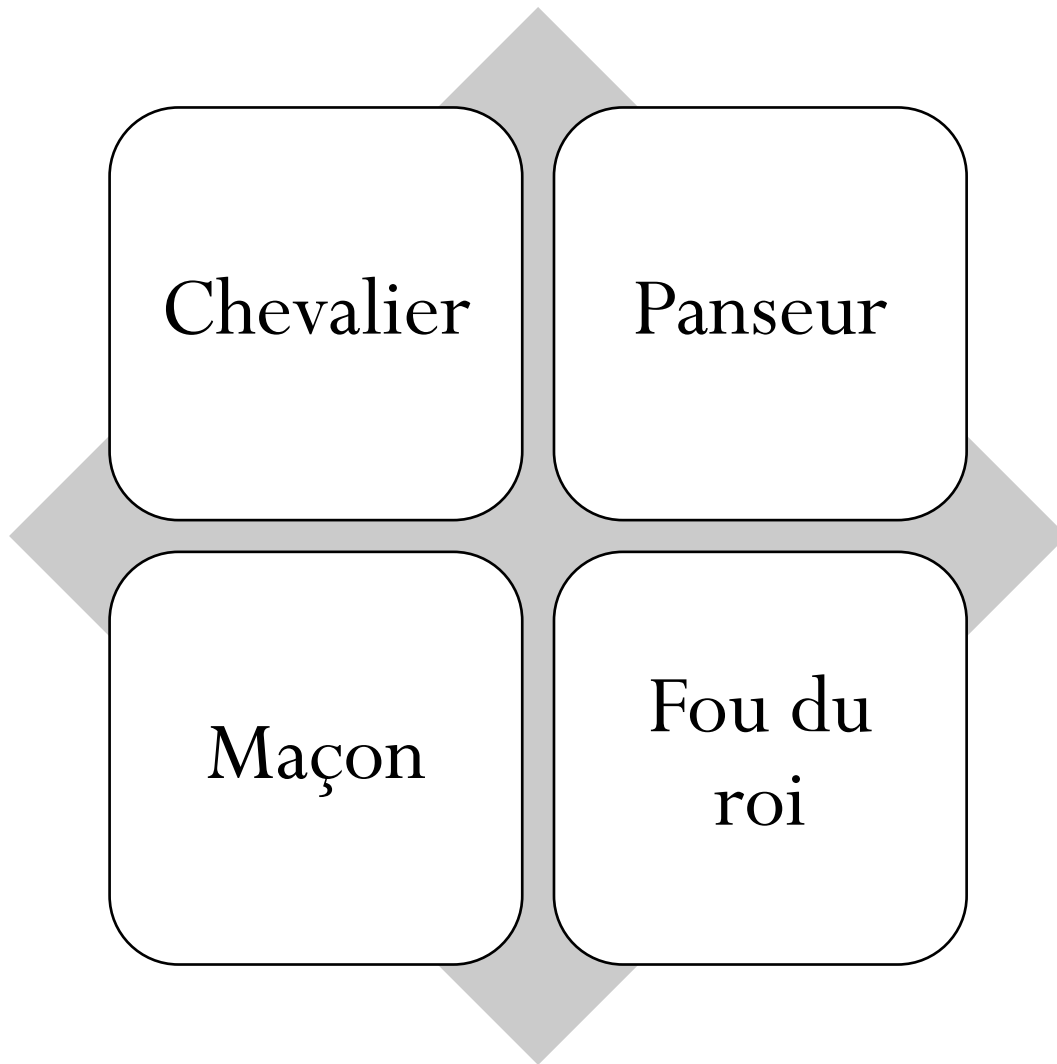
# Typologie « ABC » de Dolan et Arsenault (2009)



# Typologie des pôles de Dolan et Arsenault (2009)



# Les 4 rôles de Méténier





# Le « Big Five » de Goldberg

- Globalement, l'ensemble des personnalités observées au travail peut se résumer par l'expression des cinq traits suivants :
  1. Névrosisme (Neuroticism)
  2. Extraversion (Extraversion)
  3. Amabilité (Agreeableness)
  4. Scrupulosité (Conscientiousness)
  5. Ouverture à l'expérience (Openness to Experience)

