



**Organisation du travail
et risques psychosociaux**
Les apports de la recherche

Nouvelles formes d'organisation et RPS : le cas des équipes autonomes

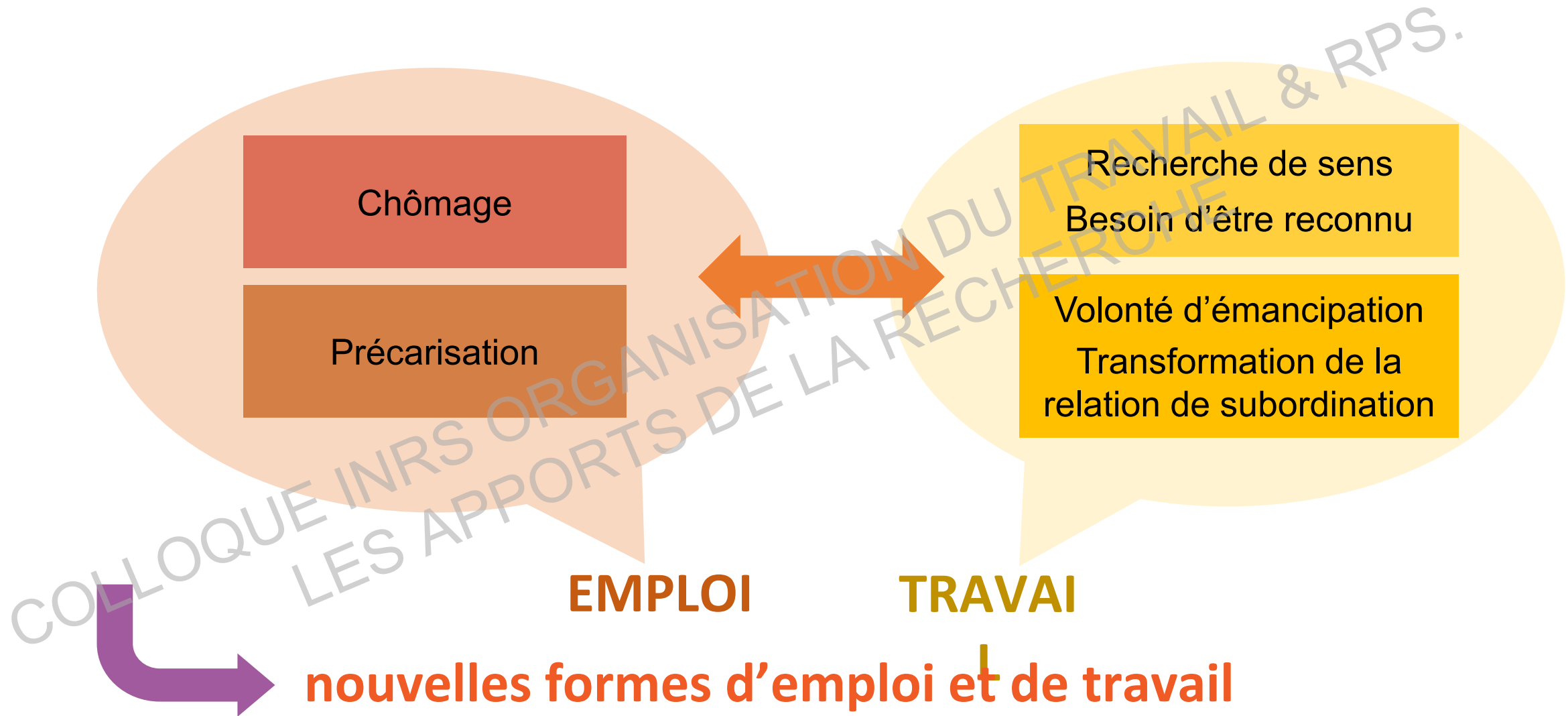
Corinne Van De Weerd

COLLOQUE mardi 27 juin 2023

Maison de la RATP, Paris

Avec la collaboration de Raphaël Haller

Contexte actuel d'emploi et de travail



Contexte actuel d'emploi et de travail

➔ Expression sur le désir d'ouverture des possibles, l'efficacité, la performance

