



mieux vivre au travail

numéro 30

Juillet—Août—Septembre 2016

EIPAS en 2016

1 Au service des entreprises

- Des sensibilisations gratuites aux risques psychosociaux
- De nouvelles formations (consulter 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
- Mieux manger, moins stresser E-mail : meneteau@wanadoo.fr

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

A Giat, tel : 06 67 20 52 51

A Issoire, tel : 06 69 03 93 55

A Monistrol, le Puy, Yssingaux,
tel : 06 71 93 59 17

A Riom, tel : 06 87 04 77 70

A Thiers, Cunlhat, tel : 06 78 62 73 16

A Vichy, tel : 06 34 56 50 67

A Yzeure, tel : 06 60 82 30 64

3 Comme les années précédentes,

des rendez-vous grand-public et des conférences gratuites.

Conseil scientifique

Pr. Pierre-Michel Llorca, psychiatre, chef de service Psychiatrie de l'adulte, CH 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

A.S. Agnès Sabatier, psychologue



Des règles à la régulation du travail*

Adapter les règles au travail réel

Pour qu'un salarié se sente bien au travail il faut que l'entreprise :

1. détermine des **règles** qui définissent le « bon travail »
2. organise la **régulation** du travail : se donne les moyens d'adapter les règles au travail réel.

Pourquoi faut-il adapter les règles ?

Parce que le travail réel s'écarte du travail prescrit pour toutes sortes de raisons :

- Absence d'un opérateur
- Panne de matériel
- Manque d'une pièce de rechange
- Demande spécifique d'un client
- etc...

Pour que les salariés se sentent bien au travail, il faut :

1. des règles
2. de la régulation

Comment adapter les règles ?

La régulation du travail doit être intégrée dans l'organisation du travail car elle nécessite :

- de mettre en place des temps de dialogue sur le travail : dialogue entre ceux qui le font et leur responsable
- de prévoir le temps de présence du cadre : il doit cadrer, animer la discussion, arbitrer, décider. (Il faudra inclure ce temps dans les missions du cadre (dans sa fiche de poste, dans son planning, lui

enlever des tâches pour libérer le temps nécessaire...)

- d'accorder des délégations de décision au cadre, pour qu'il ait des marges de manœuvres

Le cadre doit connaître le métier et les techniques de management.

Le cadre doit connaître le métier. Si il est uniquement formé au management et qu'il ne connaît pas le métier, il va éviter de rencontrer les opérateurs, s'enfermer dans son bureau et se contenter de renseigner les tableaux de bord d'indicateurs.

>>>

* d'après Matthieu Detchessahar, Professeur des universités, Pôle Gestion et management— Université de Nantes

Quelles différences entre règles et régulation ?

	Règles Actuellement, dans les entreprises, il y en a trop	Régulation Actuellement, dans les entreprises, il n'y en a pas assez
Concerne	Le travail prescrit	Le travail réel (Ici et maintenant)
Objectif	Définir le « bon travail »	Adapter les règles au travail réel
Moyens	Process, standards, procédures... Rapports, tableaux de bord d'indicateurs	Temps de dialogue sur le travail entre ceux qui le font et leur responsable, aboutissant à des décisions et des informations ascendantes
Ce que cela représente pour le cadre	Temps « administratif » Réunions loin de son équipe/service Information descendante ou qui vient d'ailleurs (actionnaire, législateur...) Des comptes à rendre (tableaux d'indicateurs à renseigner, rapports...) aux actionnaires, législateurs ...	Temps de dialogue avec son équipe Nécessite du courage : affronter les difficultés quotidiennes, arbitrer, agir, convaincre la hiérarchie
Compétences mobilisées	Le cadre doit être formé aux techniques de management	Le cadre doit connaître le métier

La régulation du travail repose également sur le développement de la *subsidiarité* : faire remonter les besoins du terrain aux échelons supérieurs pour qu'ils prennent en compte les difficultés qui ne peuvent pas être résolues au niveau des équipes de production, et pour qu'ils modifient les règles en conséquence.

L'entreprise devient consciente des besoins du terrain. Elle peut modifier les règles pour optimiser la performance.

En pratique, comment concevoir et organiser les temps de dialogues sur le travail ?

Il faudra

- déterminer la fréquence et la durée optimale des réunions qui vont dépendre du secteur d'activité et du type de production.
- choisir les supports sur lesquels porte la discussion : carnets d'événements, fiches problèmes, indicateurs, photos ...
- définir les résultats attendus : décisions, modifications des règles, solutions concrètes

Comment les Ressources Humaines peuvent soutenir la régulation du travail ?

- Les cadres doivent être formés à la fois au métier et au management.
- Les conditions de travail doivent permettre de stabiliser les cadres dans leur poste. La régulation du travail est incompatible avec un turnover élevé des cadres qui doivent avoir une bonne connaissance du métier.
- L'organisation des temps de dialogue sur le travail doit être intégrée aux fiches de poste des cadres et les temps de dialogues devront être pris en compte.

