

JOURNÉE DES PAYS DE LA LOIRE
de Soins Palliatifs et d'Accompagnement

CENTRE DES
CONGRÈS
D'ANGERS



JEUDI
23 MAI
2019



LES SOIGNANTS DANS
TOUS LEURS ÉTATS

Résister - Créer - Échanger



Faire face à une perte de sens au travail : un enjeu majeur pour beaucoup de soignants



Henri-Philippe GODEAU

- Ingénierie du Management Transformationnel
- Praticien en Psychologie Positive appliquée aux équipes de Travail



SOMMAIRE

Faire face à une perte de sens au travail : un enjeu majeur pour beaucoup de soignants

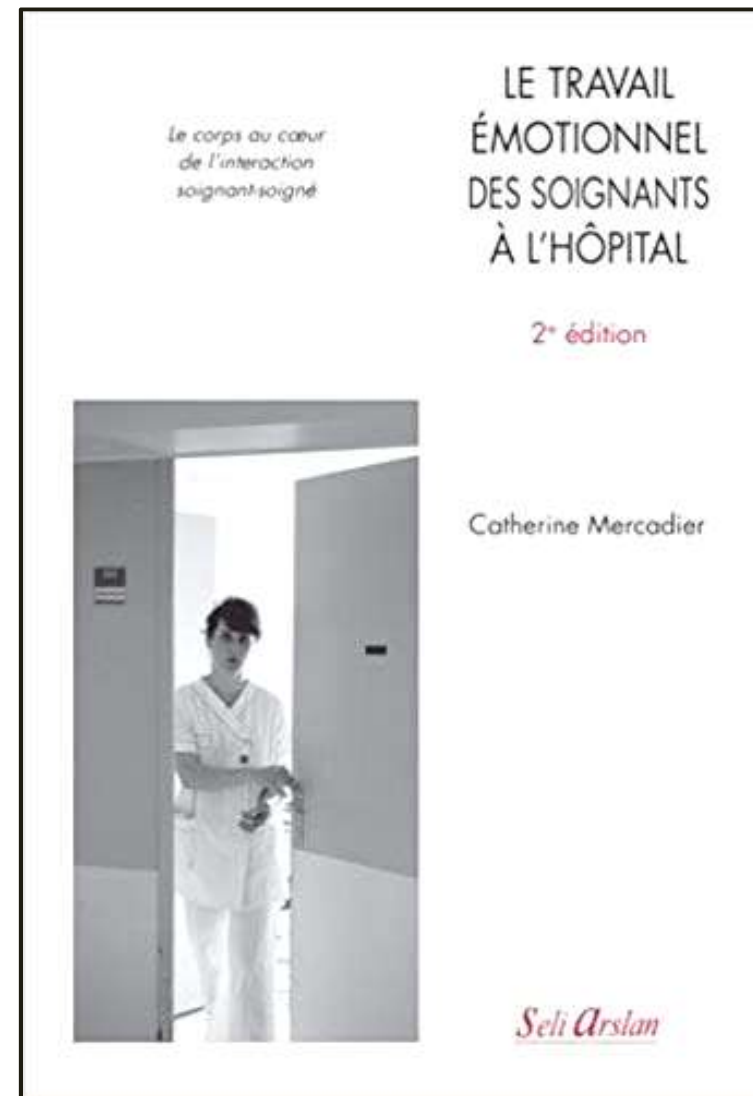
- **Le sens du travail et le sens au travail**
- **La théorie du SENSEMAKING**
- **L'engagement et la motivation au travail**
- **L'importance du sens dans le travail d'un soignant**
- **Les facteurs qui favorisent une perte de sens**
- **Quelques suggestions pour (Re)construire du sens**
- **Conclusion (dans une logique opti-réaliste)**



Introduction

“Le travail est un des fondements de l’ordre social, il détermine largement la place des individus dans la société [...]

Travailler est une norme, et un fait social”, il est alors tout à fait légitime de se demander si le travailleur, et en ce qui nous concerne chaque soignant, (re)construit suffisamment de sens à son travail, et si oui, comment ?.



La fabrication du sens, commence par une **sélection d'indices** qui sont repérés et isolés des autres **par l'attention que l'individu leur porte.**

Cette sélection est en grande partie **subjective** et dépend de l'individu qui la réalise : pourquoi va-t-il s'attarder sur tel élément de son environnement et non sur un autre pour y trouver et s'emparer d'éléments qui « font sens » pour lui ?

Ce qui est ainsi extrait du flux quotidien est donc érigé en indices (parfois inconsciemment). Tout l'enjeu est ensuite de comprendre quelle histoire et **par quel processus cognitif, émotionnel et social va s'activer l'identification et dans l'appropriation de ces indices.**

LES SALARIÉS VOIENT-ILS LE SENS DE LEUR TRAVAIL?



C'est donc en s'appuyant sur des «réservoirs de sens» souvent hérités du passé (*idéologies, systèmes de croyances, traditions et histoires diverses qui circulent dans l'organisation [cas exemplaires, légendes, blagues...]*) et en les confrontant aux indices recueillis que l'individu construit le sens qu'il donne aux situations professionnelles et par conséquence - *du fait de la répétitions de ces situations* - à sa fonction et à son métier

L'individu change pendant son parcours professionnel. Des évènements de vie peuvent modifier considérablement ses attentes, ses besoins et ses priorités.

De même l'environnement professionnel évolue depuis son « entrée dans le métier ». Les orientations, les priorités, les normes applicables, les pratiques et même la composition et la nature de la vie en équipe.

Ainsi les indices de sens, qui alimentent les réservoirs de sens sont amenés à évoluer, à se reconfigurer, et bien souvent sans que la personne ne s'en rende compte.

Beaucoup d'acteurs qui vivent une « crise de sens » n'ont pas suivi l'évolution des écarts entre la reconfiguration latente (et à « *bas bruit* ») de leurs indices de sens en lien avec les évolutions, les transformations, les recompositions et les restructurations de leur environnement professionnel et les pratiques métiers qui leurs sont pour partie imposées.

L'incohérence de sens leur apparaît (*presque violemment*) alors que le processus de « *distanciation sensuelle* » est déjà à l'œuvre depuis longtemps. D'où la nécessité pour un acteur soignant de revisiter régulièrement les indices « qui font sens » pour lui afin de les situer et de les (ré)évaluer par rapport au contexte organisationnel et managérial dans lequel il interagit avec les patients, les autres soignants et son organisation !

Le travail coûte des efforts qui ne sont (ré)compensés que par l'intérêt qu'on prend prioritairement à le réaliser et aussi au résultat obtenu.

Celui qui fait son jogging chaque jour ne se pose pas la question de la fatigue engendrée, parce qu'il considère que courir est nécessaire à sa santé et à son équilibre.

Il en retire donc un des bénéfices, qui justifient son investissement et lui procurent une satisfaction !

Il en est de même pour le travail : l'effort est accepté quand il est investi au service d'un **but qui fait sens pour la personne concernée.**

Sinon, à terme, cette personne n'appréhende plus son travail que par les contraintes, la pénibilité, les risques et les frustrations qu'il engendre !



CINÉMA

BURNING OUT

DANS LE VENTRE DE L'HÔPITAL

UN FILM DE
JÉRÔME LE MAIRE

INSPIRÉ DU LIVRE DE PASCAL CHABOT « GLOBAL BURN-OUT »
© PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE



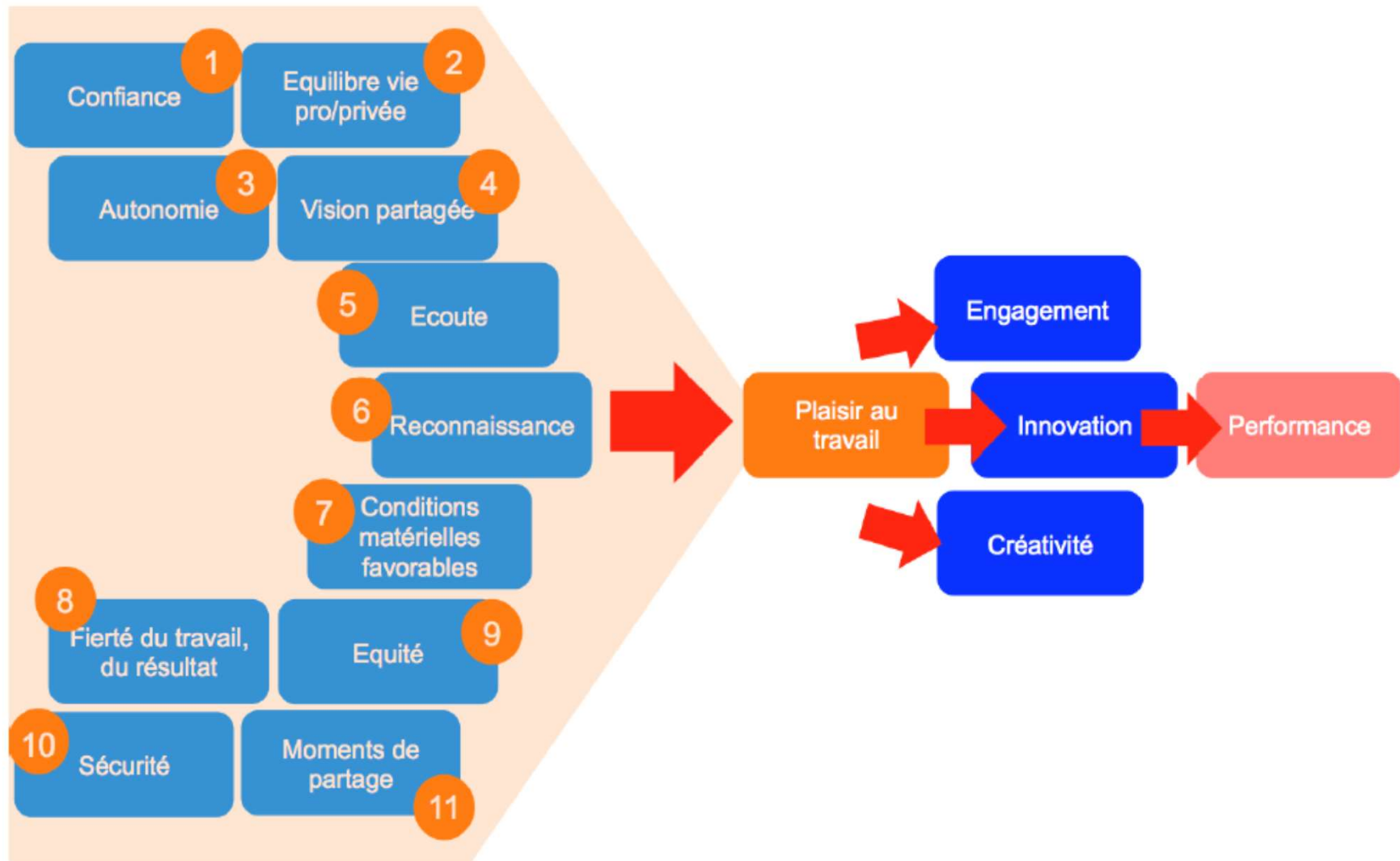


MOTIVATION INTRINSÈQUE

Gérer le Flow au niveau individuel implique d'actionner les 4 leviers de la MOTIVATION INTRINSÈQUE par laquelle : « l'action est conduite uniquement par l'intérêt que la personne va y trouver, sans prendre en compte une récompense » (Dr E.Deci).

	Récompense : Liberté	Récompense : Accomplissement
Provient de l'activité	CHOIX <ul style="list-style-type: none">• Possibilité de choisir des activités qui font sens (ex pas que du « sale boulot », Hughes)• Autonomie dans la réalisation	COMPÉTENCE <ul style="list-style-type: none">• Satisfaction du travail bien fait• Sentiment de se sentir compétent• Possibilité de mettre en œuvre (presque) toute l'étendue de ses compétences
Provient du but	SENS <ul style="list-style-type: none">• Énergie attachée à un but motivant• Importance comprise d'un travail qui contribue à une tout plus grand• Passion pour ce que l'on fait	PROGRÈS <ul style="list-style-type: none">• Avancement vers le but• Progression (versus stagnation)

Les 4 Motivations intrinsèques (récompenses) selon Thomas (2009)



CHAPITRE 1

LE SENS DU TRAVAIL **LE SENS AU TRAVAIL**



Important

Caractéristiques DU travail → **SENS DU TRAVAIL**

Qualité des relations → **SENS AU TRAVAIL**

**Sens
du travail**

```
graph LR; A[Sens du travail] --- B[Sensus]; A --- C[Sumo]; A --- D[Phénoménologie];
```

Sensus

La **signification** du travail, les représentations du travail, la valeur du travail aux yeux du sujet

Sumo

La direction, l'**orientation** du sujet dans son travail, ce qu'il recherche dans le travail et les desseins qui guident ses actions

Phénoménologie

L'effet de **cohérence** entre le sujet et le travail qu'il accomplit, entre ses attentes, ses valeurs et les gestes qu'il exécute quotidiennement dans le milieu de travail

Il est complexe de proposer une définition générale pour la notion de “**sens du travail**”.

En effet, pour chaque personne, **sa propre perception de la notion de sens au travail** dépend de la diversité de ses valeurs, de son histoire, de son vécu, de son projet professionnel, de ses attentes, de ses engagements et de ses motivations (*respect des valeurs, fantasmes et illusions sur le métier, utilité sociale souhaitée et perçue, contenu du travail, situation et niveau d'épanouissement personnel, soutien social, etc.*)...