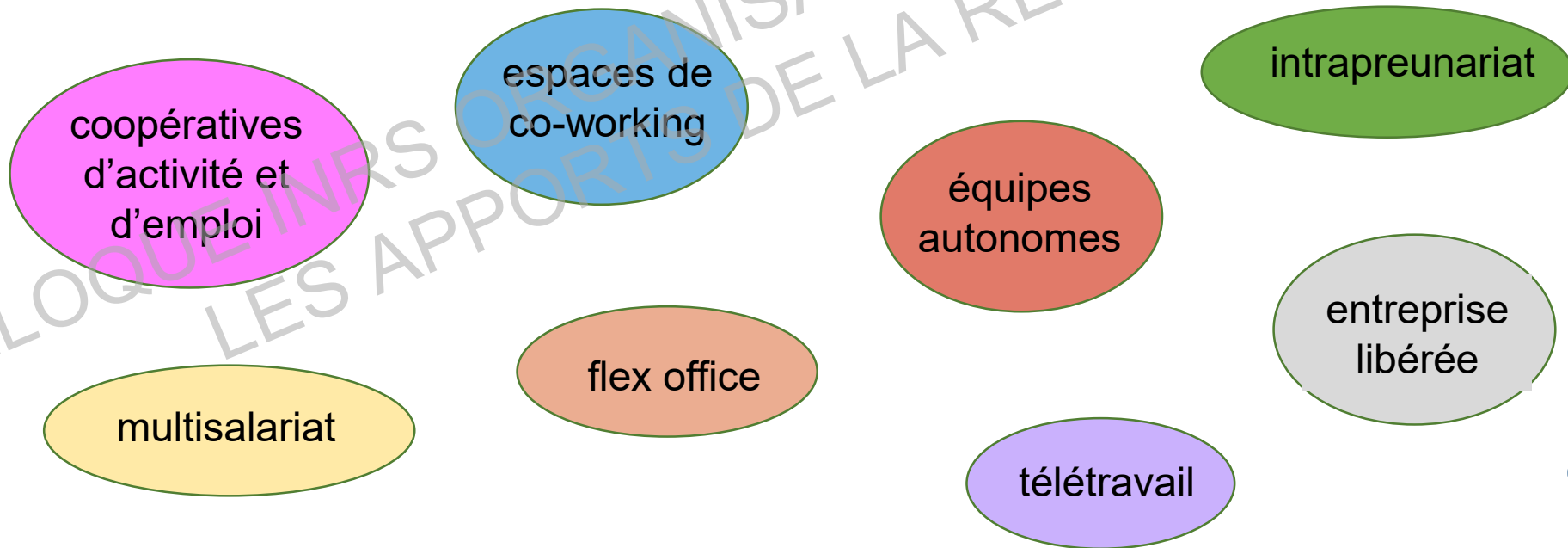
➔ Fragmentation des parcours d'emploi et augmentation des affections psychiques liées au travail

