



mieux vivre au travail

numéro 50
avril, mai, juin 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)
 - 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

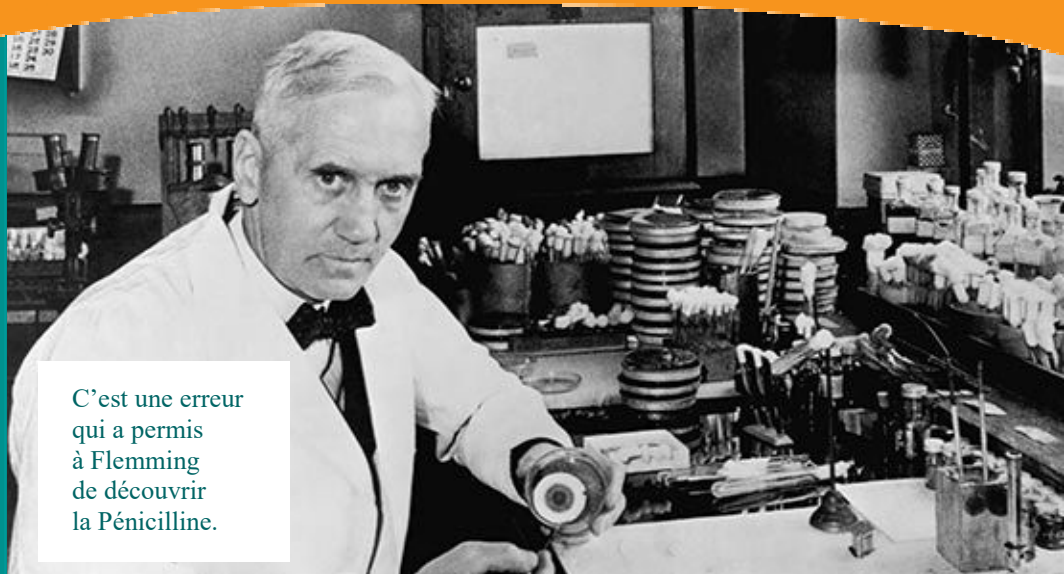
A Au Puy en Velay, tel : 06 71 93 59 17

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



C'est une erreur qui a permis à Fleming de découvrir la Pénicilline.

Changeons notre regard sur l'erreur

Nous avons peut-être intérêt à changer notre regard sur l'erreur.

Les objectifs de performance, d'excellence, de « qualité totale » qui prédominent actuellement, notamment dans l'industrie nous privent d'une exploitation bénéfique des erreurs. En France le rapport à l'erreur est très négatif. Dans d'autres cultures (Canada, Suède, Etats-Unis, Royaume-Uni), l'erreur peut être considérée comme une occasion d'apprentissage, ou d'innovation.

La perfection n'existe pas et les erreurs ont une utilité. (Lorsque, jeunes enfants, nous avons appris à marcher, nous sommes tombés un grand nombre de fois avant de savoir poser un pied devant l'autre de façon à peu près sûre.)

Pourtant, en entreprise, nous ne sommes pas encouragés à reconnaître et assumer nos erreurs.

→ Sanctionner les erreurs : quels inconvénients ?

- * La politique de rejet et de sanction des erreurs est source de stress, de freins, de réduction de l'engagement, de déresponsabilisation. Le **stress** généré par l'excès de contrôle, est lui-même source d'erreurs et de baisse de performance. Cette politique peut donc générer un cercle vicieux qui va à l'encontre de la

performance recherchée.

- * Le **temps** consacré aux reportings et validation peut être excessif et contre-productif.
- * Lorsqu'une erreur est sanctionnée, cela peut générer angoisse, culpabilité, honte, colère, etc... des émotions négatives qui ne nous incitent pas à donner le meilleur de nous-même.
- * Si l'erreur est considérée comme une manifestation d'incompétence, l'auteur peut être tenté de dissimuler son erreur, d'en minimiser les conséquences, de rechercher un coupable. Aucune de ces attitudes ne peut l'aider à progresser et la probabilité de récidiver en est augmentée.
- * Si les erreurs sont dissimulées par peur des sanctions, cela peut avoir, dans certains cas, des conséquences désastreuses.