# Le « Big Five » de Goldberg, suite

Névrosisme



Extraversion



Amabilité



Scrupulosité



Ouverture à l'expérience



# Les types de leadership selon Goleman

Résonant	Dissonant	Mixte
<ul style="list-style-type: none"><li>• Visionnaire</li><li>• Coaching</li><li>• Affiliatif</li><li>• Démocratique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Commandant</li><li>• Exigeant</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mélange des sous-catégories des deux modèles précédents.</li></ul>

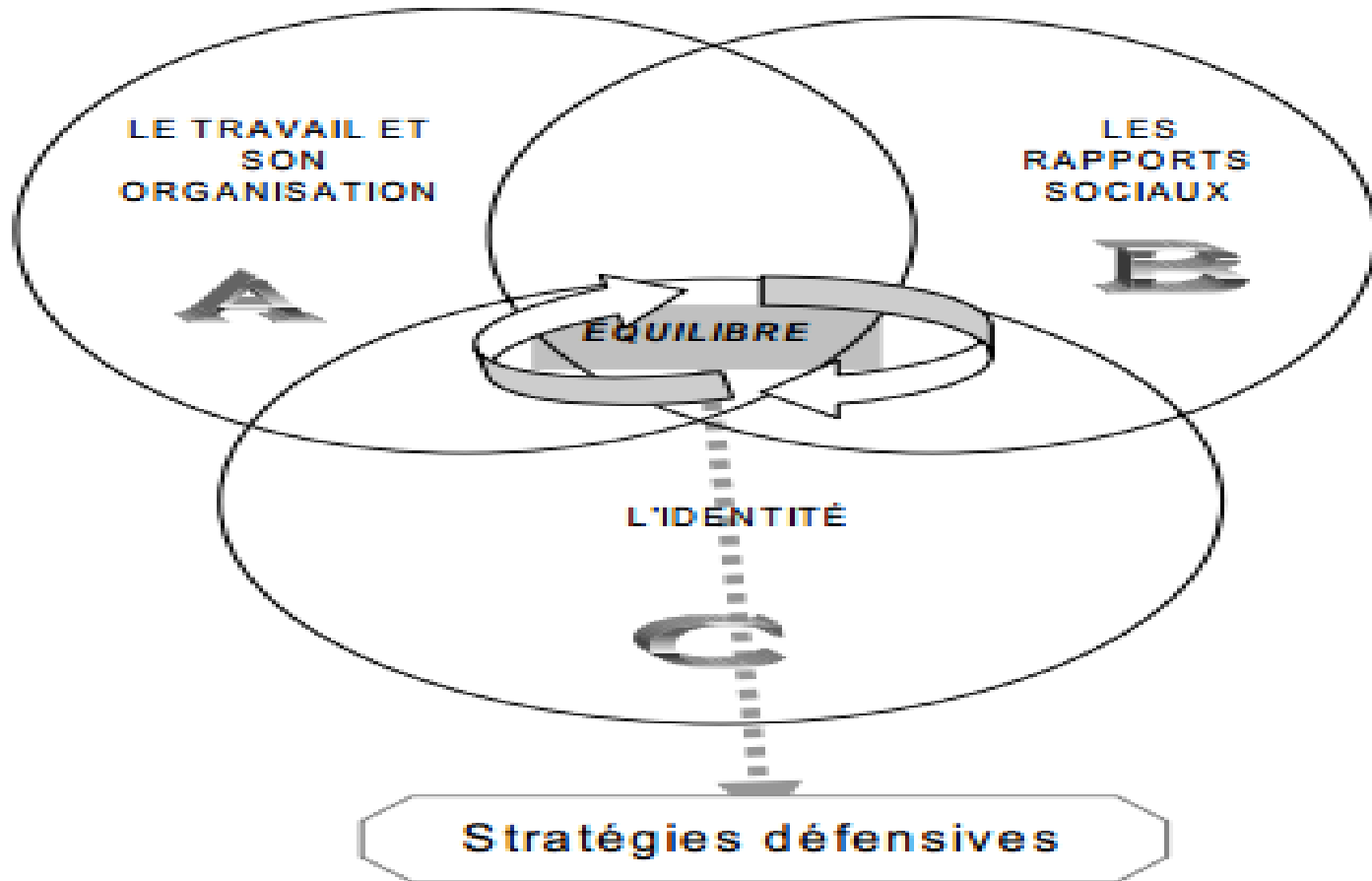
- Il est important de tenir compte du type de travailleur, mais aussi du type de leader qui dirige ces travailleurs.
- Le type de leadership affecte directement la culture organisationnelle
- Un leadership efficace peut être un modérateur efficace des difficultés rencontrées au travail