Volonté ou besoin d'expérimenter de nouvelles formes d'organisation

➔ Point aveugle : la prévention des risques professionnels

Contexte actuel d'emploi et de travail

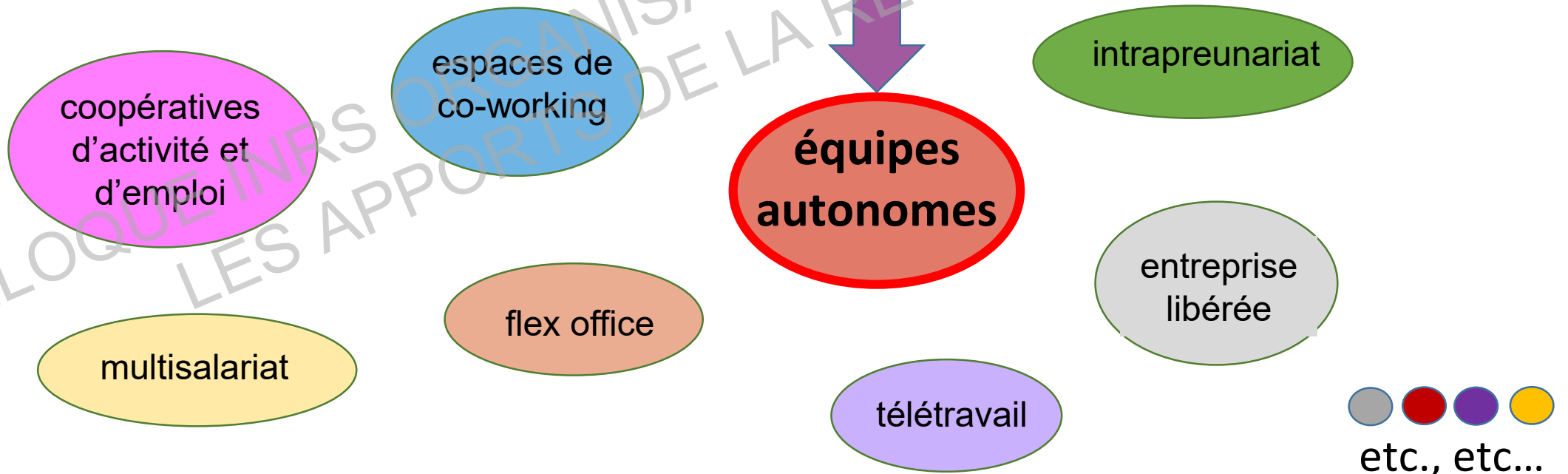
- Emergence de nouvelles formes d'organisation, de gouvernance, d'emplois, de contrats ou d'activités
- qui peuvent influencer sur la **santé** et la **sécurité** au travail



etc., etc...

Contexte actuel d'emploi et de travail

- Emergence de nouvelles formes d'organisation, de gouvernance, d'emplois, de contrats ou d'activités
- qui peuvent influencer sur la **santé** et la **sécurité** au travail



Equipes autonomes : vers l'épanouissement ou l'épuisement ?

- Analyse des **apports** de cette nouvelle forme pour maintenir et renforcer les aspects positifs
- Etude des **facteurs de risques professionnels** pour dégager des actions de prévention à mettre en place
 - Vis-à-vis de la sécurité (éviter les accidents de travail, de trajets)
 - Et de la santé (protéger contre le stress, l'épuisement professionnel, etc.)

Secteur d'activité examiné : l'aide à domicile

- **Métiers et activités variés**
 - Aide-ménager, assistant de vie aux familles, auxiliaire de vie sociale, etc.
 - Entretien du logis, aides aux activités ordinaires, actes essentiels de la vie quotidienne, etc.
- **Travail complexe aux multiples compétences**
 - Techniques et émotionnelles
 - Fondées sur l'expérience individuelle
 - Empreintes de « *care* »
- **Difficultés**
 - De nécessité de service, recrutement, fidélisation, reconnaissance, turnover, absentéisme, etc.
- **Besoins de changement**
 - En formation initiale, attractivité, réorganisation interne

Principe d'autonomie « Buurtzorg »

