



# mieux vivre au travail

numéro 14  
juillet / août / septembre 2012

## EIPAS en 2012

### 1 Au service des entreprises

- Des sensibilisations gratuites aux risques psychosociaux et des diagnostics, en partenariat avec la DIRECCTE Auvergne
- De nouvelles formations (consulter [www.eipas.org](http://www.eipas.org))
- Des accompagnements collectifs tel. : 06 37 89 50 13

### 2 Pour les personnes en souffrance au travail

#### Des ateliers collectifs

- Affirmation de soi tel. : 04 73 70 76 91
- Relaxation, pleine conscience tel. : 04 73 70 76 91
- Sophrologie tel. : 06 82 94 19 17

#### Des consultations psychologiques

A Clermont-Fd, tel : 04 73 70 76 91

A Thiers, tel : 04 73 68 14 28

### 3 Comme les années précédentes, des rendez-vous avec le grand public et des conférences gratuites.

#### Conseil scientifique

Pr. Pierre-Michel Llorca, psychiatre, chef de service Psychiatrie de l'adulte, CHU de Clermont-Fd.

Dr. Brigitte Dubray, médecin du travail, AIST63.

Dr. Bernadette Rodier, médecin de prévention du Rectorat de Clermont-Fd.

Dr. Véronique Gabet, médecin de prévention du Ministère de la Justice.

Mme Nathalie Bertron, chargée de communication.

lettre éditée par  
Espace Investigation Prévention  
Accompagnement du Stress (EIPAS)  
Directeur de la publication :  
Docteur Denise Lanoir  
Tél.: 06 37 89 50 13  
Parole de psy : Agnès Sabatier



## Plus de démocratie dans l'entreprise pour sortir de la souffrance au travail

d'après la conférence du Professeur Philippe Davezies, «Questions sur les modalités d'intervention en entreprise à partir de la souffrance au travail» le 6 juin 2012 à Clermont-Fd

**L**e travail se déshumanise en s'orientant vers des objectifs de rentabilité. Autrefois, l'objectif était de travailler correctement. Actuellement, il existe une tendance à l'intensification, l'accélération, la standardisation.

*Aujourd'hui le travail s'intensifie, s'accélère, se standardise. La qualité, n'a plus le même sens qu'autrefois.*

Dans une entreprise innovatrice technologiquement, qui a pour objectif de prendre le marché, un salarié qui veut prendre le temps de faire mieux que les autres est considéré comme individualiste : il gâche la ressource collective en prenant le temps de bien faire. Dans un centre d'appels, la qualité n'est plus de satisfaire chaque client, elle est de satisfaire l'ensemble des clients, ce qui n'a pas de sens pour l'opérateur. Le chef est évalué sur un taux de satisfaction de l'ensemble des clients. Les pannes importantes ne sont plus traitées, les pannes mineures qui peuvent être résolues immédiatement sont prioritaires. Les fraudes aux évaluations sont encouragées par ce système.

Les critères de tri des tâches diffèrent aux différents niveaux hiérarchiques. Chacun fait ce qu'il peut.

*Le rapport au travail s'individualise, le travailleur est isolé.*

La souffrance au travail montre la résistance des travailleurs et leur isolement. Ceux qui tombent malade sont ceux qui sont attaqués alors qu'ils essaient de faire bien.

*Le travail réel diffère du travail prescrit.*

Les travailleurs ne font jamais strictement ce qu'on leur dit de faire et c'est grâce à cela que ça marche.

*L'écart et l'incompréhension se creusent entre les managers et les travailleurs.*

Leurs perspectives sont différentes : les managers veulent faire des bénéfices ; les travailleurs veulent défendre la qualité du produit. L'entreprise avance parce qu'ils tiennent chacun leur position.

*Le travailleur doit pouvoir exprimer ses difficultés au manager.*

Le débat sur le travail est difficile car il est déséquilibré :

- ▶ du côté des managers, la norme est abstraite, préfabriquée, répétitive, facile à expliciter.
- ▶ du côté des ouvriers, le travail réel est singulier et il est obscur, difficile à décrire.

