



# mieux vivre au travail

numéro 21  
avril - mai - juin 2014

## EIPAS en 2014

### 1 Au service des entreprises

- Des sensibilisations gratuites aux risques psychosociaux 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, gestion des émotions 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
- A Issoire, tel : 06 69 03 93 55
- A Ambert, tel : 06 31 08 12 64

### 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 Roux, 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



## L'écart entre le travail réel et le travail prescrit : une faiblesse ou un point fort pour l'entreprise ?

D'après Christophe Dejours<sup>1</sup>

**L**e travail réel s'écarte sensiblement du travail prescrit par les gestionnaires. Que signifient ces écarts ?

Les stratégies comptables, les méthodes gestionnaires, en prétendant tout maîtriser nous ont fait croire que travailler c'est uniquement répondre au travail prescrit. Les gestionnaires ignorent le travail réel. Cette politique gestionnaire entraîne une déstructuration des collectifs de travail et fait souffrir les travailleurs. Ses effets sur la santé sont connus. Les média et le monde du travail en prennent conscience. Pourtant elle continue à être enseignée dans les écoles de commerce et de management et à s'appliquer au quotidien dans les entreprises.

Christophe Dejours, concepteur de la psychodynamique du travail, tire le signal d'alarme : cette politique conduit à une impasse. En ignorant le travail réel et l'intelligence dont il témoigne et en continuant à imposer leurs critères de gestion, les entreprises prennent le risque d'une panne.

« Le travail ne se réduit pas au but à atteindre. Il n'est pas objectivement mesurable. »<sup>2</sup>

**Le travail ne se réduit pas au but à atteindre. Il n'est pas objectivement mesurable.**

Pour travailler, l'opérateur doit s'écarter des consignes, s'adapter. Christophe Dejours rappelle que

le travail ne peut se faire sans ces écarts qu'il qualifie d'intelligence ouvrière. Cette adaptation permet l'exécution du travail malgré les aléas. C'est cette intelligence qui remet en marche les machines, les maîtrise et réorganise le travail réel pallie aux échecs du travail prescrit. Il imagine, invente, innove. »

**Le travail réel pallie aux échecs du travail prescrit.**

Cette adaptation est une richesse pour l'entreprise : elle peut éviter des erreurs, des pannes, des accidents. Cette intelligence soutient la motivation des travailleurs. Si elle est reconnue et valorisée, elle génère la confiance et le plaisir de travailler.

Si cette adaptation est perçue comme un écart cela entraîne une aliénation. Le travail est méprisé au lieu d'être valorisé. Dans ces conditions, le travail induit un sentiment d'ennui, de lassitude, d'absurdité. Les travailleurs ne peuvent s'exprimer sur la réalité de leur travail. Ils supportent ces conditions aliénantes par peur de la précarisation. Ils adoptent des stratégies de défense pour moins en souffrir (auto-accélération pour cesser de réfléchir, engourdissement de la pensée qui devient similaire à la pensée opératoire). Ils perdent confiance dans leur entreprise.

De plus, si l'évaluation du travail est individualisée, ils sont mis en concurrence, ce qui induit

des tensions et des conflits. Le collectif de travail se désintègre.

Pour sortir de cette impasse, Christophe Dejours insiste sur la nécessité de revaloriser le travail réel. Voici quelques-unes de ses recommandations :

**> Réhabiliter le collectif,** valoriser la participation à une oeuvre commune, valoriser l'intelligence du travail. Rétablir la confiance entre travailleurs impliqués dans un objectif commun, la production. Les travailleurs seuls détiennent la connaissance et l'expérience du travail vivant.

**> Repasser de l'individuation à la coopération en créant des espaces de délibération.** Développer la coopération : coopérer plutôt que coordonner. Coordonner, c'est articuler les activités singulières. Coopérer c'est à la fois produire et vivre ensemble. Se heurter ensemble au réel, imaginer ensemble des solutions, crée la solidarité. Favoriser les échanges d'expériences entre pairs. Créer des équipes projets entre métiers. La coopération est le plus sûr moyen de gagner du temps et d'économiser les forces du personnel.

