



# mieux vivre au travail

numéro 41  
Avril—mai—juin 2019

## EIPAS en 2019

### 1 Au service des entreprises

- Des sensibilisations gratuites à la prévention des risques psychosociaux
- 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
- Relaxation, pleine conscience  
tel. : 04 73 70 76 91

#### Des consultations psychologiques

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

A Giat, tel : 06 67 20 52 51

A Issoire, tel : 07 67 25 40 11

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

A Riom, tel : 06 87 04 77 70

A Thiers, tel : 06 50 59 90 74

A Cunlhat, Olliergues tel : 06 27 09 95 98

A Vichy, tel : 06 34 56 50 67

A Yzeure, tel : 07 82 63 42 19

A Montluçon, tel : 06 37 53 77 73

### 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. Bernadette Roux, médecin de prévention du Rectorat de Clermont-Fd.  
Dr. Véronique Gabet, médecin de Prévention — Aviation Civile  
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'autonomie, facteur de performance

L' **autonomie** dans le travail fait partie des besoins pour se sentir bien, se sentir engagé dans son travail. C'est un facteur de Qualité de Vie au Travail.

L'**autonomie dans le travail** peut être définie comme la capacité d'initiatives, de discernement, d'auto-organisation dans le travail. (Evaere, 2007).

L'**autonomie individuelle** : elle implique que l'individu décide volontairement de son action, et qu'il en assume pleinement les conséquences.

Quels sont les comportements individuels liés à une autonomie croissante ?

1. Poser les bonnes questions, savoir solliciter l'assistance de ses pairs pour mieux gérer les difficultés
2. Adapter les règles intelligemment et de façon responsable
3. Être force de proposition pour améliorer et innover.

L'**autonomie collective** : une équipe autonome est capable de piloter sa journée de travail, de savoir si la journée est un succès, et de faire face aux problèmes.

L'autonomie se situe sur 3 niveaux :

**Niveau 1** : la définition des tâches que les travailleurs ont à effectuer, déterminée par la latitude dont ils disposent pour intervenir sur le séquençement de leurs tâches, la méthode d'exécution, le rythme de travail, les outils utilisés, etc ...

**Niveau 2** : la possibilité d'implication dans l'amélioration de l'organisation du travail de son équipe, la capacité à influencer sur les décisions, les modes de coopération dans le travail, etc ...

**Niveau 3** : l'implication des travail-

leurs dans la gouvernance de leur entreprise, rôle et place du dialogue social, importance de la négociation par rapport à la simple information et consultation, degré d'influence sur le partage de la valeur créée, mise en oeuvre d'un mode de management participatif, etc...

L'**autonomie est un facteur de performance**. Elle favorise :

- le bien-être au travail
- l'innovation en améliorant les capacités de création et d'imagination
- la ténacité : l'engagement d'un individu dans une action est maximum si il a pu en déterminer les objectifs de façon autonome.
- la performance (Gillet et al. 2012) : les organisations attentives à l'implication de chacun dans les décisions relatives au travail ou à l'organisation sont les plus performantes. Ce gain de performance résulte de la pertinence des décisions prises au niveau du terrain, et également du meilleur investissement des personnes qui prennent des décisions.
- l'adaptabilité de l'organisation dans la complexité croissante. L'autonomie est un facteur clé de l'**agilité** de l'entreprise (Capacité de décision plus rapide et mieux adaptée aux problèmes rencontrés sur le terrain, souplesse dans la gestion des aléas).

L'autonomie favorise le bien-être au travail, la créativité, l'engagement, la ténacité des individus et en conséquence, la performance et l'adaptabilité de l'entreprise.

L'enquête « Conditions de travail » de la DARES a fait apparaître une régression de l'autonomie au travail entre 1998 et 2013, (Algava et Vinck 2015).

L'autonomie repose sur

1. La confiance
2. La cohérence des pratiques professionnelles
3. Une organisation permettant un minimum de marge de manœuvre

Comment établir plus d'autonomie pour renforcer la performance ?