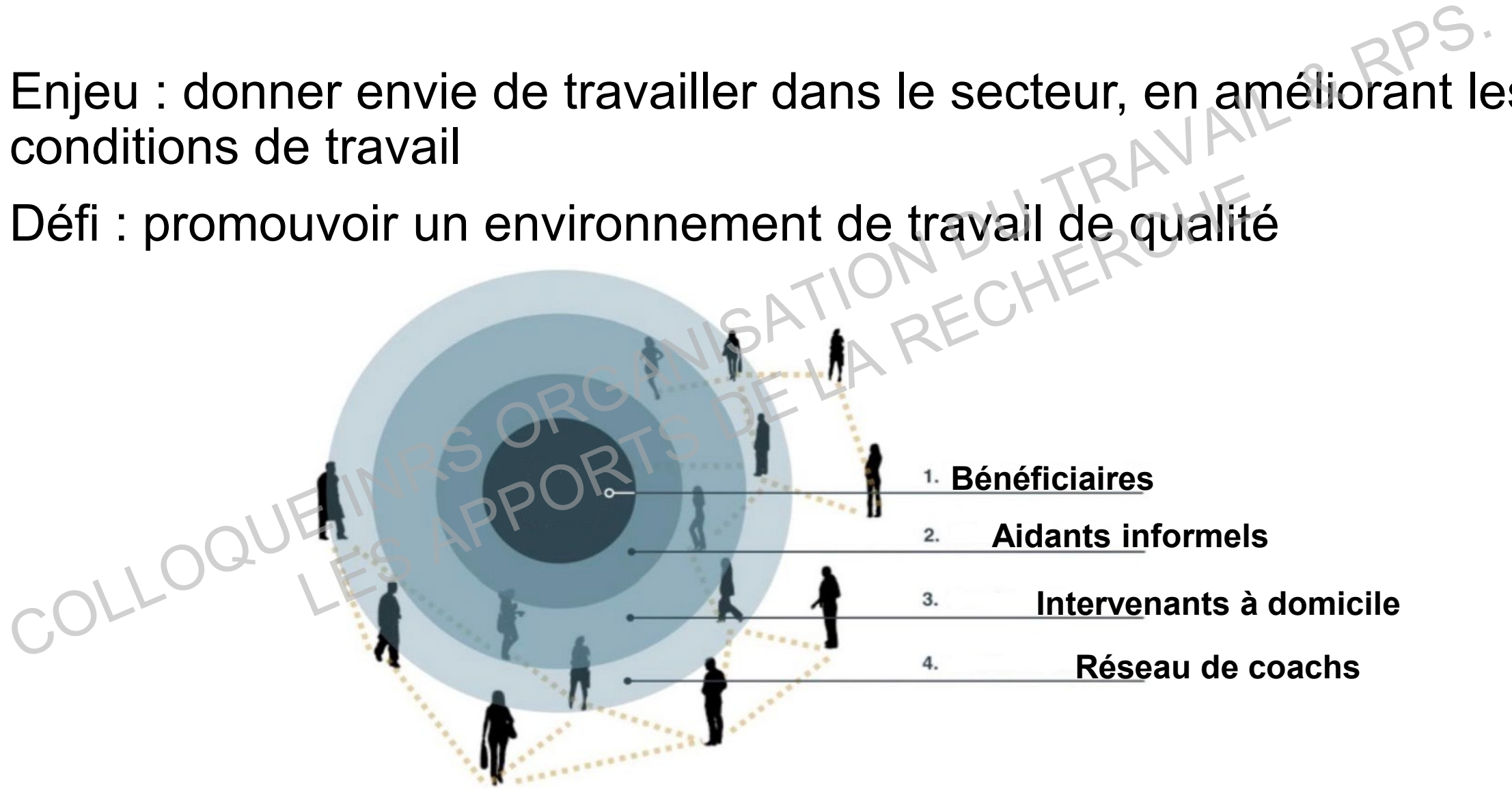


Fondateur : Jos de Blok

- Créé aux Pays-Bas en 2006 dans le soin à domicile
- Signifie « *soins de proximité* »
- Equipes de 6 à 12 personnes intervenant en territoires réduits
- Valeurs centrales :
 - **Vision globale** de la personne et de ses besoins (pas uniquement médicaux)
 - **Qualité** du soin et de la relation
 - **Maintien** de l'autonomie du patient
- Développement rapide
 - au départ : 12 infirmiers autogérés / en 2020 : plus de 10 000 infirmiers, 20 coachs
 - 70% des structures de soin à domicile aux Pays-Bas
 - Inspire plus de 24 pays, dont la France