**Repasser de l'individuation à la coopération.**

<sup>1</sup> Christophe Dejours, psychiatre et psychanalyste français, fondateur de la psychodynamique du travail.

<sup>2</sup> Christophe Dejours, *La Panne*, Bayard, 2012

>>> L'organisation du travail doit sans cesse être reprise, ajustée. Cela nécessite de réintroduire la flexibilité qui repose sur l'intelligence des travailleurs.

> **Choisir les bonnes règles de travail**, c'est à dire celles qui à la fois conduisent à une efficacité instrumentale et économique et permettent aux membres du collectif de s'entendre.

> **Limiter les reportings** en se rappelant que le travail ne se réduit pas au but à atteindre et qu'il n'est pas objectivement mesurable.

> **Améliorer le management** : Manager ce n'est pas transmettre des ordres, gouverner, se cacher derrière des chiffres (les cadres ont été transformés en courroies de transmissions serviles). Manager c'est accompagner, rendre des services, résoudre des problèmes, prendre des décisions, faire remonter à la direction la connaissance du terrain, faire redescendre les directives en les expliquant et en les adaptant avec les travailleurs à la réalité du travail. Il n'y a pas d'opposition entre le travail de conception et le travail d'exécution.

> **Préserver les espaces de convivialité et les temps d'échanges informels**. Ce sont des temps de partage des connaissances. Ce sont des temps de temps par rapport aux échanges par e-mails (qui peuvent augmenter le risque d'erreurs et conduire à une baisse de productivité). De plus ils favorisent la priorisation.

> **Evaluer la coopération plutôt que les résultats individuels**. Evaluer la participation au collectif, capacité à écouter, à transmettre. Transformer les entretiens d'évaluation en temps de coopération.

> **Mieux accompagner les changements**. Pour réussir une évolution des métiers, prendre le temps de former les travailleurs ; entretenir la confiance : expliquer, écouter, comprendre que le changement impacte la vie du travailleur.

> **Favoriser le long terme plutôt que le court terme**. La recherche de profits immédiats à court terme détruit l'entreprise.

Christophe Dejours rappelle que ces orientations sont des investissements immatériels (qui ne subissent pas d'obsolescence ni de taux d'usure) qui permettent une augmentation de la productivité. Il souligne que l'entreprise bienveillante envers ses employés est la seule viable à long terme.

D.L.

## > parole de psy

Dès le 18<sup>e</sup> siècle, Voltaire écrivait, dans Candide : « Le travail éloigne de nous trois grands maux : l'ennui, le vice, le besoin ». Développant cette idée dans un sens positif, pourrait-on considérer le travail comme un moyen de s'épanouir, de se réaliser, au même titre que d'autres domaines tels que le domaine personnel, associatif ? ...

Dans nos sociétés modernes, on entend souvent parler de stress au travail, d'épuisement professionnel... mais on évoque de moins en moins l'épanouissement, la réalisation de soi dans le milieu professionnel. Bien sûr, la souffrance au travail est une réalité qu'il ne faut surtout pas négliger, et il reste encore nécessaire de la combattre. Néanmoins, dans cet article, on va surtout s'intéresser à ce que le travail peut nous apporter de bon. En effet, même si on a conscience que le milieu professionnel peut être associé à des notions telles que souffrance ou frustration, il peut aussi être porteur d'émotion positive et permettre de développer des attitudes positives au travail. C'est un point auquel la psychologie positive s'est beaucoup intéressée.

“ En développant l'autocompassion, on pourrait prévenir l'épuisement professionnel, tout en développant sa personnalité. ”

Diverses voies ont été mises en avant afin de permettre de développer ces attitudes positives :

- **La conscience de soi** : on peut renvoyer cette notion aux techniques développées dans l'apprentissage de l'affirmation de soi. Plus un individu va apprendre à se connaître, à identifier ses besoins et ses capacités, ses émotions, plus il lui sera facile d'oser s'exprimer. Cette prise de conscience favorisera son sentiment d'auto efficacité.

