

# LES « IRRITANTS » AU TRAVAIL

*Les « irritants au travail » font partie de ces nouvelles expressions, imaginées, mais peu définies, que l'on retrouve en marge de nombreuses observations sur le travail, ou dans le cadre de démarches d'amélioration de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail.*

*Les personnels des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux n'échappent pas à ces irritations, par définition assez désagréables, dans leur travail, et qui semblent en expansion continue, car difficiles à maîtriser. Le parallèle avec la prolifération des punaises de lit est assez amusant : dans les deux cas, on en retrouve un peu partout, ça gratte et ça provoque des formes de démangeaisons, et on a le plus grand mal à s'en débarrasser. Le sujet mérite quelques définitions, et une réflexion appropriée.*

---

## I — COMMENÇONS PAR DÉFINIR LE TERME

---

On regroupe sous le terme « irritants au travail » l'ensemble des « gênes » et des « empêchements » à la réalisation d'une tâche, provoquant perturbation et énervement. Ce sont des obstacles mineurs venant perturber le déroulement de son travail sans le remettre fondamentalement en question. Les irritants sont le plus souvent ponctuels et limités. Créant une situation d'impatience et d'énervement, ils affectent dans une mesure relative le plaisir à travailler et la définition du « bon travail » donnée par l'opérateur.

On les distingue d'une autre classe d'évènements, plus graves et plus structurels, que sont les « empêchements au travail ». Le travail dit « empêché » est la résultante d'une confrontation sévère entre la dynamique de travail d'un ou plusieurs acteurs, et des processus contraires permanents et organisationnels. Les conséquences du travail empêché (ou « entravé ») peuvent être importantes : souffrance au travail, mésestime de soi, disqualité de la production ou du service.

Un irritant qui se maintient et s'accroît n'est plus un irritant, il devient un empêchement : il faut alors l'aborder avec les moyens institutionnels de la prévention et l'améliorer dans le cadre de la qualité de vie et des conditions de travail.

**Jean-Philippe Toutut**

*Docteur en psychologie sociale, clinicien, consultant et formateur pour les ESSMS, enseignant à l'Université Toulouse Jean Jaurès et à Montpellier II, auteur de nombreux ouvrages.*

## II — IRRITANTS « COMMUNS » ET « SINGULIERS »

### À CHACUN SES IRRITANTS

Soulignons le côté subjectif de l'irritation au travail. En effet, si certaines situations relèvent des « grands classiques » des irritants, touchant une majorité de personnes (les « irritants communs »), chacun de nous est cependant plus ou moins sensible ou indifférent à certains comportements ou facteurs rencontrés dans le travail (les « irritants singuliers »).

*C'est que l'irritant au travail vient s'imposer dans la relation entre la personne et son travail, une relation par définition toujours particulière, liée à l'histoire du sujet, sa vision du travail, l'implication de ses énergies et de son image dans ses tâches...*

Les irritants au travail sont par définition des phénomènes que l'on découvre lorsqu'on les éprouve. Différentes situations peuvent exister, qui constitueront des irritants pour certains et qui ne seront même pas perçues pour d'autres.

### QUATRE GRANDES FAMILLES D'IRRITANTS

Dans nos observations de situations de travail en ESSMS, nous avons pu définir 4 grandes typologies d'« irritants au travail », lesquels, de surcroît, peuvent se doubler de circonstances aggravantes. On trouve ainsi les paramètres suivants.

#### 1 - Les comportements perturbateurs

L'irritation provient de la façon de se comporter d'une personne de notre proximité de travail : attitudes physiques ou gestuelle, expression verbale ou sonore, etc. Le/la collègue peut ou non s'adresser à nous, c'est une partie de sa façon d'être au travail qui provoque la perturbation et l'agacement chez nous.

Un exemple : le collègue qui chantonne sans arrêt en travaillant à côté de nous, ou les toux et raclements de gorge permanents de notre voisin... d'autant plus irritants qu'il s'efforce de rester discret, sans y parvenir.

#### 2 - Les moyens défaillants

L'irritation provient de la perturbation causée par une panne ou un mauvais fonctionnement d'un appareil servant à faire son travail. Toute la dynamique (la scénarisation du travail) engagée dans la réalisation d'une tâche est gênée et compromise par la défaillance mécanique. L'impulsion, voire l'enthousiasme de départ, est freinée par un grain de sable.