*Le travail réel est difficile à décrire*

Le travailleur a des difficultés à

décrire le travail réel parce que le déroulement de l'action échappe en grande partie à la conscience :

- ▶ Les neurosciences nous ont appris que l'action ne résulte pas de la décision consciente d'agir, mais d'un processus inconscient qui la précède, le besoin d'agir, qui lui-même produit simultanément l'action et la décision consciente d'agir.
- ▶ Le cerveau ne traite pas toute l'action de façon consciente : il déclenche l'action, anticipe les retours sensoriels et ne traite de façon consciente que ce qui diffère de ce qui a été anticipé, ce qui ne se passe pas comme prévu. Il efface ce qui est conforme à ce qui a été anticipé, ce qui s'est passé comme prévu. Nous sommes plus conscients de ce qui se passe mal que de ce qui se passe bien. La dimension positive est obscure.

De plus, dans l'état de stress chronique, la capacité à se souvenir précisément de ce qui s'est passé est perturbée. Le cortisol, hormone du stress a un impact sur l'hippocampe, siège de la mémoire. Les souvenirs sont flous, les mots employés sont éloignés de la réalité. Le travailleur peut se dire 'harcelé' alors que ses difficultés ne sont pas réellement de cet ordre.

suite page 2 >>>

*Si les travailleurs ne peuvent exprimer leurs difficultés, ils vont au conflit.*

Si le travailleur ne peut pas exprimer ses difficultés, il va s'emparer des moyens d'expression qu'il a à sa disposition : les dispositifs de reconnaissance de la souffrance au travail. De nombreuses situations de mal-être peuvent ainsi être ressenties et exprimées comme du 'harcèlement moral'. C'est un mécanisme de surgénéralisation et un cercle vicieux dont on est de moins en moins capable de sortir. Il mène au conflit. Faute d'espaces d'élaboration et de débat, les travailleurs peuvent se trouver enfermés dans la victimisation. Les conflits qui en découlent restent sans issue.

Pour sortir de la situation de souffrance au travail, il faut lutter contre cette tendance à la généralisation.

*Pour sortir de la situation de souffrance au travail, il faut mettre en place des espaces de discussion sur le travail pour décrire l'activité réelle et mettre en lumière les difficultés des travailleurs.. Ce sont les travailleurs eux-mêmes qui doivent réfléchir sur le travail.*

Il est nécessaire de mettre en place des espaces de réflexion, dans un premier temps, entre les travailleurs eux mêmes, pour décrire le travail réel, préciser les événements localisables en temps et en lieu. Le travailleur doit pouvoir exprimer pourquoi c'était important pour lui de faire B alors que le chef voulait A.

Il faut s'efforcer d'exprimer les dimensions positives de l'activité, l'engagement positif, ce que le travailleur veut préserver par son activité. Ces espaces de discussion peuvent permettre de développer la capacité des travailleurs à exprimer les dimensions affirmatives de l'activité.

Dans un deuxième temps, ces espaces de discussion seront partagés avec la hiérarchie. Il faudra soumettre les constats à la discussion collective, faire émerger la qualité du point de vue du chef et du point de vue des travailleurs, prêter attention aux points de vue divergents et minoritaires.

*Pour sortir de la souffrance au travail, il faut développer la démocratie dans l'entreprise en permettant aux travailleurs de réfléchir sur leur activité, de faire connaître leurs difficultés à la hiérarchie et d'exprimer ce qu'ils sont attachés à préserver.*

D.L.

D'après le Pr Philippe Davezies, enseignant-chercheur en médecine et santé du travail Université Claude-Bernard Lyon I

Le stress et l'épuisement professionnel qui peut en résulter, sont souvent le résultat d'une mauvaise adéquation entre d'une part, les demandes et les pressions exercées sur le salarié, et d'autre part, ses propres capacités (en terme de gestion) à pouvoir réaliser le travail. Le stress est important quand on a le sentiment de se sentir dépassé par la situation, quand on a l'impression de ne plus avoir de prise sur son travail, c'est à dire, quand le sentiment de maîtrise, de contrôle n'existe plus.

Qui n'a pas eu la sensation, à la fin de sa journée de n'avoir pu effectuer tout ce qu'il avait prévu de faire ? On accuse le manque de temps d'être à l'origine de notre problème et on finit par se sentir incapable de faire tout ce qu'on voudrait, avec l'impression de toujours courir après le temps, d'avoir toujours la « tête dans le guidon » ou encore de ne pas avoir de temps pour soi...