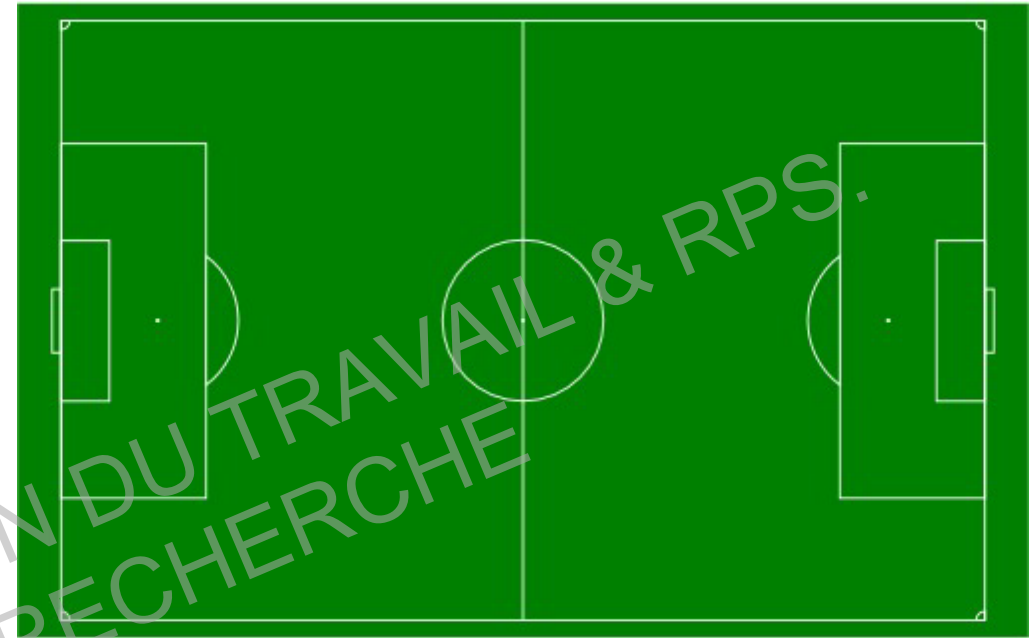
Buurtzorg dans l'aide à domicile

- Enjeu : donner envie de travailler dans le secteur, en améliorant les conditions de travail
- Défi : promouvoir un environnement de travail de qualité



Buurtzorg

- Un cadre bien défini et non négociable
- 4 exigences :
 1. respecter les attentes des bénéficiaires
 2. respecter la Loi et le Code du travail
 3. respecter l'équilibre économique
 4. engagement à être acteur et à orienter les solutions
- Les équipes décident du mode de fonctionnement
- Chaque équipe définit ses propres règles
- Les différents rôles sont répartis (gestion des plannings, du budget, des recrutements, des formations, des relations avec les prescripteurs et autres professionnels, etc.)



Buurtzorg

« L'Intelligence collective

permet de résoudre

DES PROBLÈMES »

CÉLÈBREZ
les victoires,
les réussites

— L'ENCADREMENT —
intermédiaire,
DES COACHS,
facilitateurs
AU SERVICE DES
professionnels
de terrain



Donner
LES CLÉS
du camion,
DE L'ORGANISATION

TRANSFORMER
sa plainte
en DEMANDE

Celui
qui fait
qui sait.