Un exemple : j'ai un texte à éditer, dont je suis assez content, mais... l'ordinateur a inexplicablement effacé une partie de mon texte... et la réserve de papier est vide.

### 3 - Les situations mal gérées

L'irritation provient du déroulement malencontreux d'une situation dans le travail, indépendante de la tâche en cours, mais qui vient en perturber la bonne réalisation. Le «bon travail» est menacé, voire dégradé, par une intervention ou une sollicitation d'un collègue, inattendue et inopportune.

Un exemple : deux de mes collègues ne sont pas d'accord sur une tâche à effectuer et elles viennent me prendre à témoin et me demander de l'aide alors que je suis en plein travail... et que je dois produire mon travail dans les plus brefs délais.

### 4 - Les évènements imprévus

L'irritation provient d'une perturbation extérieure, non prévisible, indépendante de l'établissement, et qui n'est la faute de personne - en tout cas pas de nous. C'est une circonstance malencontreuse qui nous frappe et qui vient impacter le bon déroulement du travail tel que nous l'avions prévu ou commencé à effectuer.

Un exemple : une grève surprise dans les transports me met en retard alors que j'avais tout programmé pour être à l'heure... et que ce rendez-vous ne pourra sans doute pas être reprogrammé.

Cette classification est bien sûr arbitraire, puisque le phénomène d'irritation au travail est dans une large mesure subjectif. À chacun donc de rajouter «sa» propre liste d'irritants !

---

## III — CONSÉQUENCES ET BÉNÉFICES DES «IRRITANTS AU TRAVAIL»

---

La question d'apports bénéfiques des irritants au travail peut paraître surprenante, tant l'irritation est ressentie comme un mal-être désagréable dans le cours normal du travail. Cependant, l'irritation peut aussi agir comme une stimulation positivante. On connaît les conséquences pénalisantes de l'irritation au travail : perturbation de la production ou de la relation, impact sur la santé physique ou psychologique (les «irritants au travail» devenant permanents et «empêchants» peuvent constituer des «risques psycho-sociaux»), effets en cascades sur le comportement des autres travailleurs...

Pourtant, la prise de conscience et l'exploitation des situations d'irritations au travail peuvent aussi apporter des bénéfices. Ils sont de quatre ordres selon nous.

### 1 - Rupture des routines

Venant par définition perturber le travail, sans que celui-ci en soit rendu totalement impossible, l'irritant au travail introduit une **forme d'éveil ou de réveil dans des conduites** qui pourraient devenir mécaniques, habituelles ou routinières.

### 2 - Remise en question des conduites opératoires

L'irritant au travail vient questionner les modalités du travail prévues ou programmées, en obligeant à chercher de nouvelles voies ou à trouver de nouvelles façons de faire pour contourner la perturbation, qu'elle soit subjective ou objective.

### 3 - Fortification de la résilience

L'irritant au travail produit ses effets négatifs sur celui qui l'éprouve comme tel, mais il l'oblige aussi à trouver de nouvelles ressources personnelles pour dépasser l'irritation : maîtrise de soi, ingéniosité pour dépasser le problème, résolution par le dialogue...

### 4 - Renvoi aux questions fondamentales du travail

L'irritant au travail peut déclencher un processus de réflexion plus approfondi, touchant au sens profond de notre travail, au dépassement des phénomènes superficiels qui le touchent, à la définition de la mission, aux valeurs et à la sublimation des difficultés. Déclencheur, il peut aussi nous amener à réaliser que c'est l'instant propice pour partir s'engager sur une autre voie.

---

## IV — COMMENT LUTTER CONTRE LES IRRITANTS AU TRAVAIL ?

---

*Chacun sait ce que sont les « irritants au travail ».*

En effet, qui d'entre nous ne s'est pas un jour confronté à une colère intérieure devant telle photocopieuse qui ne marche pas, tel appel téléphonique inopportun alors que nous sommes serrés par le temps, ou encore tel ordre contradictoire venant fragiliser ou annuler un travail déjà bien entamé ?

Face à ces perturbations qu'on a peine à traiter institutionnellement, car elles sont ponctuelles, imprévisibles et souvent non intentionnelles, *chacun a sa façon de faire*, sa technique personnelle, plus ou moins efficaces sur le terrain.