Il est donc impossible de déterminer ce qui « fait » le sens d'un travail dans l'absolu. Il est cependant possible de comprendre individuellement comment chacun peut construire du sens par rapport au travail qu'il fait au sein d'une organisation sociale.

L'idée de sens implique nécessairement **qu'on peut aller dans un sens ou dans un autre**. Car il ne faut pas oublier que le travail ne peut avoir un sens s'il reste humain.

Déshumaniser et déprofessionnaliser le travail c'est donc lui faire perdre tout sens.

Beaucoup d'organisations déprofessionnalisent le travail sous l'influence du pouvoir gestionnaire qui les pilotent.

A force multiplier les normes, les protocoles, les procédures, à force de fixer des temps totalement irréalistes pour réaliser des actes complexes et variables (*parce que intimement liés à l'humain*), à force de mettre en avant des valeurs qui ne sont absolument pas respectées dans l'exigence des pratiques, **les organisations déshumanisent le travail et nient le professionnalisme des soignants**. C'est d'ailleurs ce processus de déshumanisation et de déprofessionnalisation qui porte en lui les germes de beaucoup de « burn out »

Danièle Linhart

La comédie humaine du travail

De la déshumanisation taylorienne
à la sur-humanisation managériale



érès

Je vous invite - avec une grande énergie - à lire ce livre pour mieux comprendre tout ce qui se joue actuellement dans les organisations

...

Le sens relié à un travail est donc indubitablement relié :

- aux valeurs, à l'éthique et aux attentes de la personne,
- au contexte personnel, familial et social de la personne
- à l'activité réelle quotidienne (*les tâches concrètes*),
- à l'environnement et aux conditions de travail,
- à la coopération et à la collaboration entre collègues,
- aux buts et aux valeurs de l'organisation,
- à la capacité de résilience aux facteurs de déstabilisation
- aux pratiques de gouvernance et de management.

Travail réel
Relations humaines
Contexte du travail
Orientations
Valeurs imposées



Caractéristiques
individuelles



**Dissonances
Éthiques**

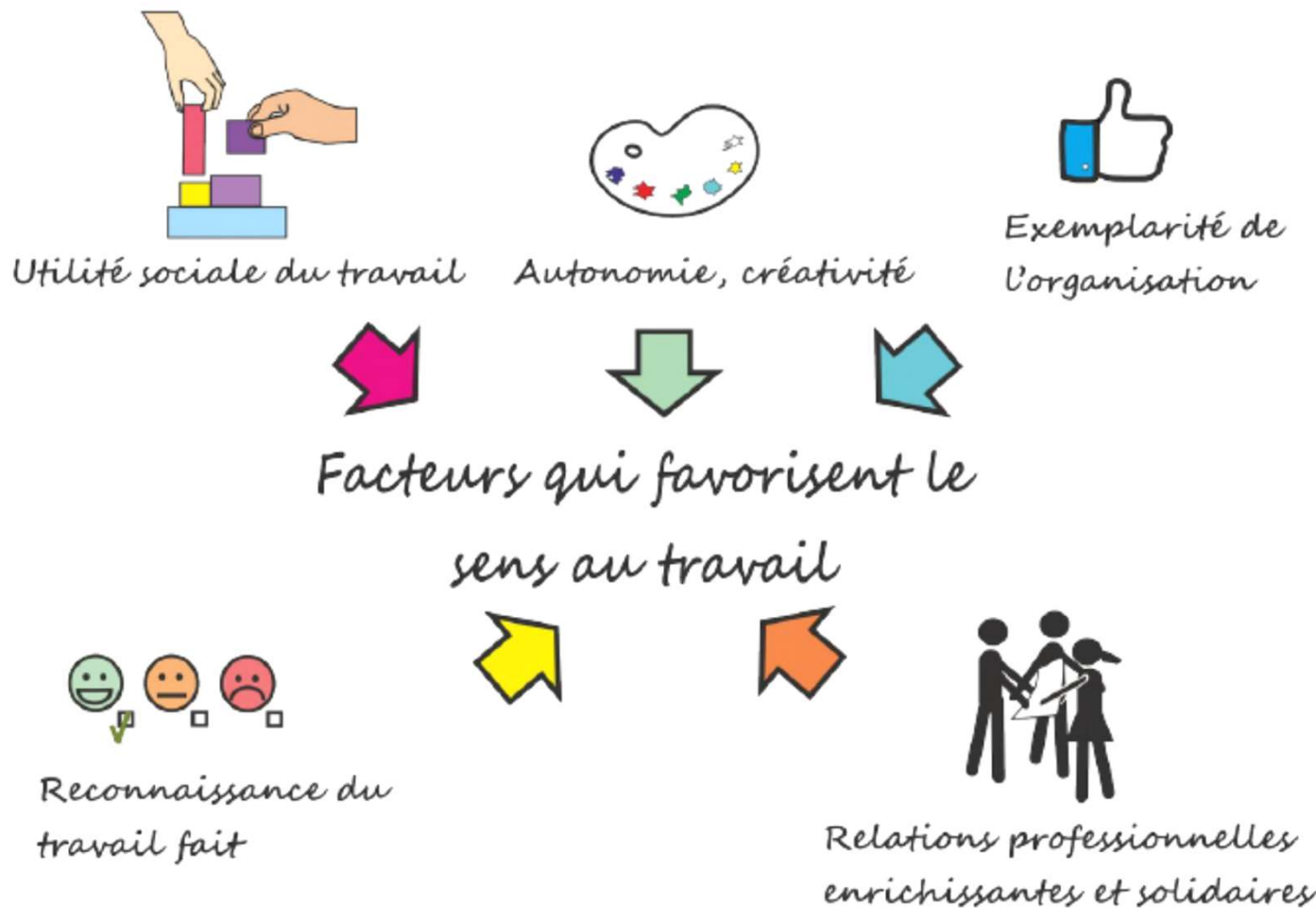
**Sens au
travail
↓
Sens du
travail**

Brèches, ruptures puis
violation du contrat
psychologique



Perte de repères
Mal-être
Angoisse
Sentiment d'inutilité
Stress et Colère
Epuisement
Désengagement
Peurs
Addictions
Violence
Maltraitance
Aliénation sociale
Mauvaise foi

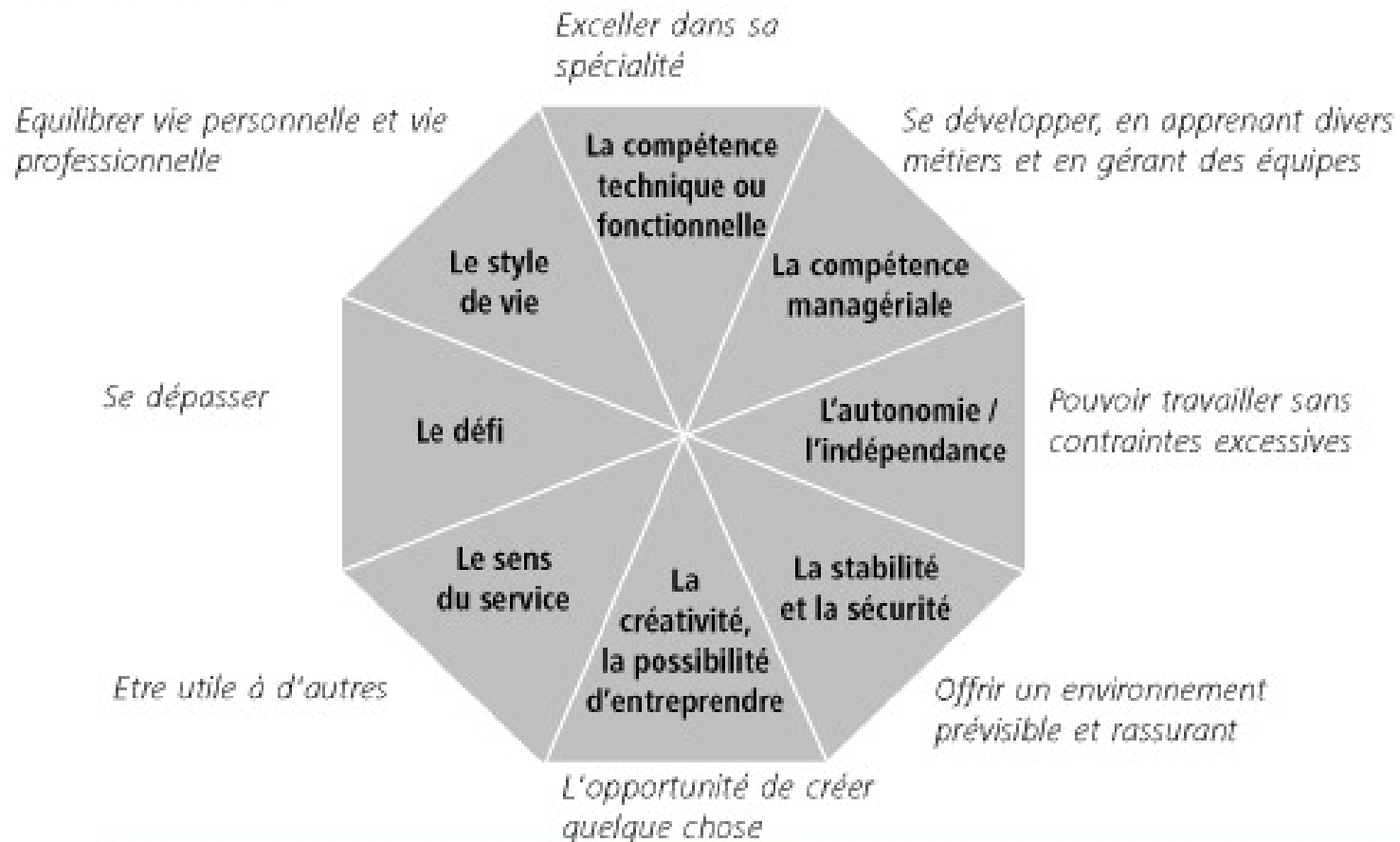
L'importance des « dissonances éthiques »



Le sens du travail influence le **bien-être** ou la **détresse psychologique** et influence positivement ou négativement l'**engagement affectif** dans l'organisation

LE SENS DONNE AU TRAVAIL PEUT PRENDRE DIFFERENTES FORMES SELON LES PERSONNES

- Edgar Schein, chercheur au MIT, a montré qu'il existe huit principales façons de donner un sens à son travail.

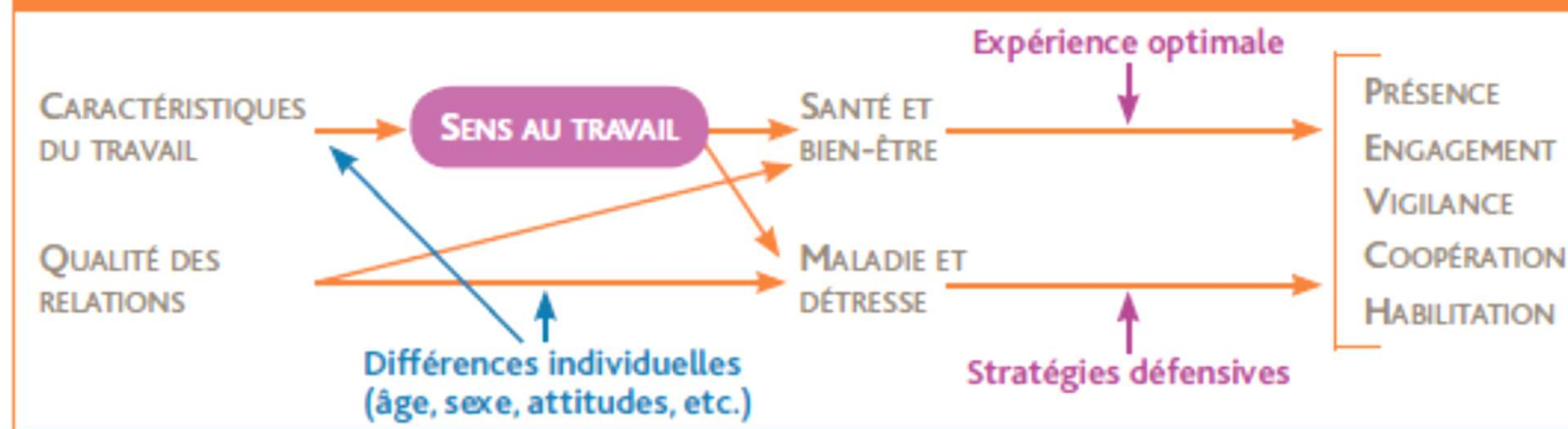


© Manageris

1. Caractéristiques et définitions d'un travail qui a du sens

Caractéristiques	Définitions
> Utilité du travail	> Faire quelque chose qui est utile aux autres ou à la société, qui apporte une contribution à la société.
> Rectitude morale	> Faire un travail moralement justifiable, autant dans son accomplissement que dans les résultats qu'il engendre.
> Apprentissage et développement	> Faire un travail qui correspond à ses compétences, permet d'apprendre, de développer son potentiel et d'atteindre ses objectifs.
> Autonomie	> Pouvoir exercer ses compétences et son jugement pour résoudre des problèmes et prendre des décisions qui concernent son travail.
> Qualité des relations	> Faire un travail qui permet d'avoir des contacts intéressants, des bonnes relations avec ses collègues et de l'influence dans son milieu.
> Reconnaissance	> Faire un travail dont les efforts sont reconnus et récompensés équitablement et pour lequel on reçoit le respect qu'on mérite.

