

S'attaquer collectivement

Un dossier manquant qui empêche de répondre correctement à un bénéficiaire, un planning bouleversé en raison d'une absence de dernière minute, un entretien interrompu avec une personne en difficulté : ces détails agacent et empêchent les équipes d'effectuer un travail de qualité. Voici quelques pistes pour résoudre ces irritants qui génèrent stress et démotivation.

Vous achetez un joli pull en laine qui gratte. S'il vous permet de vous sentir belle, vous le supporterez. Mais s'il ne vous met pas en valeur et qu'en plus vous avez mal aux pieds, ce sera insupportable ! » s'exclame Yves Clercq. Ce psychologue formateur dans le médico-social et dirigeant du cabinet Nicodem utilise cette métaphore pour expliquer ce que sont les « irritants » au travail : des micro-frustrations qui énervent, mettent en colère et finissent par générer stress et risques psychosociaux.

Une fréquence de plus en plus importante

Les irritants ont quatre origines principales : ils sont causés par des situations désagréables, comme un conflit entre collègues, des moyens défaillants (informatiques, téléphoniques...), des comportements perturbateurs ou des événements extérieurs imprévus. Ces irritants sont de plus en plus

fréquents, pour des raisons multiples : engorgement des listes d'attente, inflation des exigences normatives, augmentation des coûts, difficultés de recrutement... Tout cela contribuant au turn-over et aux incertitudes de planning.

« À force d'être exposé et de résister, on peut aussi finir par être soi-même irritant... »

Des exemples ? « Un éducateur est en entretien avec un enfant agité. Il entame un travail relationnel à visée thérapeutique, quand le chef de service débarque : il manque une personne sur un autre groupe en raison d'un congé maladie. Le travail est interrompu, c'est dommageable pour l'enfant et insupportable pour le professionnel », détaille Jean-Philippe Toutut, docteur en psychologie, enseignant à l'université de Toulouse^[1]. Deuxième illustration : les



© Getty Images

D'origines variées, les irritants doivent être analysés méthodiquement pour pouvoir être éradiqués et permettre de travailler plus sereinement.

professionnels de jour quittent le service sans faire de transmission. L'équipe de nuit n'est pas au courant des manifestations symptomatiques, des conflits... Elle doit tout reprendre avec les personnes concernées. Autre cas de figure, dans les bureaux cette fois : plongé dans les prévisionnels du Cpom, un comptable est interrompu. Il doit fournir le tableau budgétaire du mois précédent, quand son attention était focalisée sur des calculs complexes. Il faut vite répondre à l'urgence.

Sentiment d'impuissance et spirale négative

« Les équipes sont capables de supporter les irritants habituels. Mais les situations qui se répètent peuvent générer un sentiment d'impuissance », analyse Yves Clercq. Une goutte d'eau suffit alors à faire déborder le vase : des ampoules non changées dans le vestiaire ou une porte qui ne ferme plus. « Ces détails anodins peuvent donner l'impression que l'encadrement ne s'intéresse pas au personnel, à tort. Les équipes ont le sentiment d'être abandonnées. Alors

que les directions sont happées par la machine de gestion et parfois coupées du terrain », poursuit-il.

Les conséquences de ces micro-situations dommageables ne sont pas neutres collectivement. Car les irritants des uns conduisent à des comportements agaçants pour les autres et déclenchent un effet boule de neige. « À force d'être exposé et de résister, on finit par être soi-même irritant. Les personnes deviennent plus nerveuses, et retardent, par exemple, la transmission de l'information », poursuit Jean-Philippe Toutut. Alors comment sortir de cette spirale négative ?

Écouter les personnels lors de points dédiés

Pour s'y attaquer, il faut se parler, préconise Yves Clercq : « Les équipes attendent beaucoup de gestes de reconnaissance de leur encadrement de proximité, en particulier de leurs difficultés dans l'accomplissement de leur mission au quotidien. » L'idée n'est pas forcément de donner une réponse immédiate, mais de montrer que leur parole est

« À chacun sa propre solution »

