



# mieux vivre au travail

numéro 51  
Juillet, août, septembre 2021

## EIPAS en 2021

### 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 et Thiers, tel : 07 67 25 40 11
  - A Riom, tel : 06 87 04 77 70
  - A Cunlhat, Olliergues tel : 06 27 09 95 98
  - A Vichy, tel : 06 34 56 50 67
  - A Moulins, tel : 06 09 34 65 52
  - A Montluçon, tel : 06 37 53 77 73
  - A Au Puy en Velay, tel : 06 71 93 59 17
  - A Aurillac, tel : 07 86 23 93 47

#### 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)  
Directrice de la publication : Docteur Denise Lanoir  
Tél.: 06 37 89 50 13



## L'auto-confrontation pour améliorer la qualité du travail

d'après Yves Clot, *Le prix du travail bien fait* (La Découverte, 2021),

**L**a qualité empêchée est un des principaux facteurs de risques psycho-sociaux au travail.

Dans *Le prix du travail bien fait* (La Découverte, 2021), Yves Clot cite le sociologue Américain Thorstein Veblen (1857-1929) « *L'homme possède le goût du travail efficace et déteste les efforts inutiles. Il a le sens des avantages de la fonctionnalité et de la compétence ainsi que celui des inconvénients de l'absurdité, du gaspillage ou de l'incompétence.* »

**Comment faire en sorte que la parole des professionnels de terrain puisse compter à nouveau dans l'organisation ?** Comment peut-elle faire simplement référence pour penser les transformations nécessaires avec la hiérarchie ?

Les situations réelles de travail sont

complexes. Personne ne détient une solution toute prête. Cela rend la parole des professionnels plus légitime. La discussion entre les professionnels, animée par l'intervenant, permet d'intégrer cette complexité.

Yves Clot démontre comment l'**analyse de l'activité de travail par l'auto-confrontation** peut devenir une méthode de coopération et d'amélioration de la qualité de vie au travail. Elle repose sur le conflit de critères autour de la qualité du travail. Dans *Le prix du travail bien fait*, Yves Clot témoigne d'expériences de ce type de coopération conflictuelle entre salariés, dans différents secteurs d'activité.

#### Principales étapes :

**1. Phase d'observation :** constituer un groupe d'analyse et choisir une

unité de travail. Filmer les activités de travail.

**2. Phase de confrontation :** confronter les acteurs au film de leur activité et enregistrer leurs commentaires face aux problèmes qu'ils rencontrent dans leur activité et qui apparaissent dans le film.

**3. Comité de suivi :** analyser avec le collectif de travail incluant la hiérarchie, les situations de travail filmées avec les commentaires des acteurs. débattre des transformations de l'activité à mettre en place.

**4. Plan d'actions :** Les arbitrages sont conduits par les responsables de l'organisation.

Les difficultés recueillies, les solutions envisagées leur suivi ainsi que leur évaluation sont listés sur un Tableau Commun de Problèmes (TCP).

>>>

Quels sont les freins possibles ?	Comment y remédier ?
Méfiance possible des acteurs de terrain	Tester dans une unité pilote pour démontrer l'efficacité de la démarche
Méfiance de la hiérarchie	La hiérarchie est intégrée au groupe d'analyse des situations de travail filmées avec les commentaires des acteurs et peut observer l'expertise des acteurs
Manque d'adhésion des syndicats	Intégrer les syndicats dans les groupes d'analyse
Abandon de la démarche, retour défensif aux habitudes	Structurer la démarche pour la maintenir sur le long terme : - Intégrer dans les plannings, les temps d'analyse de l'activité - Créer des référents métiers élus par leurs pairs - Mettre en place des temps de travail collectifs animés par les référents - Communiquer sur les transformations mises en place et les résultats. - Les syndicats pourraient être gardiens de ce système pour qu'il puisse perdurer

## >>> Points de vigilance dans la phase de confrontation :

- \* Yves Clot recommande que le travail sur le travail puisse se faire dans un premier temps sans la hiérarchie. Cela permet au collectif de travail de se sentir responsable de son activité. La responsabilité collective est à ce prix.
- \* Bienveillance et curiosité de tous les participants sont nécessaires pour l'investigation des problèmes rencontrés. Les participants ne sont ni sachants ni ignorants : ils sont experts dans leurs propres métiers.
- \* Les délibérations concernent les détails concrets qui comptent au quotidien pour les professionnels de premier rang. Les solutions qu'ils proposent sont souvent ingénieuses.
- \* C'est en examinant toutes les solutions qu'on finit par trouver celles qu'on cherche, sur lesquelles se fait l'unanimité et auxquelles nul n'avait songé auparavant.

Plutôt que faire remonter les problèmes à résoudre, il faut « faire descendre l'organisation sur de possibles solutions circonstanciées à ces problèmes. »

La démarche peut déstabiliser, au premier abord, la direction, l'encadrement, les syndicats. Ils peuvent être tentés de bloquer la recherche de solutions par peur de perdre le contrôle. La démarche peut susciter de la méfiance et des réactions d'opposition tant que l'expertise des acteurs de terrain n'apparaît pas.