2. Modèle général de la qualité de vie au travail (Morin et Aranha, 2007)



Source : Estelle M. Morin Professeur HEC Montréal – Qu'est ce qui donne un sens au travail
 Objectif Prévention / Volume 31 n°2 - 2008

Toutes catégories d'âges et de statuts confondus, le “sens au travail” est perçu principalement comme relevant à la fois de logiques :

- **collectives (49%),**
- **individuelles (30%)**
- **organisationnelles (21%).**

Je voudrais insister sur l'importance de l'équipe. Beaucoup parlent d'équipe, mais dans la réalité ils interagissent, non dans une équipe, mais dans un groupe au travail.

Une équipe présente des caractéristiques de vie et d'œuvre commune qui aident chacun à **réparer, à mettre à jour et à remplir ses réservoirs de sens**. L'équipe protège de cette manière des agressions que les organisations font subir aux acteurs.

Etre ensemble pour rire, pour pleurer, pour « se dire », pour s'écouter, pour libérer la parole qui deviendra toxique si elle reste intériorisée **est une nécessité vitale pour un soignant !**

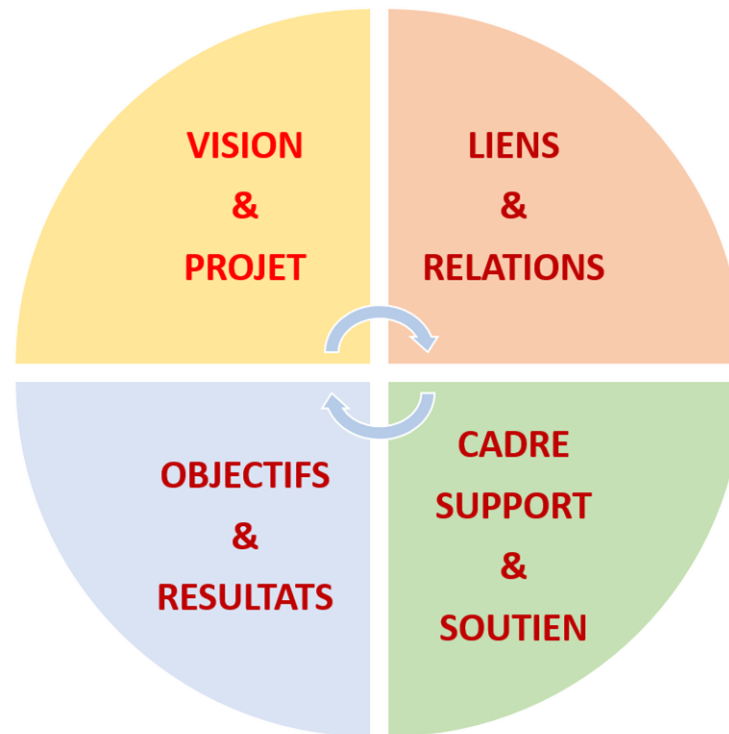
SOMMES NOUS UNE VERITABLE EQUIPE OU SEULEMENT UN GROUPE AU TRAVAIL ?	Auto-Evaluation				
<i>Principales caractéristiques d'une équipe</i>	0%	25%	50%	75%	100 %
<i>Notre idéal commun, et notre vocation collective sont partagées par tous ...</i>					
<i>Nos attentes et nos enjeux individuels sont également connus de chacun ...</i>					
<i>Nous pouvons citer facilement les principales forces de notre équipe ...</i>					
<i>Nous sommes conscients des contributions et de la valeur ajoutée de chacun ...</i>					
<i>Nous valorisons et reconnaissons facilement nos forces et nos plus values mutuelles ...</i>					
<i>Nous avons un sentiment d'appartenance et une satisfaction à travailler ensemble ...</i>					
<i>Nous avons un responsable crédible, reconnu , disponible et légitime ...</i>					
<i>Les temps collectifs sont perçus comme utiles et enrichissants. Ils sont attendus !</i>					
<i>Les contraintes professionnelles et personnelles de chacun sont connues de tous ...</i>					
<i>Chacun se sent responsable de la bonne marche et des résultats de l'équipe ...</i>					
<i>Nous sommes des facteurs de succès pour l'équipe ainsi que les uns pour les autres ...</i>					
<i>Quelles que soient nos difficultés nous trouvons une ressource pour nous aider</i>					
<i>Nos compétences sont complémentaires, et elles s'enrichissent mutuellement ...</i>					
<i>Les conflits portent sur des problèmes et non sur des personnes ...</i>					
<i>Les moments difficiles sont AUSSI l'occasion de faire preuve d'empathie et de solidarité</i>					
<i>Nous nous écoutons pour nous comprendre et pas seulement pour nous répondre ...</i>					
<i>Nous pouvons entendre une critique constructive / bienveillante sans être déstabilisés</i>					
<i>Nous travaillons à définir un langage commun et des représentations partagées ...</i>					
<i>Le partage des réussites individuelles / collectives fait partie de la culture commune</i>					
<i>Nos compromis et nos efforts mutuels nous font progresser individuellement ...</i>					

Les 4 besoins fondamentaux d'une équipe

Le souffle d'une vision
inspirante et l'élan d'un projet
commun enthousiasmant



Des objectifs à la fois ambitieux
MAIS réalistes qui nécessitent
de se dépasser soi-même tous
ensemble



Une bonne cohésion, des
interactions fluides, des relations
interpersonnelles positives et une
communication globale efficace



Un cadre de travail rassurant
un support technique concret
et un soutien organisationnel



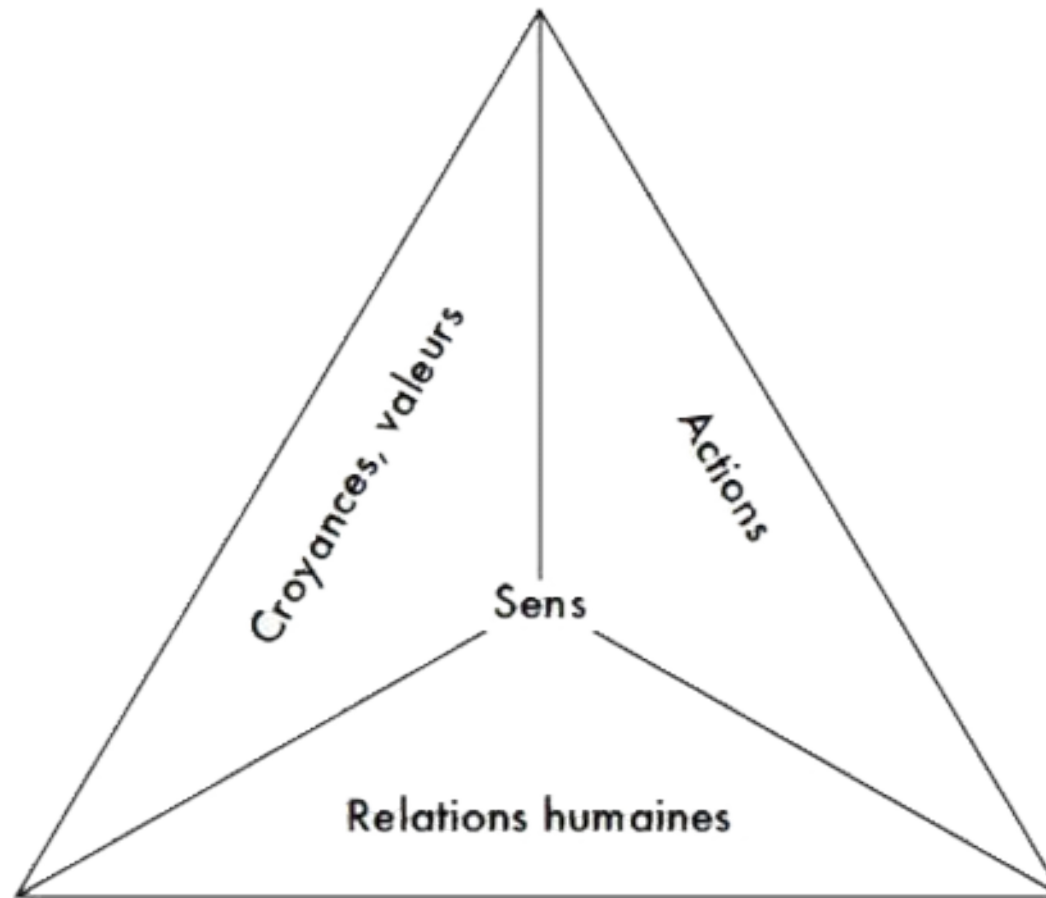
CHAPITRE 2

LA THEORIE DU SENSEMAKING

SENSEMAKING



Théorie élaborée par le psychologue américain Karl **Emmanuel Weick** et introduite dans la sociologie des organisations et qui vise à expliquer le processus qui conduit des individus (*ou des groupes*) à appréhender, à sélectionner et à s'approprier certaines informations relatives à leur environnement, à leur contexte et à leurs activités, **pour agir sur le sens qu'ils vont donner à leur travail.**



Le processus de construction du sens (SenseMaking)

SENSEMAKING

La perception, la représentation et la compréhension qu'ont les acteurs sociaux d'une situation, d'un vécu, et de leur contexte d'action s'appuient sur **leurs connaissances, leurs croyances, leurs expériences, leurs attentes, leur éthique, leurs représentations et leurs valeurs.**

SENSEMAKING

Tous ces facteurs exercent alors une forte influence sur la manière dont ils analysent (individuellement et collectivement) ce qu'ils vivent et dont ils l'intègrent à leurs cartes cognitives qui vont influencer leur vécu émotionnel et alimenter leurs croyances.

Ce faisant, ils construisent et délimitent (*ils «énactent»*) leur propre réalité dont les frontières circonscrivent et orientent leurs décisions, leurs actions et leurs réactions.

ENVIRONNEMENT

SENSEMAKING

ACTION

Variations - Réactions

SENSEMAKING

Filtres cognitifs, idéologiques,
intellectuels et émotionnels

ANCRAGE

Pensées, émotions,
attitudes et comportement

SENSEMAKING

La “réalité” ainsi (re)construite n’est donc qu’une production sociale ! Les individus contribuent ainsi à reconstruire l’environnement dans lequel ils travaillent par des processus de pensées qui se développent dans l’action et dans un environnement qui, en fait, a été « promulgué (*enacted*) » par l’acteur lui-même :

C’est dans le cadre de ces processus cognitifs et émotionnels que l’individu construit (ou déconstruit) le sens de son travail.

LE SENSEMAKING



Travaux sur le sensemaking de Weick : **La construction du sens dans l'action.**

- **Les êtres humains agissent à l'égard des choses en fonction du sens qu'ils leur attribuent.**
- **L'individu redonne du sens à ce qu'il a fait en « rétablissant un lien de causalité, a posteriori, entre ses actions, ses motivations et ses croyances, entre le passé et le présent. »**



3 NIVEAUX DE CRÉATION DE SENS



CRÉATION DE SENS
DANS L'ORGANISATION
DANS SON ENSEMBLE

CRÉATION DE SENS
AU POSTE DE
TRAVAIL



CRÉATION DE SENS
DANS L'ENTITÉ
FONCTIONNELLE

À chacun des 3 niveaux, les individus sont en quête d'informations, de relations, d'actions et d'expériences à partir desquelles ils éprouveront une satisfaction (ou pas). Le sentiment d'appartenir à un groupe fort, de participer à une cause noble, d'avoir du plaisir dans ses relations au quotidien sont autant de situations qui permettent à une personne de trouver du sens à ce qu'elle fait au quotidien.



SENSEMAKING

Weick conclut alors que l'entreprise n'a pas pour but d'apporter du sens en tant que tel, **mais d'offrir un écosystème, et un cadre commun** au sein duquel il sera possible à chacun de construire individuellement du sens à son travail et à sa contribution collective pour s'investir.