Fleur Espinoux, directrice des ressources humaines de la Sauvegarde du Nord



« Ce n'est pas au niveau d'un siège, d'un pôle, ni même d'une direction qu'on peut aider les collaborateurs à se départir de leurs irritants. Il n'y a pas de recette ni de miracle. La qualité de vie au travail ne se décrète pas mais se construit. Pour l'améliorer sur le terrain, nous avons demandé aux chefs de service de prendre un vrai moment avec leurs équipes pour les interroger sur ce qui dysfonctionne au quotidien et la façon d'y remédier. Nous leur avons demandé de faire remonter une fiche détaillée, avec les solutions envisagées, les délais, les contributeurs, le carnet de bord des avancées... Nous souhaitons que chaque salarié soit concerné par au moins une action. Une ligne budgétaire pourrait financer ces correctifs. L'employeur n'est pas prescripteur, mais facilitateur des actions directement portées par les équipes. Nous sommes là pour favoriser leur bonne réalisation, en veillant à lever les freins éventuels. »

aux irritants au travail

entendue. Cette écoute doit être organisée. Les réunions hebdomadaires d'une demi-heure se transforment souvent en un condensé d'informations qui dilue tous les sujets. Ce n'est pas le bon cadre pour parler des irritants.

Il convient donc de sanctuariser des moments. « Il faut donner la possibilité aux professionnels de s'exprimer vraiment sur leur travail, des espaces où ils pourront dire les choses, sans forcément associer leurs managers. Et ce n'est pas juste en créant des salles de pause ou en organisant des séances de massage qu'on trouve les causes du mal-être au travail », indique Jérôme Leroy, fondateur de la Fabrique de la confiance. Pour ce spécialiste de la qualité de vie et des conditions

de travail (QVCT), mettre au jour les irritants passe par des méthodes participatives, pour en chercher les raisons profondes et « qualifier le travail réellement vécu par les salariés ».

Viser une charte de fonctionnement

Une réflexion collaborative peut déboucher sur une charte de fonctionnement au travail et des règles à respecter. Exemples : ne pas faire irruption dans le bureau des éducateurs quand la porte est fermée ; quand le ton monte, ne pas régler les problèmes devant les bénéficiaires, ni devant les collègues... « C'est aussi par le dialogue social formel et informel que l'on trouve les "causes racines" des irritants sociaux », estime Jérôme Leroy qui

conseille, en fonction de la gravité des irritants, de la structure et des parties prenantes, de négocier l'organisation du travail, pour la « mettre en discussion ».

Résilience et lutte à la source

De courts stages de formation d'une journée peuvent aussi aider à lutter contre les irritants. Jean-Philippe Toutut recommande d'apprendre à utiliser les « 4R » : « Quand un irritant se manifeste, on commence par respirer pour mettre l'émotion à distance. On prend du recul pour rationaliser. Enfin, on cherche à rectifier les irritants. »

L'enseignant invite également à considérer les bénéfices des irritants. Ils ont au moins cet

avantage : briser la routine. En interrompant le travail, ils empêchent une certaine forme de mécanisation des comportements et des pratiques. « Quand je suis dérangé pour remplacer un absent, je trouve ça désastreux pour l'adolescent accompagné, et puis je me demande quel est mon rôle : consiste-t-il à répondre aux demandes individuelles ? Suis-je un clinicien ? Suis-je un agent d'un système global au service du remplacement ? » L'irritant alerte sur les faiblesses organisationnelles et conduit à se poser des questions fondamentales sur le sens du travail. Alors, toujours irrité ?

Armelle Gegaden

[1] Auteur de La Qualité de vie au travail, éd. Seli Arslan, 2021

L'OFFRE DE FORMATIONS EN ACTION SOCIALE 2024

À destination des dirigeants, des cadres et des travailleurs sociaux du secteur social et médico-social

Nos thématiques de formations catalogue

En partenariat avec **Direction[s]**

Pilotage stratégique et financier
Droit social / GRH
Management
Réglementation / Santé - sécurité

Pour vos équipes

Droit social / GRH
Enfance et famille
Personnes âgées et situation de handicap
Gestion des associations

Remise de 10%

Pour les abonnés **Direction[s]** avec le code ABO10

Toutes nos formations sont déclinables en intra ou sur-mesure pour s'adapter à votre structure

Rendez-vous sur formation.lefebvre-dalloz.fr

Pour plus d'informations, contactez-nous :

- par mail à src-formation@lefebvre-dalloz.fr
- par téléphone au 01 83 10 10 10

Lefebvre Dalloz
Compétences.