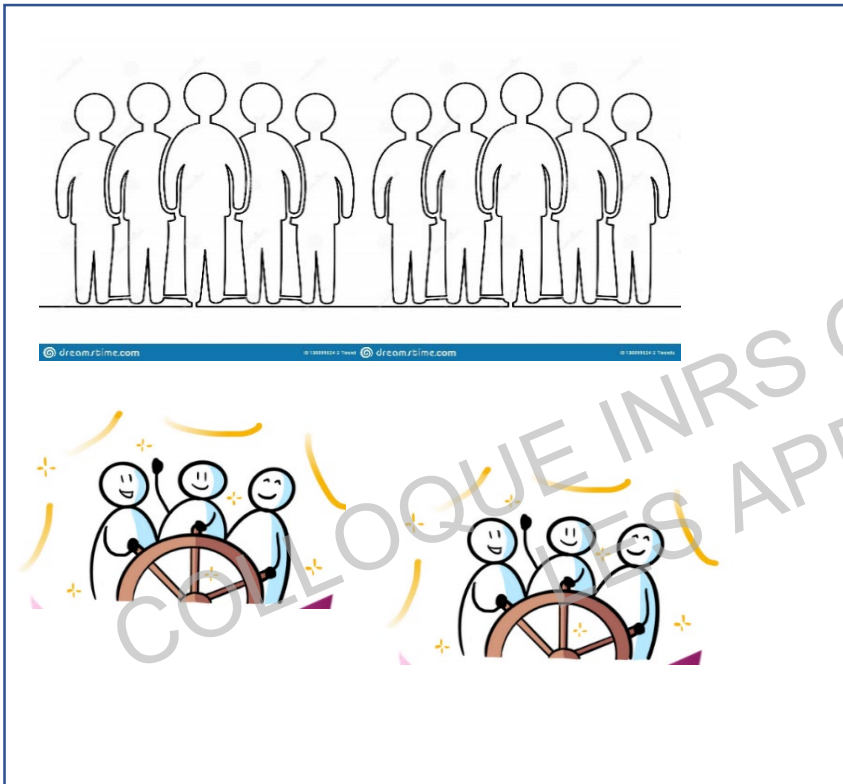
COLLOQUE INRS ORGANISATION DU TRAVAIL & RPS. LES APPORTS DE LA RECHERCHE



Terrain étudié et cibles analysées

une entreprise en
transformation **partielle**

Entreprise d'aide à domicile, 70 salariés, 12 ans d'existence, projet d'équipes autonomes né il y a 3 ans, 1 équipe en expérimentation avant déploiement



Objets d'étude	Niveaux d'analyse				
	Individu	Equipe	Coach	Collectif	Dirigeant
Organisation, activité, règles, normes, ajustements					
Relations et communication					
Emotions, expression, et partage					
Symboles, valeurs, identité et construction de sens					

Méthodologie

Méthodes	Nombre
Entretiens individuels	26
Entretiens collectifs	5
Observations	<ul style="list-style-type: none">- de séances de formation des futures équipes : 2- de l'activité aux domiciles de bénéficiaires : 13- de réunions de coordination d'équipe : 4
Enregistrement vidéo	<ul style="list-style-type: none">- de l'activité aux domiciles de bénéficiaires : 8- de réunions de coordination d'équipe : 3

COLLOQUE NRS ORGANISATION DU TRAVAIL & RPS.
LES APPORTS DE LA RECHERCHE



Apports et risques perçus par le personnel (en 2021)