CRÉER DU SENS AU POSTE DE TRAVAIL



CRÉATION DU SENS AU POSTE DE TRAVAIL

CONDITIONS – RELATIONS – FAISABILITÉ

CONDITIONS DE TRAVAIL

- **Qualité des conditions de travail.**
- **Relative égalité des conditions de travail.**
- **Ergonomie du poste et santé au travail.**

RELATIONS DE TRAVAIL

- **Relations au travail socialisantes.**
- **Qualité des relations hiérarchiques.**
- **Soutien social (entraide) et soutien managérial.**

FAISABILITÉ DE L'ACTIVITÉ

- **Contraintes opérationnelles acceptables.**
- **Sentiment d'efficacité personnelle et autonomie.**

SENSEMAKING

Les facteurs en constantes interactions qui peuvent influencer sur cette construction de sens individuelle sont analysés selon cinq axes :

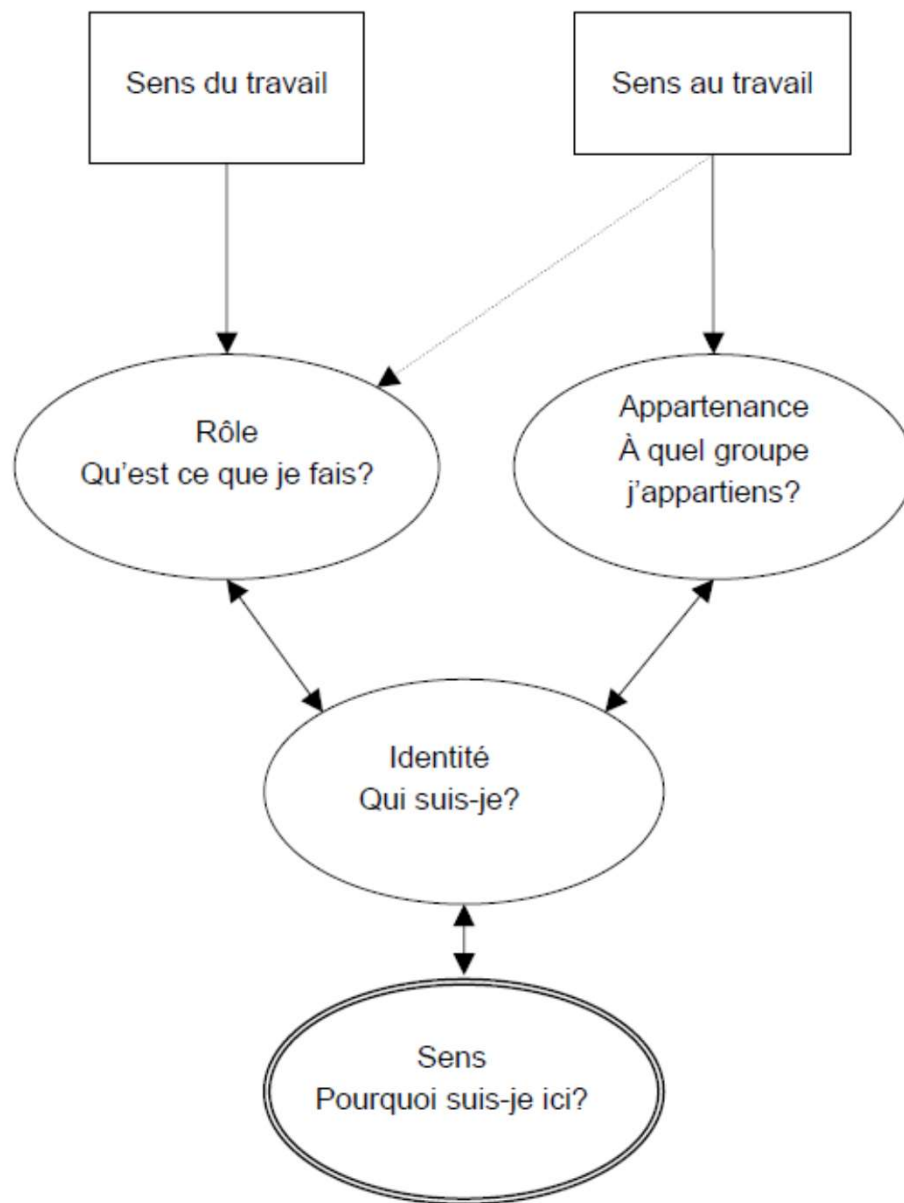
- Les facteurs individuels,
- Les caractéristiques de la situation de travail,
- Les facteurs liés au collectif de travail,
- Les impacts des processus d'organisation
- Les valeurs et pratiques (réelles) mises en avant par le management et la gouvernance.



SENSEMAKING

Dans les situations de crise et dans les organisations sous fortes contraintes paradoxales, les conflits de valeurs, les pertes de repères, les multiples situations de déprofessionnalisation et de déshumanisation du travail associées à des injonctions paradoxales qui se multiplient **peuvent entraîner plus ou moins rapidement une déconstruction de sens.**

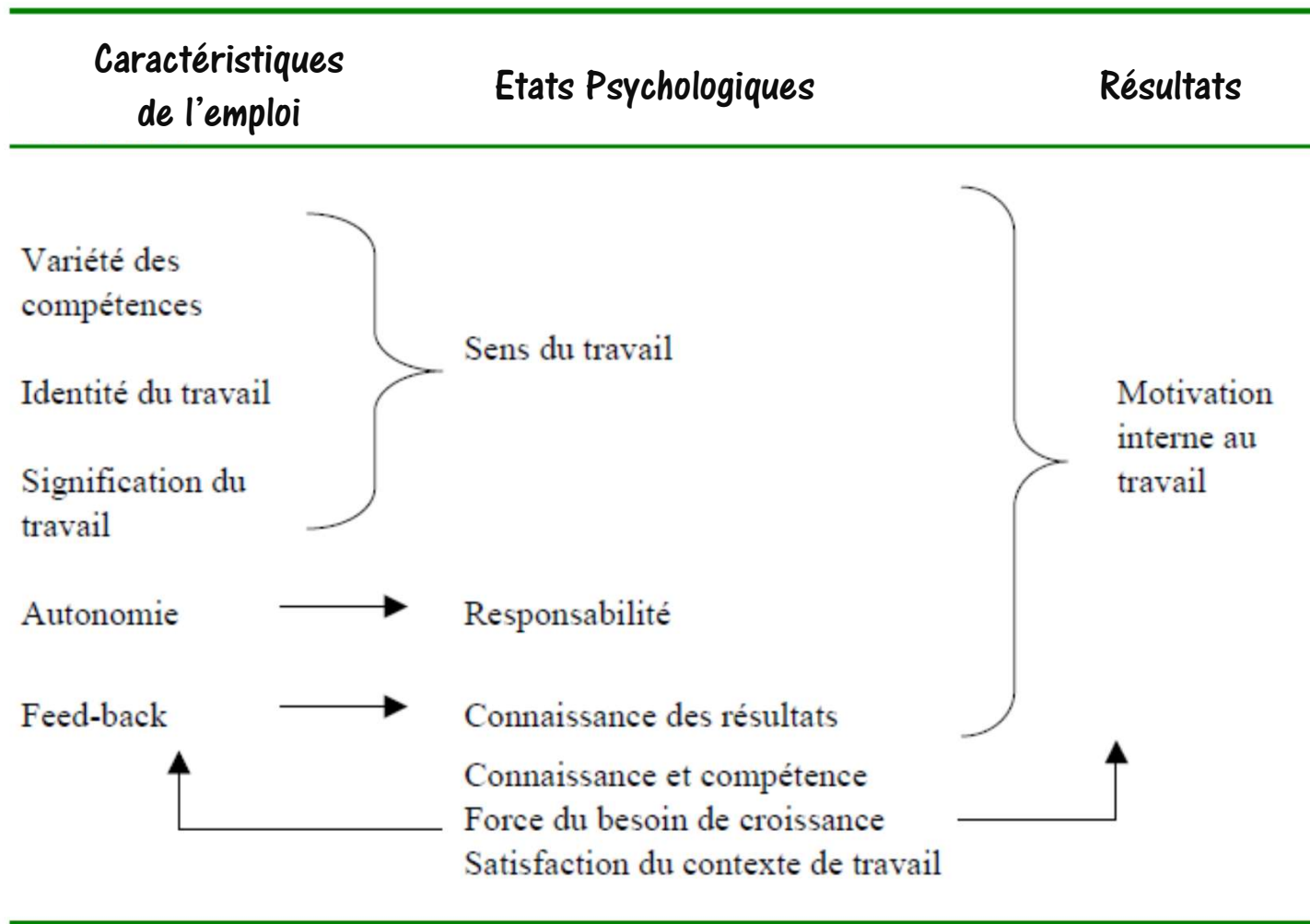




On peut...

- faire un travail qui a du sens dans un milieu qui n'en a pas;
- faire un travail qui n'a pas de sens dans un milieu qui en a;
- idéalement, faire un travail qui a du sens dans un milieu qui en a.

Modèle de Pratt & Ashforth,



Modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham

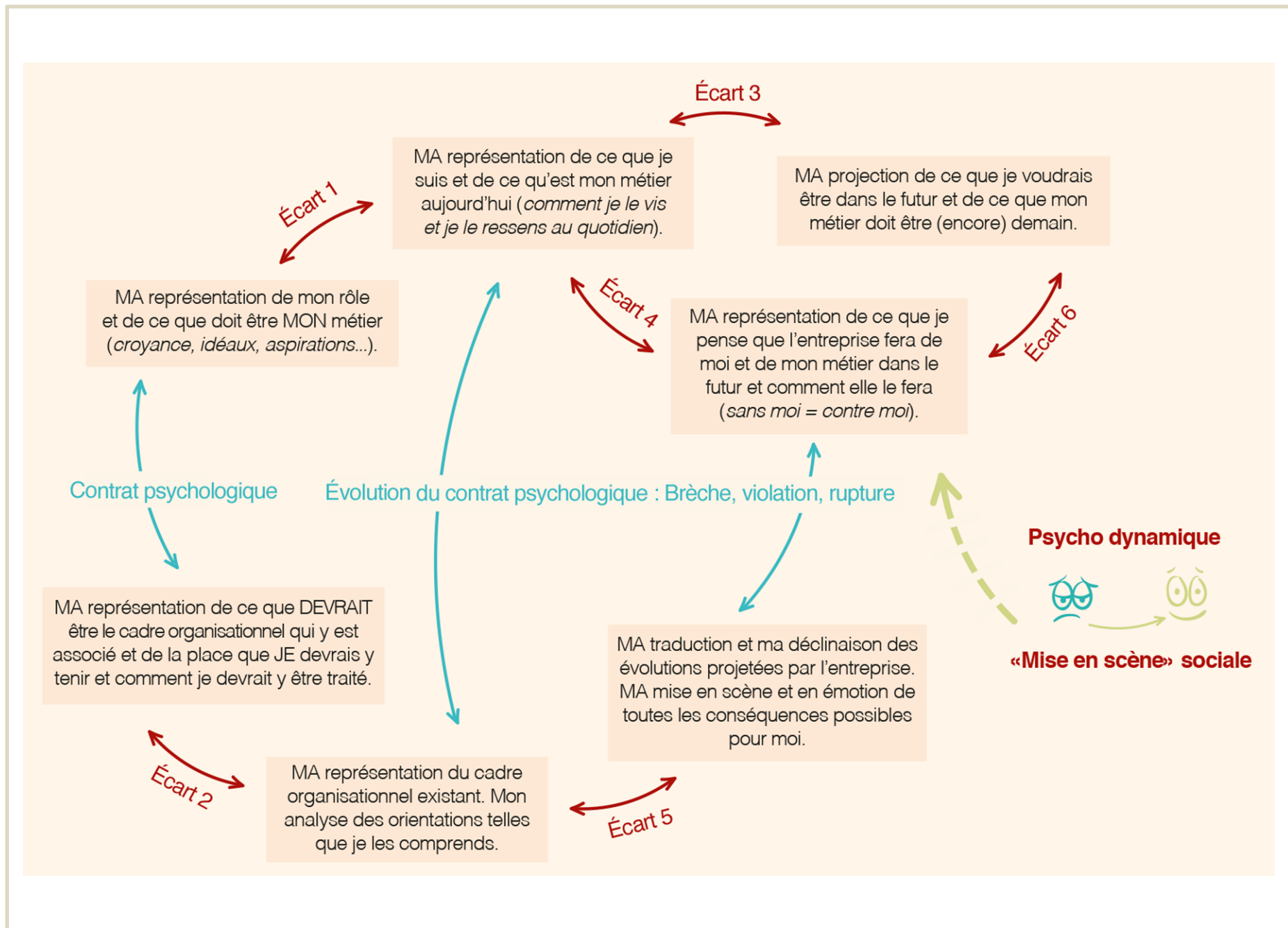
Conditions de l'emploi	Le travail lui-même
Un salaire juste et acceptable	De la variété et du défi
L'assurance de l'emploi	De l'apprentissage continu
Des avantages convenables	Une marge discrétionnaire, de l'autonomie
La sécurité	De la reconnaissance et du support
La santé	Une contribution sociale qui fait du sens
La justice et l'équité des procédures	Un futur désirable

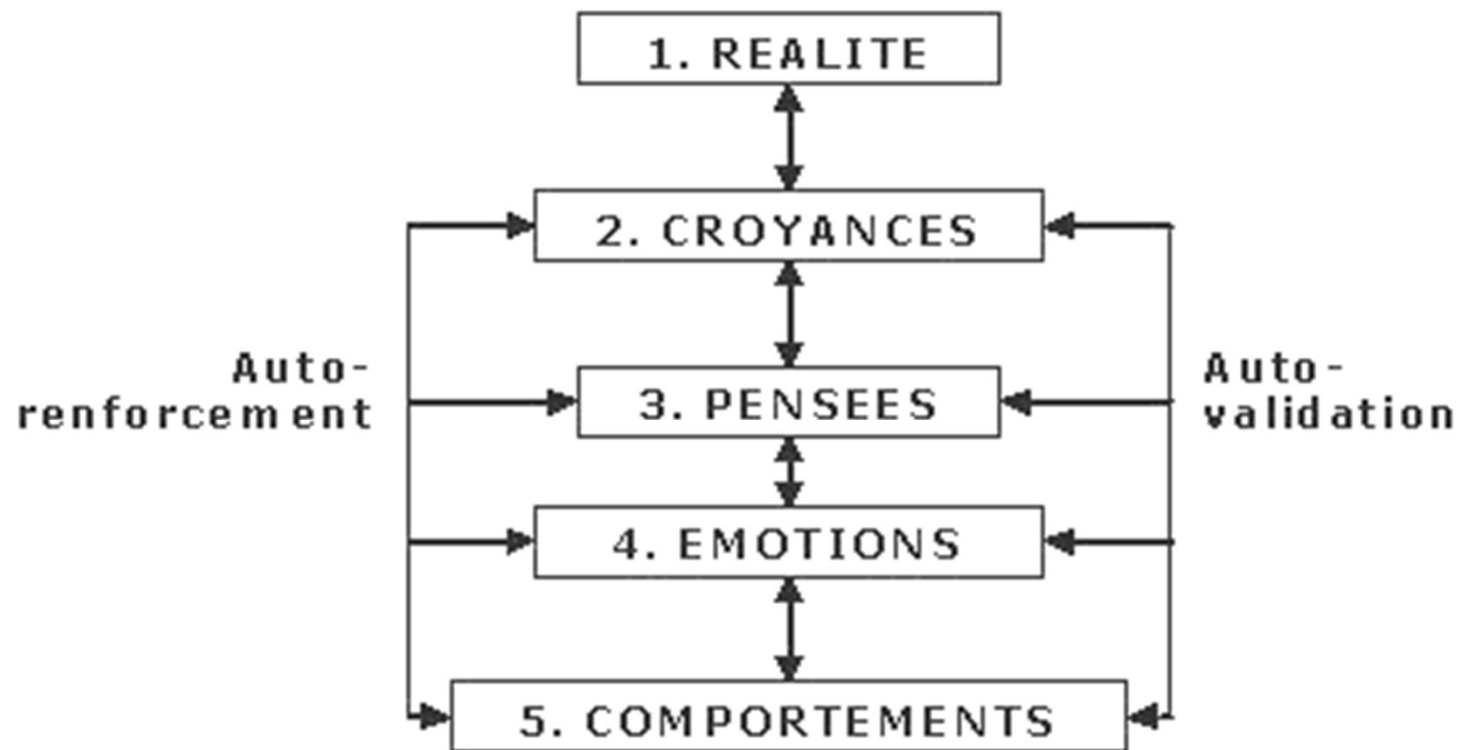
Propriétés du Travail (Ketchum & Trist, 1992)