- **L'empathie** : cette notion renvoie à l'écoute, la curiosité, l'ouverture d'esprit. Être empathique, c'est montrer à son interlocuteur qu'on est capable de le

## Développer des attitudes positives : un moyen de se sentir mieux au travail ?

comprendre. L'empathie va permettre d'harmoniser les relations humaines dans la vie professionnelle.

- **L'acceptation de soi** : on retiendra ici le concept d'auto-compassion développé par Kristin Neff\*, constitué de trois composantes : la bienveillance envers soi-même, la pleine conscience et la reconnaissance de notre humanité commune.

- La bienveillance envers soi-même : se considérer avec bienveillance au lieu de se mépriser lorsque nous nous heurtons à nos limites permet de limiter la souffrance éprouvée dans ces situations.

- La pleine conscience, qui peut être définie comme l'observation de ses pensées et émotions telles qu'elles sont, sans les juger ni essayer de les modifier. Elle permet d'accepter les émotions négatives comme inhérentes à la vie.

- La reconnaissance du fait que la souffrance et l'échec personnel font partie de l'expérience partagée par tous les être humains permet d'éprouver un sentiment d'appartenance élargi et bienfaisant.

Ce dernier concept d'auto-compassion semble très intéressant car il pourrait être un bon prédicteur pour une bonne récupération suite à des parcours de vie difficile. Des études se sont intéressées aux aptitudes permettant aux individus de surmonter des événements difficiles, et les résultats montrent qu'en considérant plusieurs caractéristiques positives telles que l'estime de soi, l'optimisme ou la facilité de relations, l'auto-compassion reste le meilleur prédicteur. Cela signifie qu'une personne ayant un niveau d'auto-compassion suffisamment élevé serait susceptible de récupérer plus vite. La pratique de l'auto-compassion réduit les émotions et comportements négatifs : peur, angoisse, irritabilité, hostilité et permet de développer une stabilité émotionnelle. Elle réduit également la dépression.

On peut donc imaginer qu'en développant l'auto-compassion, on pourrait efficacement prévenir l'épuisement professionnel, tout en développant sa personnalité...

La pratique de ces techniques dans le champ du travail pourrait être à la fois protectrice et bienfaitrice en permettant une meilleure qualité de relations interpersonnelles, ce qui favoriserait le bien être au travail.

A.S.

## > actu

### La prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique

Une circulaire du Premier ministre du 20 mars 2014 fixe les conditions de mise en œuvre du plan national d'action pour la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique, suite à l'accord du 22 octobre 2013.

Cette circulaire rappelle :

>>> L'obligation pour chaque employeur public de réaliser un diagnostic des facteurs de risques psychosociaux, sur la base d'une démarche participative des agents à chaque étape du processus, et de l'intégrer au document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

Ce diagnostic doit conduire à l'élaboration d'un plan d'action de prévention des risques psychosociaux en 2015.

>>> Le rôle central des membres des CHSCT. Ils doivent bénéficier d'au moins un jour de formation sur les RPS en 2014.

>>> Les responsabilités des chefs de services :  
- obligation d'assurer la sécurité et de garantir la santé des agents,  
- élaboration et mise en œuvre des plans d'actions de prévention

S'agissant des directions départementales interministérielles, l'élaboration des plans sera placée sous la responsabilité du préfet et le pilotage national assuré par le secrétariat général du Gouvernement.

Quatre indicateurs devront être suivis :

1. taux d'absentéisme pour raison de santé
2. taux de rotation des agents
3. taux de visite sur demande aux médecins de prévention
4. taux d'actes de violences physiques envers le personnel

Un guide méthodologique est mis à disposition des employeurs sur le site [www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)



#### 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)