



# mieux vivre au travail

numéro 38

Juillet—août—septembre 2018

## EIPAS en 2018

### 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, Yssingeaux,  
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



## La qualité du travail au centre de la QVT

d'après Yves Clot (Conférence 13 juin 2018 à Bordeaux)

La qualité du travail est au cœur du bien-être au travail. La protection de la santé du travailleur dépend de la possibilité qu'il a de faire un travail de qualité.

La possibilité de faire un travail de qualité n'est pas suffisamment présente actuellement dans l'entreprise. Dans une enquête de la Dares (2012) explorant la perception de la qualité du travail, la question suivante a été posée : « Est-ce que vous ressentez la fierté du travail bien fait ? ». Le pourcentage de personnes ayant répondu « non » était de 35% dans l'industrie et de 37% dans les secteurs de l'état et de la fonction publique hospitalière.

Cela s'explique en partie par l'impossibilité pour les salariés de participer au processus de décision concernant leur activité.

La santé mentale des salariés s'améliore quand ils sont partie prenante des décisions qui engagent la qualité de leur travail.

Les dirigeants peuvent, avec de bonnes intentions permettre aux salariés de s'exprimer (droit d'expression, loi de 1982) sans la pos-

sibilité de décider. Il faudrait que le travailleur puisse participer à la décision concernant son geste professionnel, la qualité des produits, etc...

Il ne suffit pas de libérer la parole dans les espaces de discussion. Si les salariés ne peuvent influencer sur les décisions concernant le travail, ils perçoivent que leur parole est inutile. Il n'y a rien de pire que la parole inutile : elle se transforme en silence, en défiance, en ressentiment, en maladie. La santé mentale des salariés s'améliore quand ils sont partie prenante des décisions qui engagent leur travail.

Certains scandales touchant le secteur industriel ont révélé l'impossibilité pour les salariés de décider de la qualité de leur travail (« diesel gate » chez Volkswagen, lait Lactalis contaminé par la salmonelle, retard et dérive financière dans la construction de l'EPR de Flamanville, objectifs commerciaux pour les guichetiers à la Poste\*). Et cette impossibilité a, dans certains cas, entraîné un risque de santé publique. C'est l'absence de droit des salariés sur leur activité qui prime dans ces exemples.

Le point de vue sur la qualité du

travail doit être débattu et construit. C'est compliqué de faire les choses bien. Il existe des **conflits de critères** entre salariés. C'est normal de rencontrer des difficultés. Ce qui est grave c'est l'impossibilité de débattre sur la qualité du travail si l'employeur en décide seul. Il importe que les travailleurs aient la possibilité d'examiner la qualité du travail en concertation avec les employeurs. Sinon on va vers des problèmes majeurs de santé publique. La controverse sur la qualité du travail doit être instituée.

Il ne faut pas chercher à éliminer le **conflit de critères sur la qualité du travail**, mais au contraire, l'instituer.

Il ne faut pas chercher à éliminer le **conflit de critères**, mais au contraire, l'instituer : il **fabrique de la santé, de l'ingéniosité, de la performance** ...

Lorsque le dialogue est empêché, combattu, lorsqu'il est impossible de mettre sur la table le conflit de critères sur la qualité du travail, ce conflit reste dans le dialogue intérieur de chacun, il devient de la rumination, il empoisonne la vie du travailleur, il atteint sa santé.

>>>

\*Yves Clot, *Le travail à cœur* (2010)

>>> Les cercles de qualité n'ont pas atteint leur objectif car ils n'ont pas laissé de place aux conflits de critères.

- Si les cercles de qualité sont des lieux de réflexion en présence de la hiérarchie, ils ont pour effet de fabriquer du silence ou du conformisme.
- Si la qualité est débattue en l'absence de hiérarchie et qu'ensuite les salariés vont vers la hiérarchie qui tranche, il n'y a pas suffisamment de place pour le conflit de critères. Cela peut dégénérer en conflit de personnes et en conflit social.

Le droit d'expression ne suffit pas. Pour laisser une place aux conflits de critères, il faut que le collectif ait pour objectif de **chercher les différences**, pour mieux prendre en compte le travail réel et faire le tour de la question.

Les espaces de discussion devraient être des espaces de discussion **et de décision**. Il faut faire entrer des opérateurs dans la boucle de décision.

Comment créer des espaces de discussion et de décision ?

1. engager des **référénts métiers** dans des instances tripartites disposant de temps et d'outils d'analyse
2. avoir pour objectif de **chercher les différences de points de vue**, d'examiner les **conflits de critères** concernant la qualité du travail, pour mieux prendre en compte le travail réel et **développer l'expertise et l'analyse du travail**
3. **décider et agir, à partir de l'expertise construite dans ce débat**

Pour instituer des espaces de discussion **et de décision** capables de laisser place au conflit de critères, il importe :

1. de désigner des **référénts métiers** élus par leurs pairs
2. de constituer des instances tripartites : qui engagent des **directions**, les **organisations syndicales** pour représenter le personnel et des **référénts métiers** élus par leurs pairs pour représenter le travail
3. d'équiper ces instances en **temps** et en **outils d'analyse** pour que les participants développent une expérience d'analyse (ils doivent avoir la possibilité de changer de points de vue)
4. d'encourager une « performance dialogique » : un **dialogue** dans lequel se produit quelque chose de nouveau auquel personne n'avait pensé jusque là, un dialogue qui deviendrait un moyen de **développer l'expertise et l'analyse du travail**.