Caractéristiques du travail	JE FAIS UN TRAVAIL
Utilité du travail	21. qui sert à quelque chose 30. qui mène à des résultats que je valorise
Contribution sociale	9. qui est utile à la société 24. qui est utile aux autres
Rationalité du travail	7. qui est fait de manière efficace 20. dont les objectifs sont clairs 24. qui me permet d'atteindre les objectifs que je me suis fixés
Charge de travail	12. qui respecte ma vie privée 18. dont la charge est ajustée à mes capacités
Coopération	10. qui me permet d'avoir des contacts intéressants avec d'autres 15. qui se fait dans un esprit d'équipe
Salaire	23. qui me donne un salaire qui permet de subvenir à mes besoins
Exercice des compétences	1. qui correspond à mes intérêts et à mes compétences 14. que j'ai du plaisir à faire
Occasions d'apprentissage	2. qui me permet d'apprendre ou de me perfectionner 28. qui me permet de m'épanouir
Autonomie	3. qui permet d'exercer mon jugement pour résoudre des problèmes 8. qui me permet de prendre des initiatives pour améliorer mes résultats 13. que je suis libre d'organiser de la manière qui me semble la plus efficace
Responsabilité	11. qui me permet d'avoir de l'influence dans mon milieu 26. dont je suis responsable
Rectitude des pratiques	4. qui se fait dans un milieu qui respecte les personnes 5. qui respecte les valeurs humaines
Esprit de service	22. qui me donne l'occasion de rendre service aux autres 25. où je peux compter sur l'aide de mes collègues lorsque j'ai des difficultés
Santé et sécurité	6. qui me permet d'envisager l'avenir avec confiance 16. qui se fait dans un environnement sain et sécuritaire
Reconnaissance	17. où l'on reconnaît mes compétences 19. où l'on reconnaît mes résultats 29. où je peux compter sur le soutien de mon supérieur

Caractéristiques d'un travail qui a du sens et les énoncés Correspondants

(Morin et Cherre 1999)







- Les signes auxquels on prête attention
- Les attentes par rapport aux représentations
- Les normes sociales et organisationnelles
- La perception des écarts du contrat psychologique
- Les réactions émotionnelles et psychosomatiques

Travail réel
Relations Humaines
Contexte du travail
Contenu des tâches
Conditions de travail

Sens
du travail
Sens
au travail

Facteurs et variables individuels

✓ Santé
✓ Bien-Etre
✓ Engagement

✓ Désengagement
✓ Mal-être
✓ Frustrations

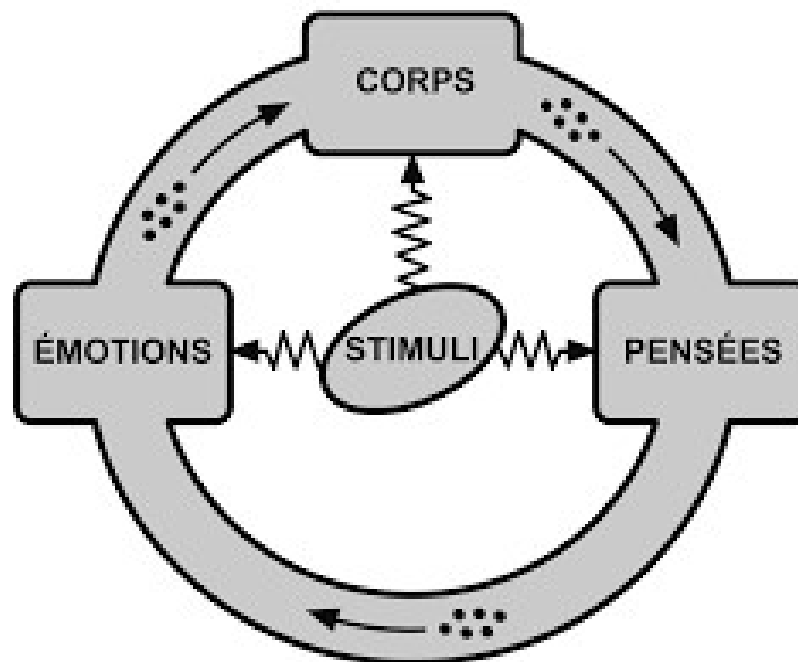
**Troubles
Cognitifs**
Troubles de la
concentration,
attention,
mémorisation,
...

**Troubles
Affectifs**
Perte de l'estime de
soi, irritabilité, repli,
agressivité, rigidité
psychique...

**Troubles
Comportementaux**
Absentéisme,
conduites
addictives,
automédication,
conduites à risque,
risque suicidaire...

**Troubles
Psychosomatiques**
Céphalées, fatigue,
troubles du
sommeil, HTA...

L'ACCÉLÉRATEUR DE PARTICULE



Une fois que la déconstruction du sens s'est enclenchée, le processus s'emballe rapidement, et la personne trouvera (cherchera) de plus en plus d'indices qui la conforteront dans cette dynamique destructrice.

Pour l'individu qui perçoit négativement son travail, la qualité de sa présence et celle de son engagement deviennent progressivement déficientes.

Il fait certes « acte de présence », mais dans un état d'esprit qui l'empêche de donner le meilleur de lui-même et qui accroît de plus en plus sa souffrance psychique et sa fatigue physique.

Sa vigilance est affectée par le stress qui accroît les risques d'erreurs, d'oublis et d'accidents, en plus d'affecter son rendement.

Sous l'effet du stress, cette personne peut même en arriver à développer des problèmes d'attitudes entraînant des tensions et des conflits avec ses collègues, ou dans son milieu familial.

Dans un tel cas, l'individu adopte des stratégies défensives : ajustement douloureux de ses aspirations, modification subie de ses valeurs, augmentation de l'importance accordée au salaire, état d'esprit de plus en plus critique, difficultés pour « lâcher prise » par rapport aux insatisfactions et aux frustrations liées aux situations de travail.



SENSEMAKING

En d'autres mots, à défaut de pouvoir résoudre les tensions et les difficultés auxquelles il fait face, il prend des moyens pour se protéger contre leurs effets néfastes.

Lorsque ces stratégies défensives deviennent inefficaces, les frustrations et les insatisfactions augmentent et des symptômes d'épuisement apparaissent et la performance au travail se détériore (et les relations au travail aussi)

SENSEMAKING

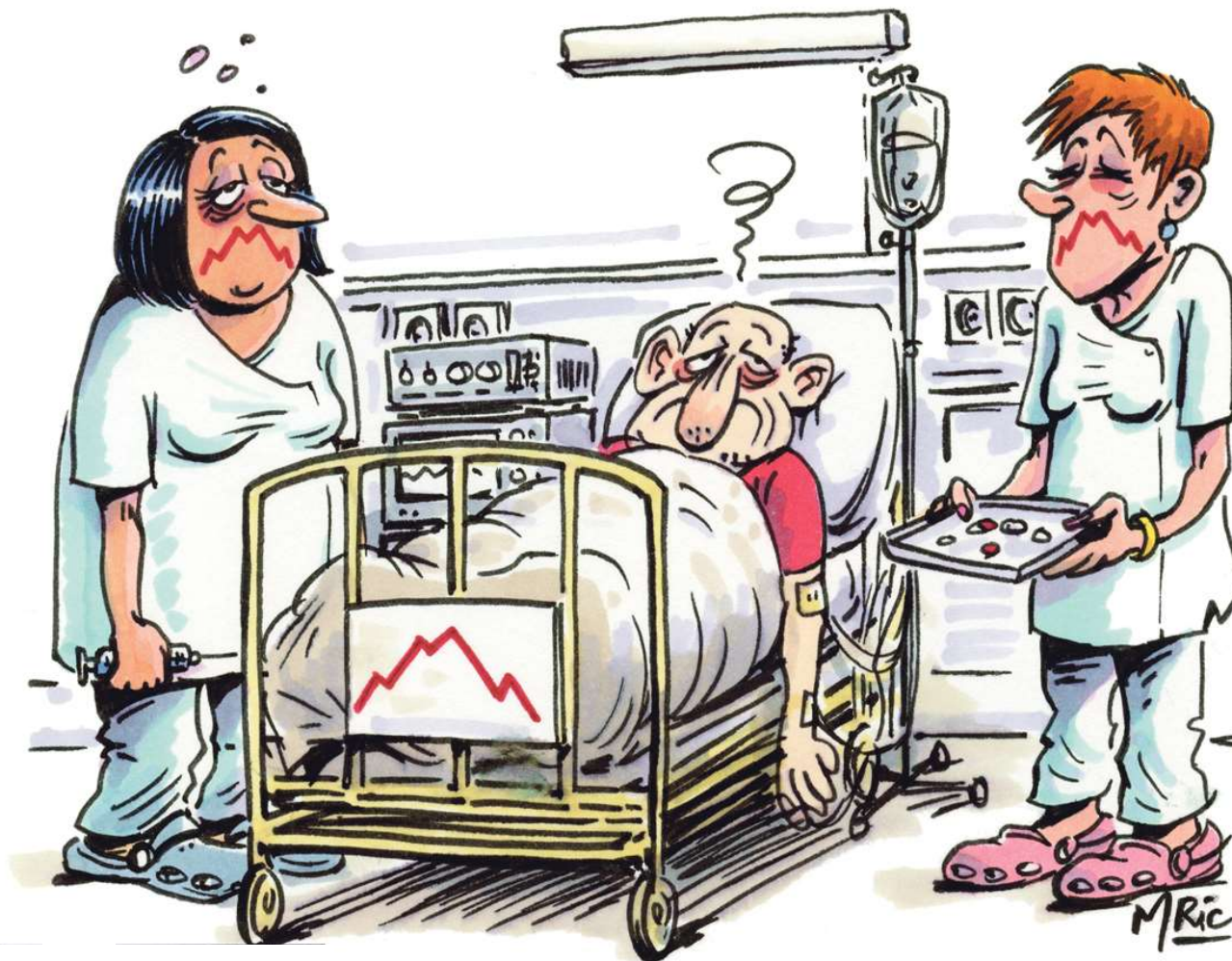
Le fait de permettre à chaque individu de reconstruire du sens à son travail suite à des changements majeurs porteurs de :

conflits de valeurs, de pertes de repères, d'insatisfactions et de frustrations constantes, de déprofessionnalisation, d'objectifs irréalistes, de dégradation des conditions de travail le tout entraînant une rupture possible d'un contrat psychologique, ...

est un des piliers et un des moteurs de la **résilience organisationnelle et de **l'accompagnement des transformations** !**

CHAPITRE 3

LE CONCEPT D'ENGAGEMENT



L'engagement

Engagement organisationnel

Ensemble des forces s'agrégeant dans un processus concourant à l'identification d'un individu à une organisation et favorisant son implication au sein de cette organisation.

Ensemble des facteurs internalisés poussant un individu à agir d'une manière congruente avec les objectifs et les intérêts d'une organisation.