Les vertus de l'erreur :

- Contribue à l'apprentissage et à l'amélioration des performances
- Favorise l'innovation

Certaines découvertes sont le fruit d'erreurs. Une des plus célèbres est la découverte de la pénicilline par Alexander Fleming : il avait fait l'erreur de laisser ouvertes des boîtes de culture de bactéries, ce qui a permis le développement de *Penicillium notatum*, moisissu-

res produisant la pénicilline.

→ Intérêt du droit à l'erreur

- * Libérer les collaborateurs de la peur de l'erreur améliore la qualité de vie au travail :
 - en créant un sentiment de sécurité
 - en libérant la parole
 - en renforçant le sentiment d'appartenance
 - en favorisant le développement de l'expertise
- * Si l'erreur est perçue comme la conséquence d'une tentative et d'un effort et qu'elle est valorisée, cela permet de rebondir en rectifiant la trajectoire après avoir corrigé l'erreur.
- * Les erreurs analysées ont une probabilité réduite de récidiver, ce qui peut engendrer une réduction des coûts.
- * Le droit à l'erreur favorise l'innovation en encourageant la créativité.

Certaines entreprises valorisent l'erreur.

Blablacar, a adopté une pratique de partage quotidien des erreurs et échecs : "FLS (Fail – Learn – Succeed)", "Échoue, apprends et réussis". Cette pratique permet aux équipes de relativiser les échecs et, au lieu de les cacher, d'en tirer des leçons.

>>>

>>> En pratique,

→ Comment l'entreprise peut-elle instituer la valorisation de l'erreur ?

- * Accepter le risque d'erreur
- * Intégrer, dans la culture d'entreprise, la valorisation de l'erreur comme un facteur de dynamisation
- * Abandonner les sanctions suites aux erreurs involontaires
- * Intégrer l'anticipation des erreurs dans les projets
- * Analyser collectivement les erreurs comme des occasions d'amélioration.

→ Quelles sont les adaptations nécessaires au niveau du management :

- * valoriser les talents au sein des équipes au lieu de se focaliser sur les erreurs, ce qui nécessite proximité et attention bienveillante du manager afin de prendre conscience de la valeur de ses collaborateurs
- * donner à chaque collaborateur une autonomie suffisante, et encourager la responsabilisation individuelle
- * libérer la parole pour favoriser la collaboration entre les salariés en donnant des feedbacks réguliers, transparents et bienveillants pour entretenir une relation de confiance
- * organiser des temps de retour sur expérience pour travailler sur les erreurs : analyser les facteurs d'erreurs, sans jugement et rechercher collectivement des solutions pour éviter de les commettre à nouveau
- * Enfin, savoir reconnaître ses propres erreurs.

La valorisation de l'erreur peut être

- un facteur de qualité de vie au travail pour les salariés
- un levier de performance pour l'entreprise.

Denise Lanoir

> parole de psy

Il n'est pas toujours facile de savoir comment réagir lorsqu'un proche nous confie ses difficultés. En temps normal, la position de confident peut être délicate à assumer. C'est d'autant plus vrai lorsque la personne nous livre des faits graves. Notre intention est toujours d'aider, mais un grand nombre de questions peuvent alors se poser : par où commencer ? que dire ? comment éviter les maladresses ? que faire ?

Voici quelques conseils pour vous aider dans cette mission :

Tout d'abord il est primordial de savoir ce qu'est le harcèlement moral. Le harcèlement moral se manifeste par des agissements répétés susceptibles d'entraîner, pour la personne qui les subit, une dégradation de ses conditions de travail pouvant aboutir à une atteinte à ses droits et à sa dignité, une altération de sa santé physique ou mentale, ou une menace pour son évolution professionnelle. Le plus souvent ces agissements répétés peuvent être une conduite vexatoire (c'est-à-dire abusive, humiliante ou blessante), des paroles, des gestes ou des comportements hostiles ou non désirés (mise à l'écart par exemple).