# Volet 1

---

Les concepts en action dans le milieu de travail

# La psychodynamique du travail de Dejours



Source : Jauvin, Vézina, Dussault, Bourbonnais, et April (2003 : 32)

# Concepts clés de la PDT

## A) Travail et son organisation

Travail  
Organisation de travail

## B) Rapports sociaux

Collectif de travail

## C) Identité

Charge psychique  
Reconnaissance  
Normalité  
Souffrance/plaisir au travail

Stratégies  
défensives

```
graph LR; A["A) Travail et son organisation"] --> S["Stratégies défensives"]; B["B) Rapports sociaux"] --> S; C["C) Identité"] --> S;
```

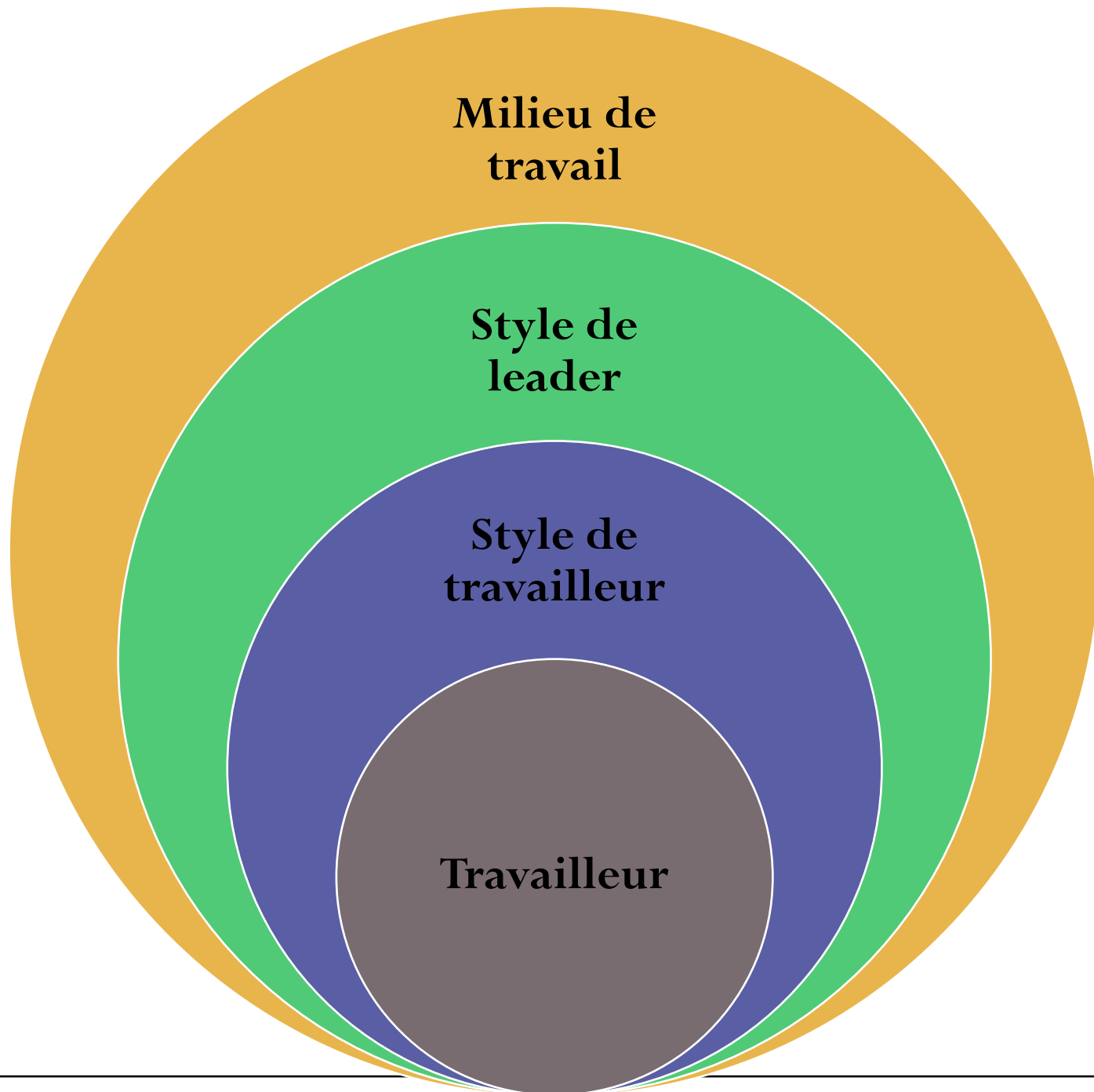
# Concepts de la PDT, par sphère

- Sphère A : le travail et son organisation
  - Le travail
  - L'organisation de travail
- Sphère B : rapports sociaux
  - Collectif de travail

# Concepts de la PDT, par sphère

- Sphère C: l'identité
  - Charge psychique
  - Normalité
  - Souffrance/plaisir au travail
  - Reconnaissance
- Concept englobant
  - Stratégies défensives





**Milieu de  
travail**

**Style de  
leader**