L'engagement organisationnel est un état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation

Engagement affectif

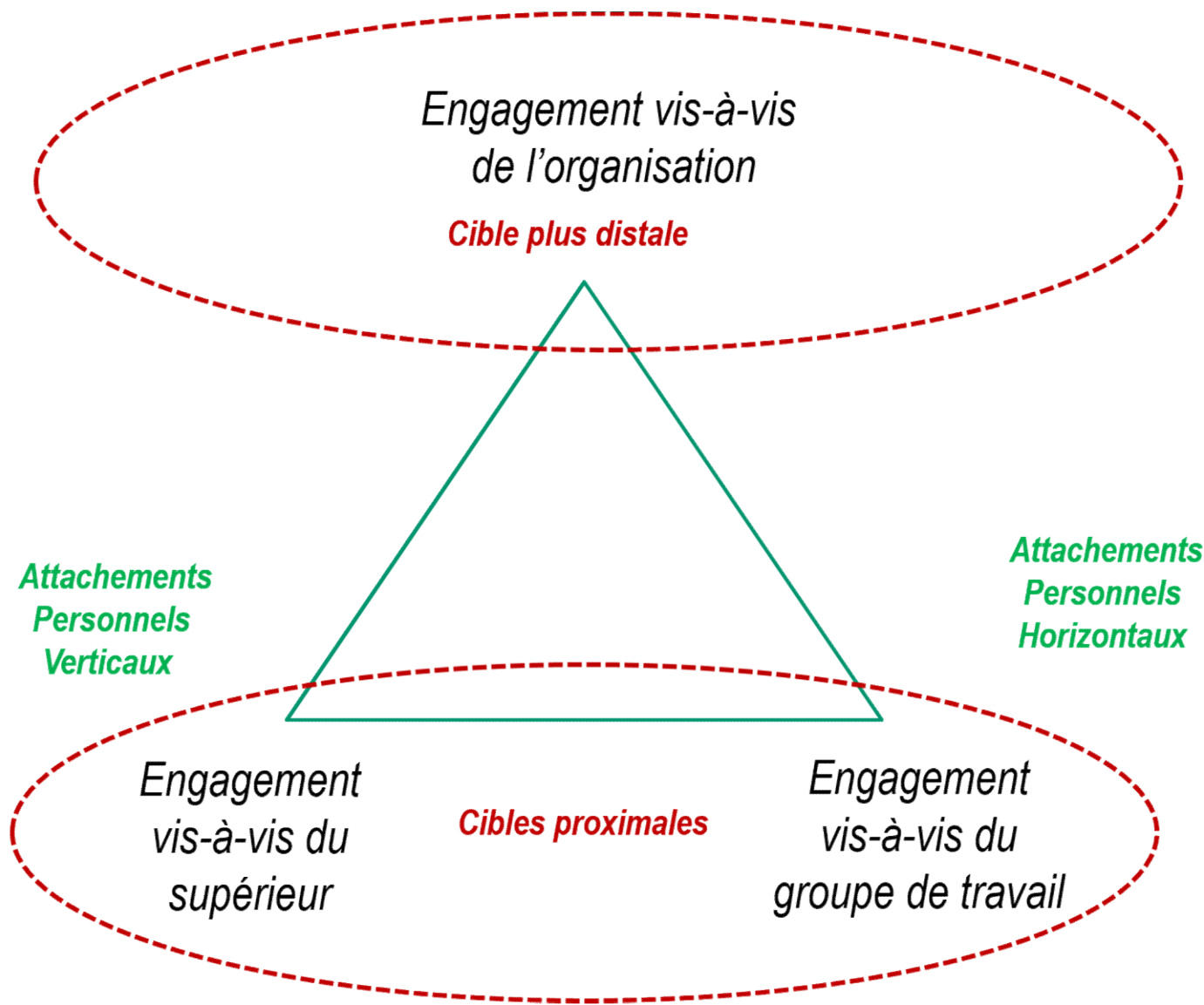
- Identification
- Implication
- Attachement émotif, désir
- Conscience d'obligation réciproques
- Valeur de monnaie d'échange

Engagement normatif

- Sentiment d'obligation
- Notion de devoir
- Internalisation de pressions normatives (variables selon l'individu)

Engagement de continuité

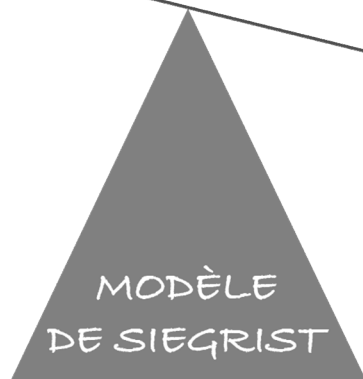
- Notion de nécessité perçue
- Sacrifice estimé lié au cout d'un départ
- Manque perçu d'alternatives, perception négatives des opportunités de l'environnement



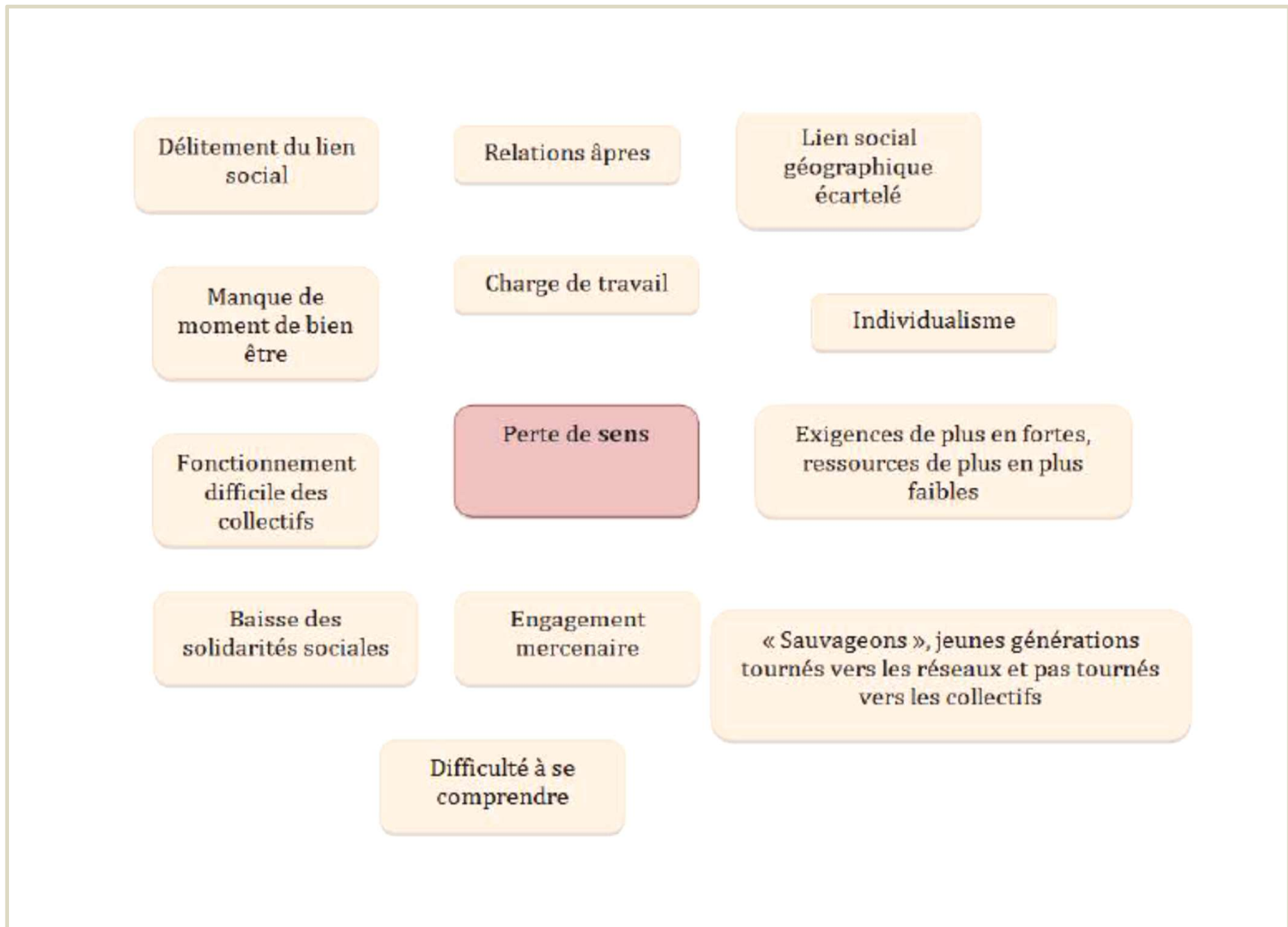
Demands, obligations

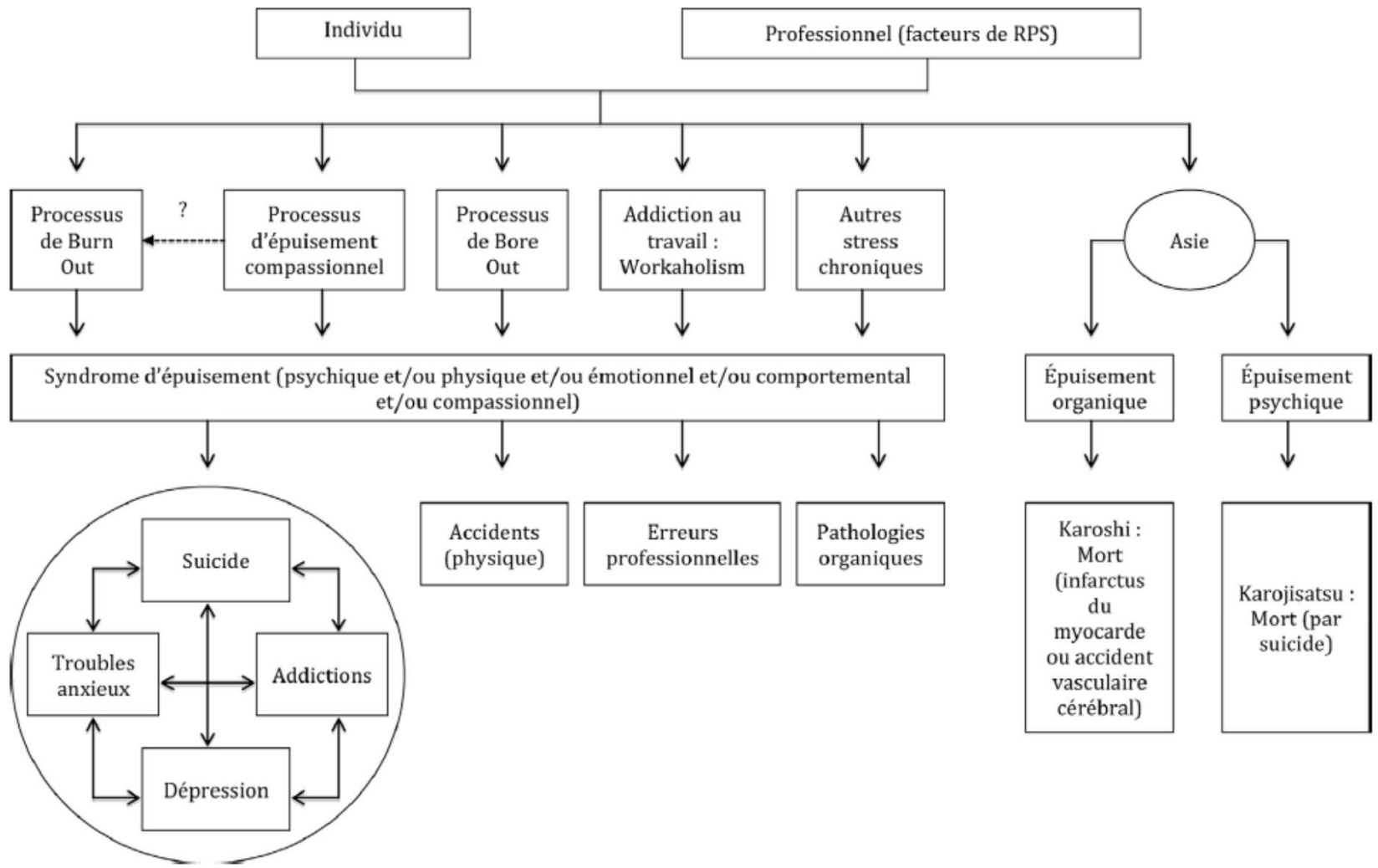


Rémunération, estime,
promotion, sécurité de l'emploi



Il y a stress au travail lorsqu'il y a déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses obtenues





Modélisation des processus d'épuisement professionnels.

« J'aime mon travail mais je déteste ce que l'on fait »

Le personnel soignant des hôpitaux messins, publics ou privés, fatigue. Infirmiers, aides soignants témoignent de conditions de travail dégradées. Ils souffrent de n'être plus au cœur de leur métier de soin.

« **C**omment soigner dans une société qui va mal, quand on est un soignant qui va mal, un patient qui va mal ? » La question est posée par un salarié de la clinique Claude-Bernard. Il dénonce les dysfonctionnements qui s'accumulent au fil des années dans les couloirs des hôpitaux. Que ce soit à Claude-Bernard, dans les hôpitaux privés de Metz ou au CHR Metz-Thionville, le discours est identique.

Boule au ventre

« Je travaille toujours, parce que j'aime mon métier, mais j'y vais la boule au ventre. Autour de nous, on constate de nombreux arrêts maladie, des démissions. Nous ne sommes pas entendus par notre direction », ajoute le salarié de Claude-Bernard.

Épuisement

Cet épuisement, cet aide-soignant

du CHR Metz-Thionville le connaît bien. « On se fait rappeler pendant nos jours de congé, à la maison, par manque de personnel non remplacé. On cumule les postes. » « Parfois, et c'est le cas de plus en plus souvent, on arrive dans le service où nous sommes affectés et on nous envoie dans un autre dont on ne connaît pas les pathologies, dit encore une infirmière des HP Metz. On peut même s'y retrouver seule la nuit. On a vraiment l'impression d'être un pion qu'on met dans une case à remplir. »

Absence de vie privée

La vie privée des soignants est mise à mal. « Il n'y a jamais de roulement fixe, on peut enchaîner des jours et des nuits. Ce qui rend le sommeil difficile. Sans compter les congés. Pas plus de deux semaines en été. C'est difficile d'avoir une vie privée », déplore Julie.