Les conditions permettant de renforcer l'autonomie au travail :

→ **La confiance**

L'autonomie repose sur la confiance entre salariés et dirigeants d'une part, et entre fonctions de l'entreprise d'autre part

L'**autonomie dans la relation interpersonnelle**. Pour qu'un acteur soit jugé digne de confiance, il faut qu'il réunisse les qualités suivantes :

- capacité d'écoute et de recherche de compromis
  - intégrité, cohérence entre les actes et les paroles
  - compétences techniques
  - compétences relationnelles
- La confiance est possible lorsqu'un acteur agit en conformité avec sa fonction en respectant celle des autres

Le **climat de confiance**. Il repose sur

- l'allègement des contrôles, au profit de la responsabilisation des opérateurs,
- une écoute de la part de la hiérarchie
- des pratiques professionnelles cohérentes dans le collectif de travail

>>>

>>>

### → La cohérence des pratiques professionnelles

Cela nécessite :

- un **cadre clair**, la capacité de recadrer quand c'est nécessaire
- une **circulation fluide de l'information** nécessaire au travail. Il importe de fluidifier la circulation de l'information entre fonctions pour favoriser une connaissance réciproque entre les acteurs inter-dépendants.
- une **vision commune**. Il est nécessaire de connaître l'environnement dans un contexte large pour prendre les bonnes décisions
- un bon niveau de **polyvalence**, une organisation permettant le développement des compétences (plan de formation, accès aux formations etc.)

### → Une organisation permettant un minimum de marge de manoeuvre

- des **effectifs** suffisants. Il a été démontré que la rentabilité d'entreprises du secteur de la distribution était meilleure dans les entreprises qui recrutent au-delà des stricts besoins afin de donner des marges de manoeuvre aux employés.
- une **marge de manoeuvre au niveau de l'encadrement de proximité**
- des possibilités de prendre des **initiatives** dans les pratiques professionnelles sur le terrain
- des possibilités de prendre des initiatives à la suite à des temps d'analyse des pratiques professionnelles, de retour d'expérience, d'analyse de situations problèmes...

Renforcer l'autonomie, notamment au niveau des opérateurs et des managers de proximité, permet d'augmenter la performance. L'entreprise. L'autonomie repose sur le maintien d'un climat de confiance, sur une bonne cohérence des pratiques professionnelles et sur une organisation garantissant un minimum de marge de manoeuvre. Ce sont des conditions de bien-être au travail et d'engagement des travailleurs.

D.L.

### Bibliographie

- *Emilie Bourdu Marie-Madeleine Péretié, Martin Richer. La qualité de vie au travail, un levier de compétitivité. La Fabrique 2016*
- *Laurent Karsenty (dir.), Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?, Le travail en débats, Toulouse, Octarès2015*
- *Christophe Everaere Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail Revue française de gestion 2007/11 (n° 180), pages 45 à 59*

## > parole de psy

# Les apports de la pleine conscience pour mieux vivre l'instant présent et améliorer son bien être au travail

La pleine conscience consiste à porter intentionnellement attention aux expériences internes (sensations, émotions, pensées, états d'esprit) ou externes du moment présent, sans porter de jugement de valeur. On parle de "présence attentive". La pleine conscience développée par Jon Kabat-Zinn, notamment, est traditionnellement utilisée pour aider à la gestion du stress, de l'anxiété et de la douleur chronique chez les personnes atteintes de maladies mais elle peut être utile pour améliorer son bien être au travail.

Souvent nous sommes en train de travailler et notre esprit s'évade naturellement, mais 95 % de nos pensées (nous avons environ 12 000 à 60 000 pensées par jour) sont répétitives et 80 % d'entre elles sont négatives ! Autant dire que laisser notre esprit s'évader au travail ne nous rend pas vraiment plus détendus et cela impacte évidemment notre performance et notre efficacité.