**Style de  
travailleur**

**Travailleur**

# PAUSE !



# Volet 2

Exercice pratique  
&  
Pistes de solutions



# Exercice pratique

- Organisation de l'exercice :
  - Former de petites équipes
  - Répondez aux questions sur la feuille remise au début de la formation
  - Échangez avec vos collègues sur le choix de vos réponses et vos réflexions personnelles
  - Retour en plénière

# Pistes de solutions

L'audit du climat de travail :

1. Analyse préliminaire du climat de travail
  - Vos observations
  - Les situations identifiées comme problématiques
  - Les employés ciblés dans ces situations
  - Les moyens déjà utilisés et leurs résultats
2. Recueillir l'information
  - Moyens quantitatifs (sondage papier, en ligne, statistique)
  - Moyens qualitatifs (échange avec des personnes clés, réunions)

# Pistes de solutions, suite

## 3. Analyser l'information

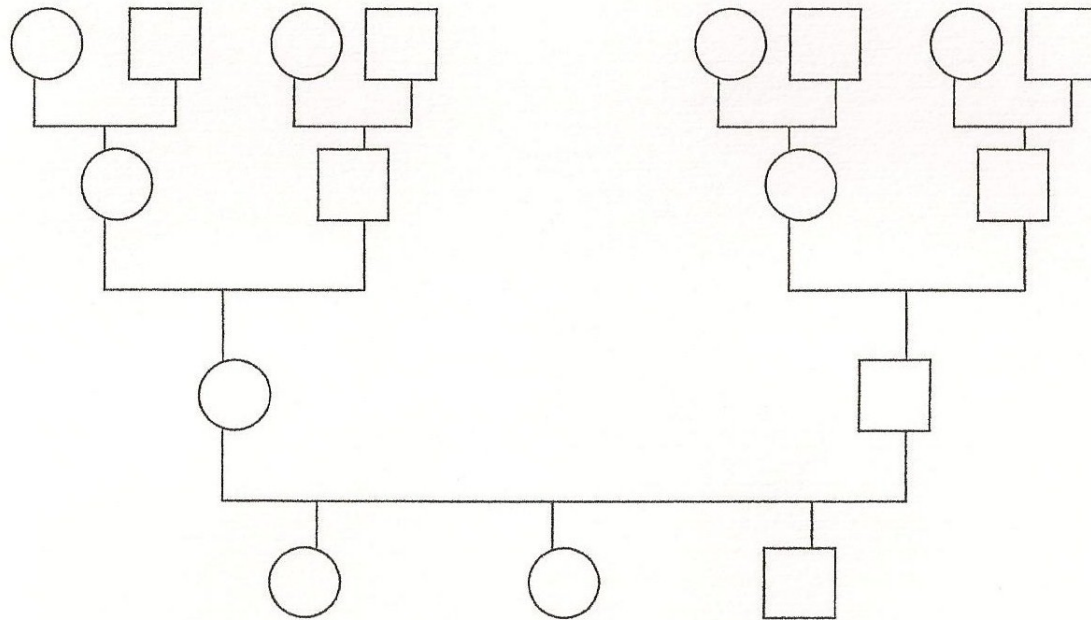
- Les éléments récurrents dans les sondages
- Les points qui sont mentionnés à plusieurs reprises par différents employés