En l'absence de régulation, les salariés sur le terrain ont des difficultés à faire du bon travail. L'incapacité à faire du bon travail entame la motivation des salariés, induit de la démobilitation, de l'absentéisme et altère la productivité et la réputation de l'entreprise.

Quels sont les bénéfices attendus de la régulation du travail ?

En devenant consciente des besoins du terrain,

- et en modifiant les règles en conséquence,
- l'entreprise protège la santé des salariés.
- elle améliore la motivation
- elle améliore la confiance des salariés
- elle renforce la cohésion d'équipe
- elle redonne du sens au travail des cadres.
- elle développe les compétences car les temps de dialogue sur le travail sont des temps d'apprentissage.
- elle améliore la performance et elle améliore sa compétitivité car toutes les entreprises ont les mêmes règles mais toutes les entreprises ne savent pas faire de la régulation.

En devenant consciente des besoins du terrain et en modifiant les règles en conséquence, l'entreprise protège la santé des salariés et améliore la performance : la santé des salariés et la performance sont convergentes.

Il apparaît actuellement bénéfique pour l'entreprise de limiter les temps administratifs qui sont devenus excessifs dans de nombreuses organisations et d'adapter les règles au travail réel en prenant en compte les besoins des opérateurs sur le terrain.

D.L.

> parole de psy

Face à une critique agressive

1/ la décoder

Il nous est arrivé à tous de nous retrouver devant une personne agressive, incapable de répondre, tellement surpris, voire choqué par la situation. Il n'est pas aisé de répondre à ce type d'altercation. Heureusement, il existe une technique relativement simple, mais qui demande un entraînement afin de pouvoir l'automatiser et ne plus se sentir piégé dans ce type de situation.

Dans un premier temps, nous allons brosser un tableau de la personne agressive, afin d'essayer de comprendre son comportement. Cela nous permettra de mieux distinguer les messages dits « agressifs » ou manipulateurs, de ceux qui ne le sont pas. Puis dans un deuxième temps (dans le prochain numéro), nous détaillerons la technique pour répondre à la critique agressive.

Le premier point est de décoder le message afin de vérifier sur quoi est basée la critique :

→ l'objet de la critique :

Quand on parle de critique agressive, on fait allusion à une critique blessante, une critique qui va s'attaquer à la personnalité de l'interlocuteur ou à un détail vestimentaire ou physique. C'est la différence avec une critique constructive qui, elle, porte sur un comportement.

La critique agressive fragilise la confiance en soi et l'image de soi.

→ la forme de la critique :

Une personne agressive va avoir un style très direct, à aucun moment elle ne va faire preuve d'empathie. C'est encore une différence fondamentale avec une critique constructive qui aura un style plus compréhensif.

De plus, fréquemment, la personne va employer le « tu » accusateur et sera fermée à tout dialogue avec des tournures de phrases telles que : « c'est comme

ça ! ».

Enfin, on note qu'elle a souvent tendance à rabaisser l'interlocuteur, à s'imposer en parlant fort et parfois à l'intimider.

Le deuxième point est de connaître le profil de ce type de personne. Il est important de ne pas oublier qu'elle ne tient pas compte des droits de l'interlocuteur. Elle est persuadée qu'une relation sociale ne peut être que de nature agressive, que le seul moyen pour réussir est de se battre. Elle agresse pour éviter de l'être.

La personne agressive agresse pour éviter d'être elle-même agressée.

Il existe différents profils :

- l'irritable : celui qui s'énerve vite
- le persécuteur : celui qui se moque, rabaisse les autres
- le dictateur : celui qui veut garder son pouvoir
- l'intolérant : celui qui juge
- l'arriviste : celui qui ne pense qu'à lui
- le prétentieux : celui qui se croit le meilleur
- le sauveur : celui qui fait à la place des autres
- le sans gêne : celui qui se permet tout

C'est important de reconnaître ces personnes surtout dans le travail afin de pouvoir se protéger et leur répondre.

La critique agressive a pour conséquence de fragiliser la confiance en soi et l'image de soi. C'est pour cela qu'il va être primordial de garder calme et contrôle de soi, afin de répondre avec fermeté.

C'est ce que nous verrons dans le prochain article.

A.S.



> actu EIPAS

Le 22 novembre 2016

Conférence à 20h au CRDP
15 Rue Amboise à Clermont-Ferrand

La souffrance éthique
au travail

Avons-nous encore les moyens
de faire un travail de qualité ?

Christian GODIN, philosophe

La souffrance éthique est un phénomène qui se répand aujourd'hui dans le monde du travail. Elle apparaît lorsque la personne vit des contradictions qui lui paraissent insolubles entre sa formation professionnelle et son travail effectif, entre son éthique personnelle et les normes techniques et économiques qui lui sont imposées. On s'interrogera sur les causes et les effets de ces sources de stress, ainsi que sur les remèdes possibles.

Contact

E-mail : contact@eipas.org

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

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

Pour tout autre renseignement : 06 37 89 50 13

www.eipas.org

Entrée gratuite