Travail au domicile facilité : plannings, trajets, relations

Plus d'équilibre vie pro/perso

Moins de fatigue, d'arrêts, de remplacements

Travail plus valorisant, participatif, plus de sens

Régulation collective des problèmes

Intervention directe avec les autres professionnels

Objectifs communs partagés, discutés

Engagement et valeurs sociales renforcés

Polyvalence si rôles tournants

Coachs : plus de tâches de fond, recrutement facilité

Elargissement de l'amplitude horaire

Compétences nouvelles à acquérir

Nécessité de se connaître et se faire confiance

Peur de ne pas y arriver

Pas d'attrait pour les responsabilités

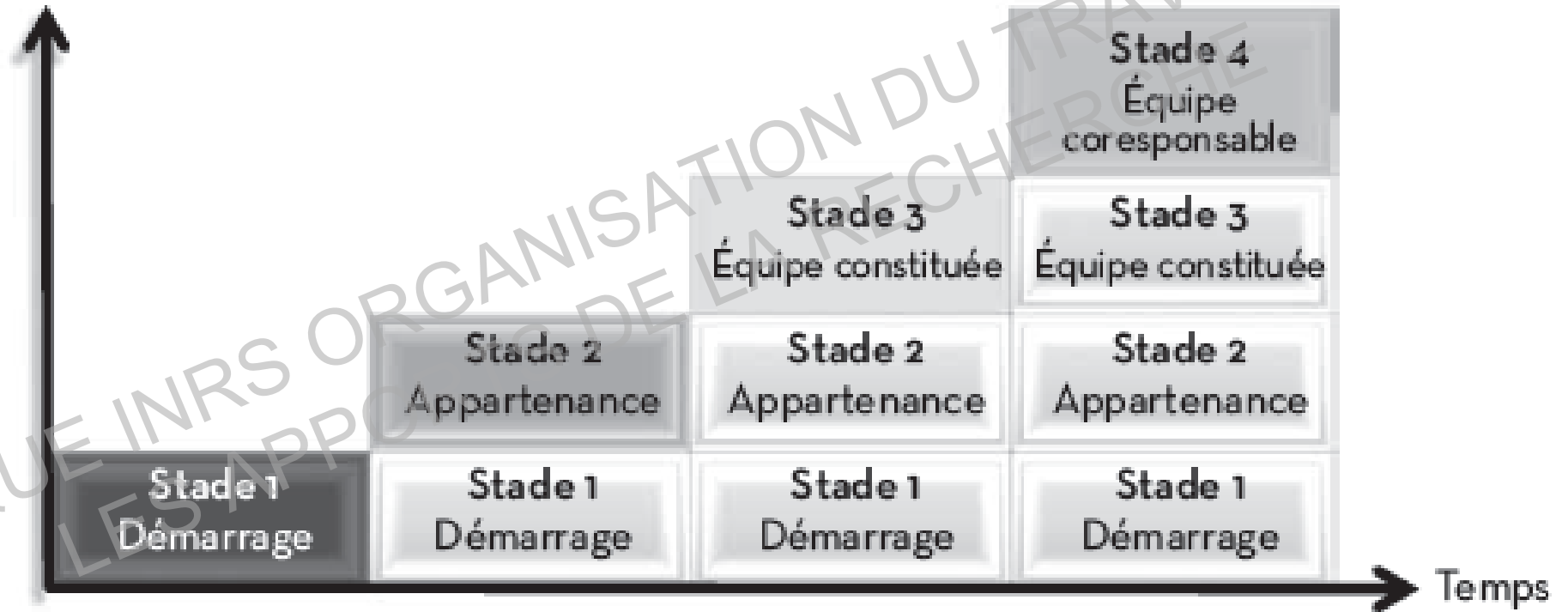
Besoin d'être guidé

Tensions déjà existantes

Coachs : double fonction

Stades de construction d'une équipe

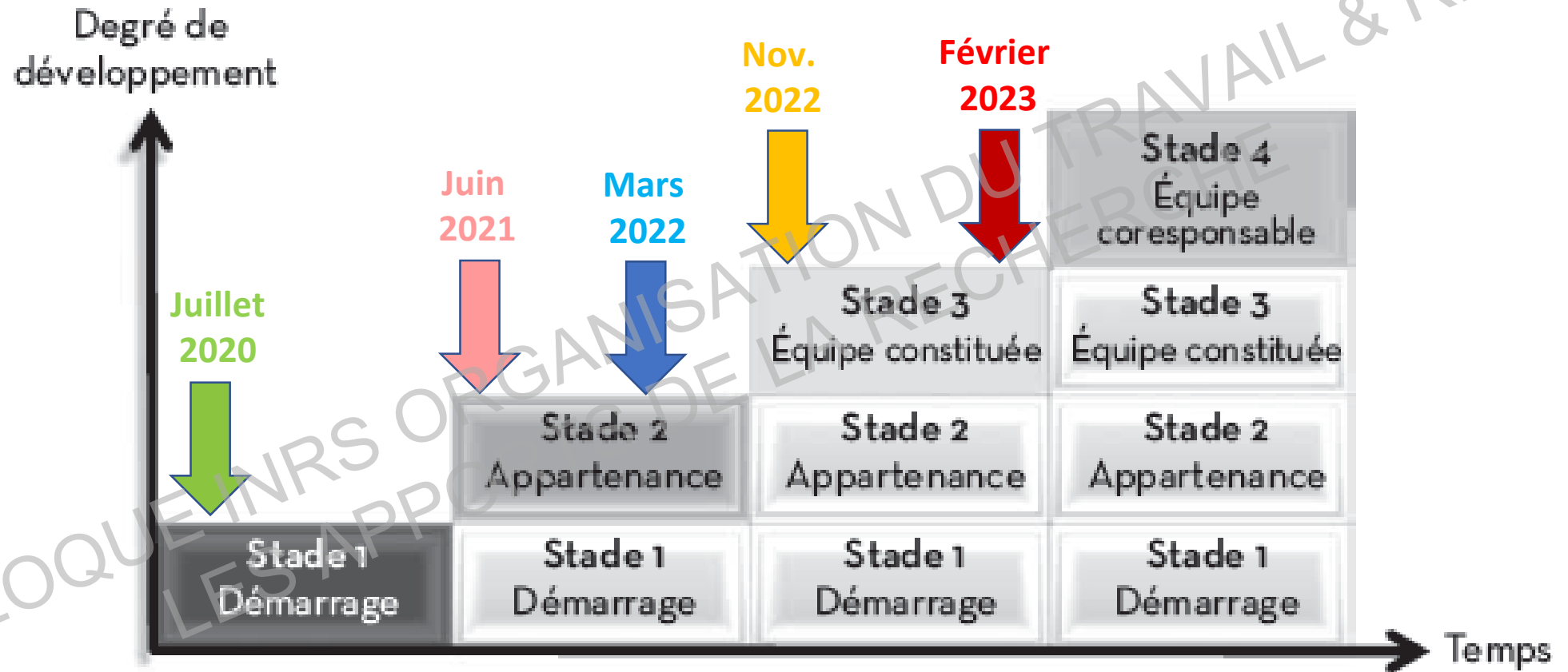
Degré de développement



Les stades de maturité d'une équipe

(Source : O. Devillard)

Progression dans la construction de l'équipe autonome



Les stades de maturité d'une équipe

(Source : O. Devillard)

Apports observés (en 2023)

Plus de partage sur les plannings avec les bénéficiaires

Moins d'exigences des bénéficiaires sur les visites

Intervention directe avec les autres professionnels

Cadre créé pour se coordonner

Expression des ressentis, espoirs, doutes, besoins

Echanges sur les pratiques professionnelles

Co-construction des modes de fonctionnement

Application des règles en mode évolutif avec prises d'initiatives

Travail plus motivant car plus participatif

Objectifs communs partagés, discutés

Engagement et valeurs professionnel renforcés

Solidarité du « noyau »

Facteurs de risques psychosociaux observés (en 2023)

Surcharge de travail administratif et collaboratif
Compétences nouvelles à acquérir dans le travail et en-dehors