Culpabilité

« Les gens pleurent à la fin de leur service. On n'a plus le temps d'être auprès des patients, des familles. Il y a trop de paperasserie. On n'a plus les moyens de soigner. »

Propos recueillis par Anne RIMLINGER-PIGNON



Illustration Régis HECTOR

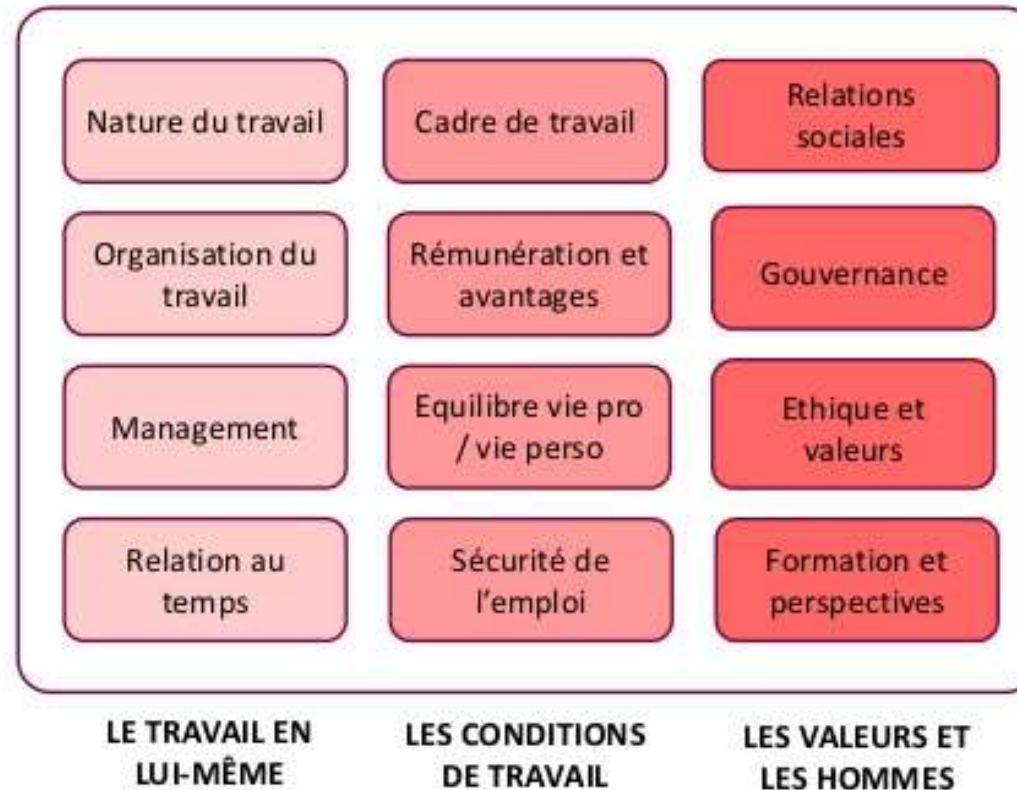


LES SIX POINTS QUI STIMULENT L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL :

**Selon l'IFAI en collaboration avec J.C. Barralis et J. Pagès*

- Une autonomie subjective et objective
- Une reconnaissance et un soutien
- Un apprentissage continu
- Une contribution sociale qui fait du sens, qui construit l'identité sociale et la dignité personnelle
- La variété et le défi
- Un futur désirable

Les leviers du bonheur au travail selon la Fabrique Spinoza



CAP
COM

9 et 10 mars 2016 • PARIS
9^e RENCONTRES NATIONALES
communication interne



La motivation au travail

Pourquoi on la perd... comment on la retrouve

La motivation au travail

Les facteurs de motivation sont toujours multiples, changeants et forment une combinaison dont les ingrédients se combinent, s'épuisent, se renouvellent et se recombinent au fil du temps (tout comme le sens d'ailleurs).

Face à la frustration, le sociologue Albert Hirschmann constatait que les être humains disposent de trois stratégies : la **contestation** (*combattre*), l'**évasion** (*fuir*) ou l'**acceptation** (*subir*)

Le continuum de la motivation



Motivation extrinsèque

Motivation intrinsèque



Régulation externe

Je régule mon comportement pour **obtenir des récompenses** ou **éviter des sanctions**.



Régulation introjectée

Je régule mon comportement pour **éviter de la culpabilité** ou parce que je me sens en devoir de « prouver quelque chose »



Régulation identifiée

Je régule mon comportement **à cause de l'importance** que ce comportement a pour moi.



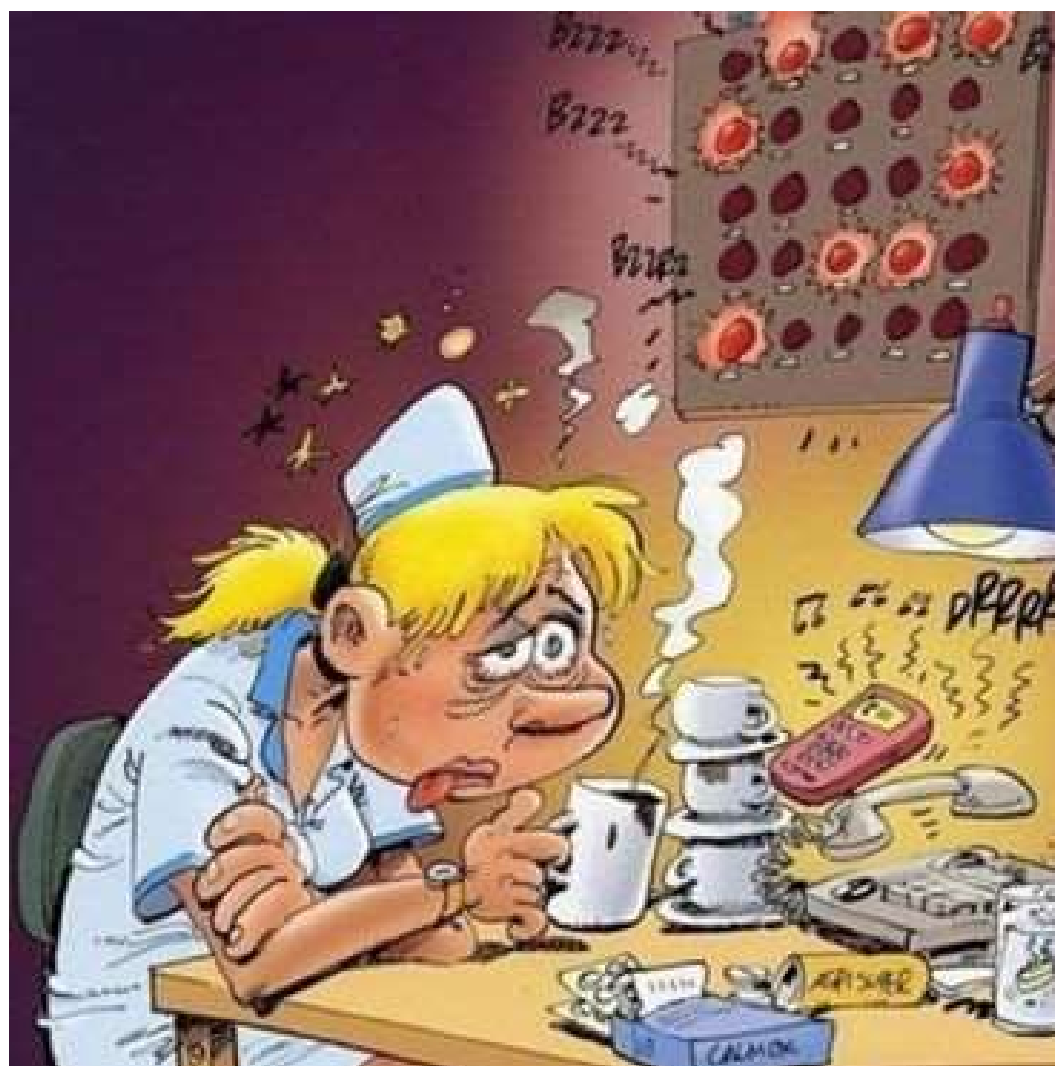
Régulation intégrée

Je régule mon comportement parce que **ce comportement est cohérent** avec mes valeurs et mes buts

© S Comm C - tous droits réservés

La motivation au travail ... pourquoi on la perd

- Les fortes contraintes économiques auxquelles la travail est soumis (rentabilité ou survie => faire plus, plus vite, autrement et « soi-disant mieux » avec moins)
- Le management dans l'urgence (réactivité paradoxale permanente)
- Autonomie ↘, Contraintes ↗, Responsabilités ↗, Contrôles ↗, Risques ↗, Peur ↗
- Rythme et charge de travail qui deviennent insupportables dans la durée
- Des relations humaines détériorées ou maltraitantes
- Extinction de la motivation intrinsèque (avoir fait le tour du métier)
- Le contenu du travail
- Rupture du contrat psychologique (conflits de valeurs)
- Trop d'écart entre les attentes personnelles et les contraintes fonctionnelles
- La déprofessionnalisation par l'excès de normes et de procédures
- La prédominance du pouvoir gestionnaire sur le pouvoir managérial



La motivation au travail ... comment on la retrouve

- Autonomie
- Bienveillance
- Coopération
- Respect
- Confiance
- Parler de son travail
- Organisation du travail
- Conditions de travail
- Management
- Justice Organisationnelle
- Bientraitance
- Reconnaissance

C'est la compréhension de la diversité et de l'enchevêtrement des mobiles humains qui permettent de travailler à redynamiser une motivation en panne !

S'adapter ... sans se résigner

- Changer son regard et ses aspirations (pour porter un œil neuf sur ce qui nous empoisonne et nous frustre pour repasser au dessus du ***seuil de démoralisation***)
- Apprendre à gérer l'impuissance et la complexité
- Apprendre à affronter les situations-problèmes (en évitant la politique de l'autruche et le repli sur soi)
- Réinvestir différemment son travail en s'aménageant des petits espaces de liberté et en se fixant des défis modérés (*le bien-être repose en réalité sur des petites séquences, des plaisirs minuscules, des petites victoires et des petits moments de fierté qui font tous l'objet de célébrations*)

L'engagement, c'est-à-dire l'implication profonde et l'enthousiasme pour son travail, est le meilleur prédicteur de la performance au travail.

ILONA BONIWELL

Docteur en Psychologie





MODÈLE PERMA DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

L'accomplissement :

la réalisation de soi passe par
l'atteinte de ses objectifs

Donner du **sens** à ce
que l'on fait contribue au
bien-être et valorise la
contribution de chacun

Entretenir des **relations positives**

est un travail quotidien : façon d'être au monde,
politesse, cordialité, absence de médisance...



Émotions positives :

Trouver le moyen de les
expérimenter au maximum
décuple le sentiment de
satisfaction

L'engagement

dans son travail nécessite
de trouver un intérêt à ce
que l'on fait, de relever des
challenges, et de maintenir
un certain niveau de
concentration dans l'action

CHAPITRE 4

L'IMPORTANCE DU SENS POUR LE SOIGNANT

Pour chacun d'entre nous, le sens du travail a une signification plus intime qui consiste à répondre à ces questions :

- *Que vais-je faire aujourd'hui ?*
- *Pourquoi ?*
- *Pour Quoi ?*
- *Pour Qui ?*
- *Et qu'est ce que j'en retire ?*

Le “sens” est au cœur du référentiel du travail défini par Vincent de Gaulejac, sociologue clinicien, en ces termes : **“l’avoir”, “l’être” et “le faire”**.

- Le registre “**avoir**” représente l’acquisition de différents capitaux par son travail économiques (salaire, prime, etc.), sociaux (constitution d’un réseau social, statut, etc.), culturels (maîtrise de savoir-faire, développement des compétences, etc.).
- Le registre “**faire**” est entendu comme l’exécution d’une tâche qui prend en compte une collaboration (et une satisfaction) directe ou indirecte au sein d’un collectif
- Enfin, “**l’être**” est plus lié à l’épanouissement personnel de l’individu au sein de son environnement de travail (QVT, reconnaissance et gratitude obtenues pour un travail effectué, une contribution, une équipe bienveillante, une résolution de conflits, etc.).

FAIRE
(Travail)



AVOIR
(Argent)



ÊTRE

(Bonheur, Epanouissement, Réalisation de soi...)

Parfois contradictoires, ces différents registres sont pourtant souvent complémentaires, et ils reflètent toujours la complexité humaine.



« Gagner de l'argent » est loin d'être le seul « driver » de sens au travail, même s'il est présent pour beaucoup de personnes. Les attentes les plus fréquentes aujourd'hui sont les suivantes :

- **Le respect des valeurs et d'une certaine éthique,**
- **L'utilité (perçue) des missions,**
- **Le sens d'accomplissement (professionnalisme)**
- **La compréhension des tâches à accomplir,**
- **La contribution à quelque chose de plus grand que soi**
- **L'importance du travail d'équipe (protection)**

Le sens au travail est relié principalement :



Pour une personne sur deux, la quête de sens a guidé leur choix de métier. Les conditions d'exercice perçues du métier (*et les valeurs qui y sont associées*) sont donc un des critères majeurs permettant de construire / maintenir du sens dans l'activité professionnelle

Une organisation ne doit pas forcément apporter toutes les réponses, mais elle doit permettre aux salariés de les définir ensemble, estime Philippe Burger, Associé responsable Capital Humain chez Deloitte.

L'objectif est que **chacun puisse construire le sens** qu'il souhaite donner à son travail **au sein du collectif**, et ainsi contribuer à son niveau à **améliorer le fonctionnement de l'équipe, pour y trouver sa place et sa propre satisfaction et pour nourrir et contribuer de manière reconnue (et appréciée) à la performance collective**

Selon les personnes, le sens au travail est donc soit davantage **individuel, collectif ou organisationnel**. Si un côté domine plus qu'un autre pour chacun, cela ne signifie pas que ces trois aspects ne sont pas complémentaires.