De notre côté, nous préconiserons de s'inspirer, pour tout ou partie, *de la règle que nous appliquons et que nous avons appelée « les 4 R ».*

## 1 - Respiration

C'est la première chose à faire, dès l'apparition de l'irritation. En effet, l'irritation est une émotion et sa vocation, si on la laisse faire, est *d'envahir tout l'espace de notre raisonnement*. **On ne peut rien faire de bon si on est pris par l'émotion** : respirer reste la première, la plus efficace et aussi la seule chose à faire si l'on veut retrouver rapidement la clarté d'esprit et l'efficacité.

## 2 - Recul

Dès qu'on a pu, avec la respiration, calmer l'agitation de la colère, alors il est nécessaire de ne pas se laisser piéger par les circonstances apparentes. **Le recul permet le discernement** et laisse la place à son «R adjoint» qui est le *raisonnement*. Quand le terrain est plus apaisé, on peut prendre de la hauteur et construire une estimation de la situation, qui va nous amener au 3e «R».

## 3 - Rectification

L'examen rationnel de la situation a certes pour but de nous permettre de *mettre de l'intelligence aux circonstances* qui ont créé l'irritation, mais aussi, et surtout d'en imaginer les possibles contournements.

Certaines situations irritantes peuvent être contournées - par exemple, par le dialogue, l'appel à la raison, la mise en place de nouvelles façons de faire, etc. Quant à celles qui ne peuvent pas être modifiées, la simple recherche de rectification aura apporté le bénéfice du retour au calme et la meilleure attitude pour en supporter l'inéluctabilité ponctuelle.

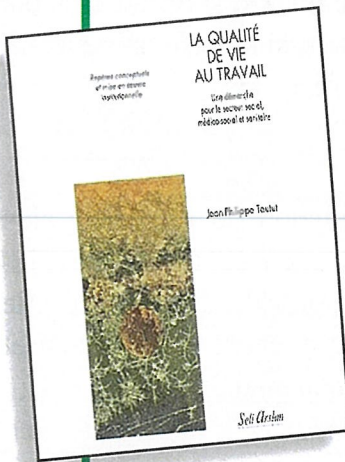
## 4 - Reprise

C'est l'objectif de toute approche de lutte contre les «irritants au travail» : **revenir le plus vite possible aux conditions normales d'un travail serein**. Une vraie reprise n'est pas seulement la disparition de l'irritation, car, par définition, l'irritant au travail disparaît de lui-même au bout de quelque temps. Une vraie reprise, nous la caractérisons par *l'intégration d'une leçon* apprise par l'irritant, que cette leçon relève de l'amélioration organisationnelle ou qu'elle relève de l'apprentissage du salarié. Qui a vécu l'irritation et l'a dépassée en est sorti renforcé : il sera moins sensible si une irritation — celle-ci ou une autre — réapparaît.

L'irritation au travail fouette le sang, mais comme de toutes choses, on peut en tirer une vigueur nouvelle !

NB. Jean-Philippe Toutut a été interviewé sur ce thème par Armelle Gegaden, journaliste de la Revue Direction[s] (revue du secteur sanitaire social et médico-social) le 2 février 2024. Cet article fait suite à la réflexion menée à cette occasion.

## LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



La démarche de la qualité de vie au travail est en plein essor dans le secteur social et sanitaire. L'ouvrage présente les enjeux de ce processus d'amélioration continue du travail et du bien-être ainsi que des repères et outils pour sa mise en œuvre.

Sous l'impulsion de textes réglementaires et de la dynamique d'amélioration continue de la qualité, de nombreux établissements des secteurs social, médico-social et sanitaire se sont engagés et s'engagent chaque jour dans une démarche de développement de la qualité de vie au travail. Cette approche regroupe des actions pour améliorer les conditions de travail des professionnels et la performance globale des établissements. La démarche se veut précise, mais ouverte dans les applications, inscrite dans la culture et la réalité de chaque structure.

L'auteur présente la démarche de la qualité de vie au travail (QVT) en tenant compte de la diversité des établissements sociaux et sanitaires, ainsi que des missions des équipes, conduites à privilégier le spécifique au standardisé. Il dresse aussi l'historique de la démarche et fournit des repères sur les notions couvertes par ce champ.

*Jean-Philippe Toutut.*

Seli Arslan, 2021, 192 pages, ISBN 978-2842762742