Débordement sur la vie privée
Surinvestissement
Davantage d'arrêts, de remplacements
Déséquilibre entre moyens et responsabilités
Dépendance interpersonnelle
Pression psychologique intra-équipe pour la cohésion
Mise à l'écart ou exclusion

Coach : double fonction
Coach : activité lourde de guidage et d'incitation à l'autonomie

Risques psychosociaux potentiels (dans le futur)

Mal-être si idées non retenues

Mal-être si sentiment d'iniquité

Mal-être si légitimité non reconnue

Stress si conflits de pouvoir

Stress si soumission à l'équipe au détriment de soi

Mal-être des membres mis à l'écart ou exclus

Stress lié à l'obligation de communication, de visibilité

Stress lié à la perte d'autonomie individuelle

Stress chronique, usure, épuisement professionnel

Coachs : démotivation, perte de sens

Conclusion

- Devenir « autonome » constitue une motivation, mais aussi un défi
- L'équipe suivie progresse dans l'autonomie, prend des initiatives et des décisions, partage des objectifs communs, accepte des responsabilités, se coordonne, etc.
- Elle construit des règles de métier, une identité collective
- Ceci nécessite un investissement important
- L'activité, les valeurs, les émotions renforcent l'engagement, mais masquent l'exposition aux risques psychosociaux, liés :
 - à la surcharge de travail et au débordement sur la vie privée
 - aux relations d'interdépendance, de perte d'autonomie individuelle, ou d'exclusion
 - à la pression psychologique par les pairs, au self-management par les valeurs du groupe
- D'où l'enjeu de prévention des risques pour la santé et la sécurité au travail.



Organisation du travail et risques psychosociaux

Les apports de la recherche

Merci de votre attention

COLLOQUE mardi 27 juin 2023

Maison de la RATP, Paris