« Plutôt que de faire remonter les problèmes (ils risquent de se perdre en route), il importe de contraindre l'organisation du travail à **descendre au plus près des problèmes pour les résoudre**. »

La qualité de vie au travail passe par la qualité du travail. Il faut accepter le conflit de critères dans le débat sur la qualité du travail, car il est source à la fois d'innovation, de performance, de bien-être et de santé pour les travailleurs.

d'après Yves Clot,  
Conférence à Bordeaux le 13 juin 2018  
D.L.

> parole de psy

## La reconnaissance de notre **humanité commune** : quels bénéfices en attendre au travail ?

« Trop ceci, pas assez ça... », nous sommes souvent portés à nous auto-critiquer et à nous comparer aux autres (ou à une « image idéale »). La perception de nos manques peut alors être particulièrement douloureuse, notamment en cas d'échec.

L'**estime de soi** est le jugement global positif ou négatif qu'une personne a d'elle-même. Elle est le résultat de la perception de ses propres compétences dans les domaines qui comptent pour soi. Ce jugement est à la fois subjectif et objectif. Il est influencé par les expériences, les capacités (physiques, intellectuelles) et le tempérament général optimiste ou pessimiste de la personne. Une « bonne » estime de soi correspondrait à une estime de soi ni trop faible ni trop élevée, ce qui favorise l'épanouissement relationnel et le bien être personnel. Or, pour la plupart d'entre nous, cet équilibre est difficile à atteindre et à maintenir. En effet, les échecs (ou ce que l'on perçoit comme tel) peuvent altérer (temporairement ou plus durablement) notre estime de soi et nous conduire à développer un sentiment d'infériorité. Nous pouvons alors avoir tendance à nous isoler, ou à « porter un masque » pour que les autres ne voient pas nos « manques » et nos difficultés. À l'inverse, une trop forte estime de soi peut amener à dénigrer et à mépriser les autres, ce qui in fine aboutit à un isolement social.

C'est un **équilibre difficile à atteindre et à maintenir**. Développer l'auto-compassion apparaît donc indispensable.

Les 3 piliers de l'auto-compassion préconisés par Kristin Neff, sont :

1. La bienveillance envers soi
2. La pleine conscience des émotions
3. Le sentiment d'humanité commune

Le sentiment d'humanité commune, c'est se voir et s'accepter tel qu'on est, c'est se sentir semblable aux autres, proche d'eux.

En examinant nos failles personnelles, nous voyons que nous ne les avons pas choisies. Être humain c'est être imparfait. La souffrance fait partie de la vie humaine. Pour mieux reconnaître notre humanité commune, il faut dans une première étape reconnaître que nous sommes le produit d'innombrables facteurs qui nous échappent (parents, famille, lieu de naissance, d'enfance, milieu social, stabilité politique, économique du pays d'origine, développement technologique, accès à l'éducation, la culture, la formation professionnelle, santé (patrimoine génétique, facteurs constitutionnels, liés à la petite enfance etc...), accidents de la vie, deuils, événements climatiques, telluriques... Etc...

Pourquoi cette inter-dépendance est-elle si difficile à accepter ? Parce que nous avons peur d'admettre que nous ne contrôlons pas vraiment nos actes et nos pensées. Nous avons peur du sentiment d'être impuissant. Nous préférons l'illusion de tout maîtriser.

Si on observe attentivement la réalité, on peut passer de l'illusion de tout maîtriser à la reconnaissance de notre humanité commune.

Pour mieux reconnaître notre humanité commune, nous pouvons développer la gratitude envers

- ceux qui nous ont précédés, nos ancêtres qui nous ont transmis la vie et tous ceux qui ont œuvré pour le développement de notre société actuelle
- et envers tous nos contemporains qui, par leur travail, leur créativité, leur bienveillance, etc ... participent à notre confort de vie aujourd'hui

En développant de la gratitude nous prenons soin de nous. La gratitude augmente le sentiment d'appartenance à un groupe, à une collectivité humaine et réduit le sentiment d'isolement. Elle augmente l'optimisme sur l'avenir. Réduit le niveau de stress, favorise la performance, améliore la qualité du sommeil.

La reconnaissance de notre humanité commune diminue le sentiment d'isolement, augmente la capacité à comprendre les autres, la capacité et la liberté de pardonner, la capacité à côtoyer la douleur, la générosité etc ...

### Quels bénéfices pouvons-nous attendre au travail de la reconnaissance de notre humanité commune ?

L'ouverture du mental **vers les autres** permet de

- se sentir plus proches des autres
- mieux les comprendre
- mieux percevoir leurs besoins

Reconnaître notre humanité commune nous permettrait de réduire le stress, les conflits et d'améliorer l'efficacité collective.

Reconnaître notre humanité commune :

#### C'est bon pour l'individu :

- Cela réduit le sentiment de solitude
- Cela permet de mieux percevoir le soutien des collègues
- Cela sécurise et rassure
- Cela renforce la patience
- Cela permet de mieux reconnaître les failles des autres et de mieux anticiper les difficultés
- Cela réduit le stress chronique et retarde le burnout, dans un contexte stressant

#### C'est bon pour le collectif :

- Cela favorise la communication
- Cela sécurise et rassure les autres, cela favorise une bonne ambiance dans le collectif
- Cela prévient les conflits et facilite leur résolution
- Cela améliore l'efficacité collective

Elodie Arnold Roebroek.  
D'après Kristin Neff et Christophe André

#### 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

L'association  
EIPAS a un

**nouveau président depuis le 27 juin 2018,  
Monsieur Guy CAUTENET**

> actu EIPAS

Gratuit

Prochaine conférence

**Lundi 10 septembre 2018 de 14h à 16h30**

**Mieux vivre ensemble au travail,  
c'est possible**

Table ronde — témoignages d'entreprises

Salle des fêtes, Maison des associations  
place de l'hôtel de Ville 03200 **Vichy**

Partenaire : ARS Auvergne Rhône-Alpes