La pleine conscience peut aider à canaliser notre énergie sur un sujet, être plus détendu et efficace et stopper le pilote automatique dans lequel nous sommes quotidiennement et qui nous oblige souvent à être en multi tâches.

Au quotidien, essayez lors de votre journée de travail de remarquer les moments où vous vous échappez mentalement et de revenir gentiment à votre respiration ou à ce que vous faites.

La pleine conscience aide également à développer l'acceptation (acceptation de nos pensées, de nos émotions, de nos sensations). On apprend ainsi l'acceptation patiente, loin de la résignation, en considérant par exemple qu'un problème de travail n'est pas un problème insurmontable, mais plutôt l'occasion de changer la façon dont on le perçoit et donc la manière de le vivre. Nous apprenons également à nous détacher de ces pensées tyranniques telles que les "il faut", "je dois" en développant des pensées plus bienveillantes envers nous-mêmes. Laisser glisser ces pensées exigeantes et se recentrer sur l'instant présent ou les reformuler en "ce serait bien que.." ou "j'aimerais que.." nous permettra de développer de la bienveillance envers nous même. Après tout, nous ne sommes qu'humains avec nos failles et nos limites.

Pour que l'entraînement à la pleine conscience soit efficace : s'entraîner régulièrement, dans la bienveillance envers soi-même.

S'entraîner à la pleine conscience pour se sentir mieux au travail, être plus détendu, être plus efficace, mieux surmonter les problèmes, mieux écouter son entourage, développer de la bienveillance etc ...

Un lien important a été montré entre le fait de pratiquer la pleine conscience et le fait d'agir avec éthique et la pleine conscience permet également de développer l'acceptation et la bienveillance envers les autres. Pour cela, il serait intéressant d'écouter plus attentivement les personnes de notre entourage notamment professionnel, se placer dans une écoute bienveillante en évitant le jugement et reconnaître également l'humanité de nos collaborateurs.

Tout ceci peut paraître difficile à appliquer mais encore une fois, pas de pression, soyez patients, l'entraînement régulier à la pleine conscience est un chemin plein de découvertes.

Au-delà d'une pratique, la pleine conscience, c'est aussi une manière d'être dans notre société, être présent avec bienveillance et ouverture.

Marie Cohendy

## Comment faire concrètement?

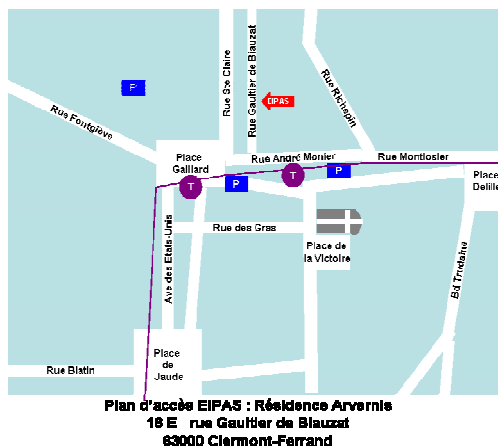
La pratique est simple mais pour qu'elle soit efficace, elle doit se faire dans la régularité. Le meilleur point d'ancrage est la respiration, elle nous accompagne à chaque instant. Prenez 3 minutes chaque heure si possible pour refocaliser votre attention sur votre respiration. Observez votre respiration, son rythme, le mouvement de votre ventre. Votre esprit va s'échapper inévitablement et c'est normal, refocalisez gentiment et sans jugement votre attention sur votre respiration.

Adresse du Centre EIPAS :  
16E rue Gaultier de Biauzat  
63000 Clermont-Fd

### Contact

E-mail : [contact@eipas.org](mailto: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](http://www.eipas.org)



> actu EIPAS

Gratuit

Prochaine conférence  
Lundi 8 avril 2019 de 14h à 16h30

Mieux vivre ensemble au travail,  
c'est possible

Table ronde — témoignages d'entreprises  
Salle municipale Saint Jean,  
à Montluçon