Mais dès que cette expertise est démontrée, la hiérarchie peut s'engager dans la transformation de l'activité et constater les multiples bénéfices qui en résultent :

### Bénéfices de la méthode :

- \* protection de la santé des acteurs de terrain
- \* réduction de l'absentéisme
- \* amélioration de la qualité de la production
- \* réduction des incidents et des risques d'accidents
- \* augmentation de la performance
- \* amélioration de l'engagement
- \* amélioration de l'ambiance de travail et de la qualité de vie au travail

Cette démarche favorise à la fois à la qualité du travail et à la qualité de vie au travail.

Denise Lanoir

## > parole de psy

**D**epuis un an, le télétravail est devenu la norme pour beaucoup de salariés. Le télétravailleur à domicile a besoin d'un relatif isolement ; indispensable pour se mettre dans de bonnes conditions de travail, passer des appels téléphoniques, limiter les interruptions sur certaines tâches, se concentrer sur des dossiers nécessitant de la réflexion.... Cependant au-delà d'une certaine limite, certains salariés peuvent ressentir un isolement social et en souffrir malgré la quantité et la qualité des outils de communication dont nous disposons actuellement.

La notion d'isolement social peut questionner et prendre différentes formes : isolement physique, relationnel, perçu, temporaire, permanent... L'isolement social est souvent associé au sentiment d'exclusion que peuvent ressentir les salariés. Tous les télétravailleurs peuvent être confrontés à cette souffrance.

Chaque salarié a ses propres critères objectifs et subjectifs pour qualifier une situation d'isolement :

- \* Signes émotionnels : changements d'humeur, tendance à l'agressivité...
- \* Signes cognitifs : difficultés à prendre des décisions, procrastination, difficultés d'attention...
- \* Signes physiques : difficultés d'endormissement, d'insomnies, fatigue, dépression, troubles alimentaires, troubles musculo-squelettiques...
- \* Signes comportementaux : mis en retrait lors de réunions virtuelles, difficultés de communication, diminution de la quantité du nombre d'interactions avec les collègues / la hiérarchie...

Quelles mesures de prévention peuvent éviter au télétravailleur l'isolement social ?

- \* **Garder des contacts** réguliers avec ses collègues et son responsable en utilisant tous les outils de communication mis à disposition : mails, téléphone, chats, documents partagés, visioconférence, outils de travail collaboratif...

## Comment faire face à l'isolement en télétravail ?

- \* **Prendre des nouvelles des autres et mettre en place des rituels** : organiser des déjeuners virtuels, des rendez-vous virtuels à la machine à café aux mêmes heures que d'habitude
- \* **Exprimer sa météo intérieure** : s'exprimer sur son état d'esprit actuel au moyen de la métaphore du temps. Cet exercice peut être réalisé en équipe afin de développer la sécurité émotionnelle.
- \* **Être à l'écoute de soi** : afin d'apprendre à identifier les signaux d'alerte physiques, comportementaux, cognitifs et émotionnels. Les émotions fonctionnent comme un signe d'alarme et nous indiquent sur notre état interne.
- \* **Accueillir ses émotions** : ressentir et accepter ses émotions les plus agréables comme les plus désagréables. Mettre des mots sur les émotions ressenties, les reconnaître au moment où elles surviennent, les comprendre et les assumer permettent de les exprimer et de s'affirmer en respectant l'autre.
- \* **Exprimer les difficultés** rencontrées à son responsable

Le sentiment d'isolement peut à terme se transformer en sentiment de solitude qui peut être considéré comme une forme plus extrême. Le passage du sentiment d'isolement au sentiment de solitude est souvent à l'origine d'un repli sur soi de la part d'un salarié. Il pointe le passage d'un mode actif, focalisé sur la gestion de la situation, à un mode passif, dominé par les émotions négatives par l'épuisement ou par la perte de sens\*.

Il est important que les managers maintiennent des temps d'échanges collectifs et individuels régulièrement pour conserver le lien social, une bonne cohésion sociale et qu'ils soient vigilants aux signaux d'alerte de souffrance des collaborateurs. Afin de maintenir le sentiment d'appartenance à l'équipe et de soutenir le sens du travail, il est essentiel qu'ils renforcent les feedback et la reconnaissance du travail réalisé.

Emilie Leyrit Eschalière

## > actu EIPAS

**Adresse du Centre EIPAS**  
16E rue Gaultier de Biauzat  
63000 Clermont-Ferrand

### 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**

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

## Ateliers d'été du 6 au 10 juillet 2021

Atelier 1 « **Gestion des émotions et affirmation de soi** » de 13h30 à 15h  
Atelier 2 « **Découverte de la pleine conscience** » de 15h15 à 16h45

En présentiel au Centre EIPAS, 16E rue Gaultier de Biauzat 63000 Clermont-Ferrand

Chaque atelier comprend 4 séances de 1h30  
Frais d'inscription pour 1 atelier : **50 €** (12,50 € par séance)