## 4. Appliquer les changements

- Réorganiser les équipes
- Modifier l'exécution des tâches
- Clarifier les rôles
- Discuter des modifications possibles avec vos supérieurs

# Pistes de solutions, suite

- Utiliser le modèle « génogramme » pour avoir une vision d'ensemble de votre milieu de travail



# Pistes de solutions, suite

- Quelques idées en rafale :
  - Intégrez les employés dans le « brainstorming » des solutions possibles;
  - Informez et sensibilisez vos employés des différences de personnalité (en faisant le test du « Big five », par exemple)
  - Reprenez les concepts de la psychodynamique du travail et évaluez leur état dans votre milieu de travail
    - Quel est l'état de l'organisation de travail?
    - Le collectif de travail est-il positif? Efficace? Ou négatif et anxiogène?
    - Est-ce que les employés vivent plus de souffrance que de plaisir au travail?
    - Les employés reçoivent-ils assez de reconnaissance?
    - Le personnel semble-t-il s'accomplir dans leur tâche, ou en est-il prisonnier?
  - Qu'est-ce qui va bien dans l'entreprise? Quels sont les points positifs?



# Conclusion

- Chaque travailleur est unique
- Il est important d'outiller les acteurs responsables de la gestion des équipes sur la reconnaissance des types de travailleur
- Une organisation du travail est doublement bénéfique : l'employé est plus motivée et satisfait de son travail, et l'employeur constatera une amélioration du rendement de son entreprise
- Enfin, la restructuration de son organisation de travail selon les dynamiques relationnelles est une stratégie peu coûteuse, mais qui possède des impacts positifs réels.

# Période de questions

À vous la parole!



# Références et bibliographie

- Bélanger, L. (1972). Les stratégies de développement organisationnel. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 633-653.
- Dejours, C. (1993). *Travail: usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail.*
- Dolan, S. L., & Arsenault, A. (2009). *Stress, estime de soi, santé et travail.* PUQ.
- El Akremi, A., Sassi, N., & Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 662-684.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological assessment*, 4(1), 26.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., 2002, *The new Leaders: Transforming the Art of Leadership Into the Science of Results.* London, England: Little, Brown

# Références et bibliographie

- Jauvin, N., Vézina, M., Dussault, J., Bourbonnais, R., & April, M. (2003). Recherche sur les effets du travail en détention sur l'absentéisme au travail, la santé et la sécurité du personnel. Section A : problématique/cadre théorique, méthodologique et analytique *RIPOST*. Québec, QC: CSSS Vieille-Capitale.
- Méténier, I. (2010). *Crise au travail et souffrance personnelle*. Albin Michel.
- Posen, D. (2013). *Is Work Killing You?: A Doctor's Prescription for Treating Workplace Stress*. House of Anansi.
- Psychomédia (2015). **FAITES LE TEST : Quels sont vos grands traits de personnalité?** En ligne.  
<http://www.psychomedia.qc.ca/tests/inventaire-cinq-facteurs-de-personnalite>
- Spain, A., Bédard, L., & Paiement, L. (2008). Travail et dimension relationnelle chez des hommes: un espace ignoré mais réel. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 11(1), 63-84.