Ces comportements s'installent progressivement, ne laissant pas la possibilité à la personne victime de s'en rendre compte et de réagir immédiatement. Une fois que cette relation toxique s'est instaurée, il devient encore plus difficile d'y mettre un terme. Dans tous les cas cela ne peut pas se faire seul puisque l'une des conséquences du harcèlement est d'isoler socialement la personne victime.

Votre proche vient donc de faire un grand pas en sortant de son isolement et en vous confiant la situation qu'il vit quotidiennement. La première chose à faire est de l'écouter activement. En effet, la personne victime aura besoin dans un premier temps de s'exprimer auprès d'une oreille attentive et bienveillante. Sa souffrance peut être difficile à entendre. Vous serez probablement tenté de douter de ce qu'elle décrit, de la raisonner. Malgré cela, ne remettez pas en doute son ressenti, ne minimisez pas les faits et ne culpabilisez pas la personne en lui demandant pourquoi elle n'a pas plutôt agi de telle ou telle manière. Vous êtes peut-être la première personne à qui elle se confie et c'est dur pour elle d'en parler. Au contraire, vous pouvez lui dire que vous la croyez, que c'est grave, et que vous devez agir ensemble. Prenez le temps de comprendre sa perception, respectez les silences et le rythme de la personne.

Comment aider un proche victime de harcèlement moral au travail ?

Dans un deuxième temps vous pouvez proposer à votre proche de remplir le questionnaire LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror) de Leyman sur la violence psychologique au travail. Cette évaluation (disponible sur le site internet de EIPAS) permet d'identifier les conduites de harcèlement moral. Vous allez ainsi aider la personne à mieux identifier les faits, leur fréquence et leur durée. L'aider à repérer, comprendre et nommer toutes les situations anormales est une étape importante car une personne harcelée peut avoir tendance à minimiser les faits, ne réussissant plus à distinguer une situation anormale d'une situation normale. Cet exercice permet aussi d'amorcer la prise de recul sur ce quotidien anxiogène.

Ensuite, vient le moment d'orienter votre proche vers des professionnels. Si cette personne s'est confiée à vous c'est qu'elle vous fait confiance, vous êtes une personne ressource pour elle. Profitez-en pour l'aider à s'ouvrir encore davantage et ne pas rester seule dans cette situation. Bien s'entourer s'avère être la meilleure réponse au harcèlement moral. Dans l'entreprise, les dispositions relatives à l'interdiction des pratiques de harcèlement moral figurent dans le règlement intérieur. Il est essentiel de demander un appui au médecin du travail, qui dispose de moyens d'action pour protéger les salariés, aux collègues (sachant que les salariés qui relatent les faits de harcèlement moral sont protégés par la loi), au responsable des ressources humaines, aux membres du CSE ou aux DP, à la hiérarchie si elle n'est pas en cause dans la situation de harcèlement. En dehors de l'entreprise, le médecin traitant, le psychologue, seront un soutien. L'inspection du travail, les associations spécialisées, avocats, apporteront une aide juridique...

De plus, engager un travail thérapeutique pour se reconstruire après le harcèlement est important. Si votre proche refuse, ne le forcez pas. Il a sans doute besoin d'un temps de réflexion et de s'y préparer avant d'accepter. Tout au long de ces étapes soyez patient, à son écoute, et amenez la personne sur des sources d'information en rapport avec son problème (les sites institutionnels : ministère du travail, INRS, ANACT, mais aussi les ressources sur le site EIPAS, des livres, des émissions ou des articles traitant du harcèlement moral au travail).

Laurène Dufournaud

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

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**

Consultez www.eipas.org

> actu EIPAS

Nouveau : Consultations Souffrance au travail

24 rue Paul Doumer 15000 Aurillac

Sur rendez-vous auprès de la psychologue, **Marie Line CHIVA** [tel : **07 86 23 93 47**]

Prochain atelier « Sortir du burnout »

En 4 séances de 2h, animé par **Annabelle MORGE**, psychologue

le samedi de 10h30 à 12h30 à partir du samedi 10 avril

Renseignements et inscriptions : contact@eipas.org