**“ Mieux gérer son temps pour retrouver un sentiment de maîtrise ”**

Ce sentiment de contrainte vis à vis du temps est un facteur négatif d'insatisfaction et une charge de fatigue mentale et physique importantes aggravant les effets psychologiques du stress.

Nous ne pouvons pas toujours agir sur la surcharge de travail, mais nous pouvons mettre en place des stratégies permettant une meilleure organisation du travail. Nous allons donc nous intéresser à la gestion du temps dans le travail.

Voici quelques astuces qui nous permettront d'éviter de perdre du temps

1. Tout d'abord, il est nécessaire d'identifier

toutes les situations qui nous font perdre du temps dans notre quotidien professionnel.

2. Ensuite, il y a une phase d'auto observation qui nous permet de pointer toutes les tâches que nous devons faire, et comment nous les réalisons.

3. Puis, à partir des données récoltées, nous allons planifier et organiser notre semaine de travail en notant sur un agenda les tâches professionnelles, ainsi que nos activités personnelles afin de ne pas les mettre au second plan.

4. Il va bien sûr falloir respecter cet emploi du temps

5. Enfin il est souhaitable de prendre le temps de faire le bilan positif en fin de journée de ce que l'on a accompli.

La gestion du temps doit être considérée comme une adaptation quotidienne, plutôt que comme une planification rigide de son emploi du temps, car peu de journées professionnelles se déroulent sans imprévu. Il est donc primordial d'apprendre à hiérarchiser ses tâches.

Les personnes présentant un déficit en affirmation de soi vont avoir plus de difficultés que les autres à dire non à des demandes externes et vont souvent faire passer leurs priorités après celles des autres. Elles auront plus de mal que les autres à respecter leur emploi du temps.

Les personnes ayant une estime d'elles mêmes négative ont intériorisé puis automatisé des modes de pensées qui les amènent à ne sélectionner que les informations relatives aux aspects négatifs. Cette interprétation biaisée de la réalité peut les empêcher d'effectuer un bilan objectif de leur journée.

Pour mieux gérer son temps, il peut donc être utile, pour certains, de développer son affirmation de soi et d'améliorer son estime de soi (c.f. *Parole de psy* n° 6 et 7).

A.S.

## Le livret de témoignages et de bonnes pratiques

## Marcher, bouger pour mieux vivre au travail

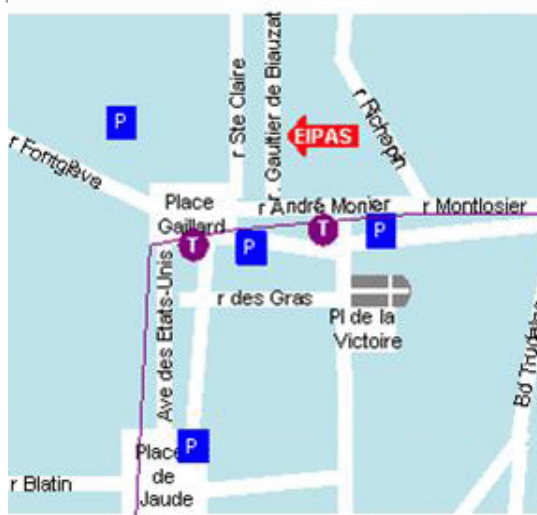
est en ligne sur [www.eipas.org](http://www.eipas.org)

Ce livret réunit des témoignages d'actions pilotes mises en place par des entreprises auvergnates pour faciliter l'accès à une activité physique régulière

Il présente les bonnes pratiques issues de ces expériences.

Ce recueil a été réalisé en partenariat avec la Direction Régionale Jeunesse, Sports et Cohésion Sociale

et l'Agence Régionale de santé Auvergne



### Centre EIPAS

16 E, rue Gaultier de Biauzat - 63000 Clermont-Fd

Contact

E-mail : [eipas@orange.fr](mailto:eipas@orange.fr)

Pour vous inscrire à une formation : 06 37 89 50 13

Pour un rendez-vous de consultation : 04 73 70 76 91

Pour tout autre renseignement : 06 37 89 50 13

[www.eipas.org](http://www.eipas.org)