Si une très grande majorité des personnes interrogées considèrent qu'il revient à chacun de construire un sens à son travail, plus de la moitié reconnaissent également **l'importance du rôle du manager** ainsi que le poids des **valeurs (réelles) et des pratiques de l'organisation** dans cette quête de sens.

Il est 20H, j'ai fini mon quart. Seule dans les vestiaires, j'ai honte de moi. J'ai dû m'occuper seule de 20 résidents.

Je ne les connaissais pas ils sont âgés, ils ont peur, ils ont mal, souffrent de démences.



Je les ai brusqués pour aller vite. Certains n'ont pas mangé. D'autres sont restés réveillés.

J'ai fait ce que j'ai pu, mais je n'ai pas bien fait mon travail.

De nombreux facteurs favorisent une perte de sens du travail

La souffrance des soignants

- **Sur le plan sociologique**, la mort et la souffrance entraînent une perte de sens de la vie. Accompagner des personnes en détresse ou en fin de vie revient alors à accomplir une mission lourde et anxiogène, source d'épuisement. Beaucoup de personnes en fin de vie ne trouvent plus de sens dans une vie qui se termine (ou qui n'en finit pas de se terminer). Pour le soignant qui est confronté sans cesse à ces situations (et à ces expressions) où le sens n'existe plus, sa propre réflexion sur le sens de son métier, voire de sa propre vie devient parfois beaucoup plus difficile.

La souffrance des soignants

- *Sur le plan institutionnel et professionnel les modèles du productivisme et de l'industrialisation des soins, incluant la notion de performance et d'efficacité, a engendré une négation et une régression du professionnalisme. Les conflits de valeurs et le désarroi qui en résultent peuvent mener à l'épuisement. De plus on assiste à une **psychologisation de la souffrance au travail**. L'organisation fragilise les personnes, elle les rend malades, les abîme, mais les amènent à croire que c'est eux qui ne sont pas assez compétents et performants.*



«Qu'est ce qu'ils ont encore inventer pour nous empêcher de travailler ! »

Un cadre de santé ...

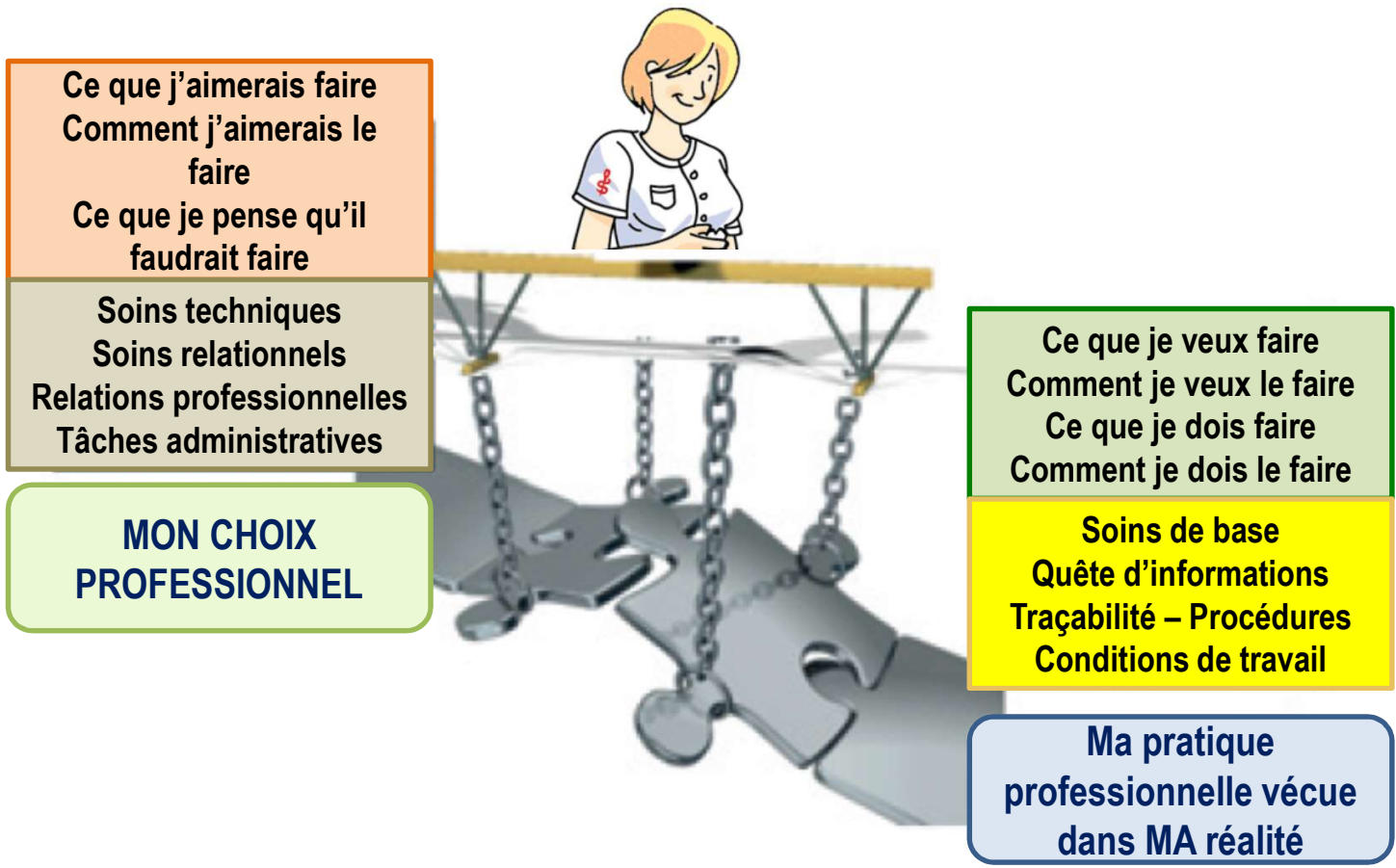
La souffrance des soignants

- ***L'exposition continue au traumatisme vicariant***, car un soignant travaillant en relation d'aide peut devenir une victime, par saturation et par imprégnation, de la violence et des souffrances dont les patients sont porteurs sans qu'il en soit toujours conscient. Il peut être envahi par une marée d'émotions fortes, parfois contradictoires. La compassion use, et plus souvent qu'on ne le croit, tue. ***Le soutien social a un coût émotionnel et psychique très important qui est totalement sous-estimé voire nié !***

Dans le cas des infirmières par exemple, lorsque les conditions de travail sont très difficiles

- ➔ Elles ne peuvent plus être dans l'empathie*
- ➔ Il y donc une érosion graduelle de la capacité empathique*
- ➔ Apparaît alors le sentiment d'impuissance (sans signe d'alerte)*
- ➔ Ce qui entraîne une mise à distance et une perte de sens*
- ➔ Avec pour conséquence un épuisement physique et émotionnel*

Tous les métiers et toutes les activités qui érigent l'empathie comme valeur première, sont des métiers ou des activités à risque. Les fragilités personnelles sont exacerbées et la fatigue compassionnelle est hélas très aggravée par des facteurs organisationnels ou managériaux



La souffrance des soignants et fatigue de compassion

P. THOMAS¹, G. BARRUCHE², C. HAZIF-THOMAS³

1. PSYCHOGÉRIATRE CENTRE JEAN-MARIE LÉGER, CENTRE HOSPITALIER ESQUIROL. 15 RUE DU DR MARCLAND 87025 LIMOGES CEDEX.
 2. INGÉNIEURE. DÉPARTEMENT QUALITÉ. CENTRE HOSPITALIER ESQUIROL. 87025 LIMOGES.
 3. PSYCHOGÉRIATRE, CHEF DE SERVICE DE L'INTERSECTEUR DE PSYCHIATRIE DU SUJET ÂGÉ, HÔPITAL DE BOHARS, CHU DE BREST 29000.

La souffrance des soignants

Sur le plan de la relation patient - soignant, dans les soins palliatifs, cette souffrance « totale » est souvent extrême et complexe, en lien avec une confrontation à la mort. Le soignant peut éprouver une grande difficulté à ne plus savoir que dire ou que répondre, tout en percevant qu'il se doit d'être présent. S'y ajoute le questionnement existentiel que la rencontre avec la mort peut générer chez le soignant. Ces face-à-face vécus de manières répétées peuvent être traumatisants pour lui, au risque de brûler ses ressources, surtout s'il ne peut pas en parler. La répétition de ces situations mortifères peut l'amener à éprouver un fort sentiment d'impuissance, voire d'échec.

La souffrance des soignants

Sur le plan des stratégies d'adaptation du soignant, le conflit entre l'objectif de guérison enseigné aux soignants et sa mise en échec par la maladie, peut induire un sentiment d'incapacité interne. Les soignants de soins palliatifs, sont confrontés au paradoxe de prendre le relais dans des situations où la médecine se révèle dépassée par la maladie, sans réellement se sentir reconnus dans leur rôle. En effet, les demandes qui leur sont adressées peuvent être autant de tentatives de se débarrasser d'une mort impensable dans une optique prônant la guérison. Faire face à de telles situations entraîne un « excès de responsabilité » destructeur à long terme (Jacquemin, 2005)

Voici les dimensions du syndrome d'épuisement (l'infarctus de l'âme) dans un univers paradoxal qui rend fou :

- ***L'épuisement émotionnel et psychique***
- ***La déshumanisation de la relation à l'autre***
- ***La lente déprofessionnalisation***
- ***Dégradation du sentiment d'efficacité personnelle***
- ***Mise en doute des possibilités***
- ***La diminution de l'accomplissement personnel***
- ***Le sentiment d'impuissance (le deuil du soignant imaginaire)***
- ***La violation et la rupture des contrats psychologiques***
- ***Le sentiment d'échec professionnel***

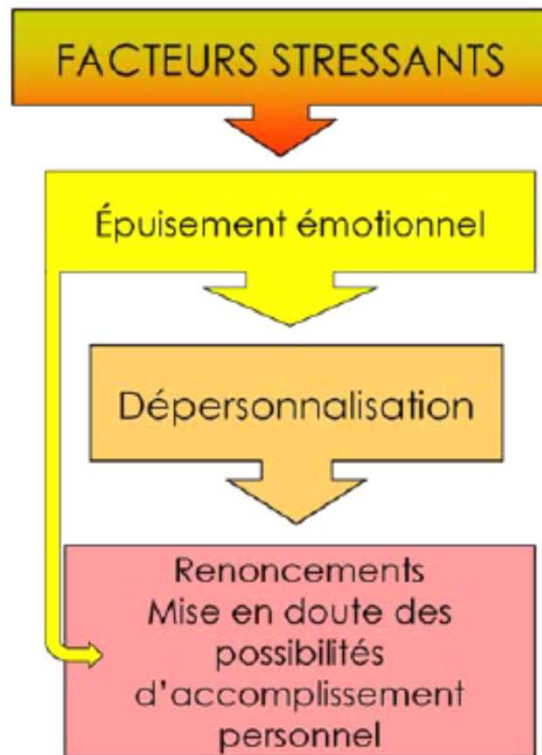


Tableau 1 Échelle Maslach Burnout Inventory (MBI).

- 1) Je me sens émotionnellement vidé par mon travail
- 2) Je me sens à bout à la fin de ma journée de travail
- 3) Je me sens fatigué lorsque je me lève le matin
- 4) **Je peux comprendre facilement ce que mes collègues ressentent**
- 5) Je sens que je m'occupe des autres comme s'ils étaient des « objets » dépersonnalisés
- 6) Travailler avec des gens tout au long de la journée est pesant pour moi
- 7) **Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes malades**
- 8) Je sens que je craque à cause de mon travail
- 9) **J'ai l'impression à travers mon travail d'avoir une influence positive sur les gens**
- 10) Je suis devenu insensible
- 11) Je crains que ce travail m'endurcisse
- 12) **Je me sens plein d'énergie**
- 13) Je me sens frustré par mon travail
- 14) Je sens que je « travaille trop dur »
- 15) Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes malades
- 16) Travailler en contact direct avec les gens est trop stressant pour moi
- 17) **J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes malades**
- 18) **Je me sens ragaillardir lorsque dans mon travail j'ai été proche de mes malades**
- 19) **J'ai accompli beaucoup de chose qui en valent la peine**
- 20) Je me sens au bout du rouleau
- 21) **Dans mon travail je traite les problèmes émotionnels très calmement**
- 22) **J'ai l'impression que mes patients me rendent responsable de certains de leurs problèmes**

D'après Maslach et Jackson [3].

Noter pour chaque item, ce qui survient : jamais, quelques fois par an, une fois par mois, quelques fois par mois, une fois par semaine, quelques fois par semaine, chaque jour. En gras, les facteurs d'accomplissement.

Les différents stressseurs :

- **Les variables personnelles et familiales** (âge, fonction, ancienneté, ...)
- **Les stressseurs liés à l'organisation du travail** (urgences sans fin, interruptions incessantes, ambiguïté et conflits de rôles, injonction paradoxales permanentes...)
- **Les stressseurs liés aux conditions de travail** (manque de moyens et de soutien, loi du silence, cloisonnement, manque d'informations, pathologies soignées, ...)
- **Les stressseurs managériaux** (rôles et pressions de la hiérarchie, statuts symboliques), et **environnementaux** (cultures locales)

JE N'EN PEUX PLUS!

JE T'AURAIS BIEN CONSEILLÉ DE VOIR LA PSY DE L'HÔPITAL MAIS ELLE EST EN DÉPRESSION.



**Permettre à chaque soignant
de (Re)construire du sens**



Comme le disait Weick, il n'appartient pas à l'organisation de donner du sens (*d'ailleurs on ne donne pas du sens tout construit, c'est une pure illusion hélas partagée par beaucoup !*).

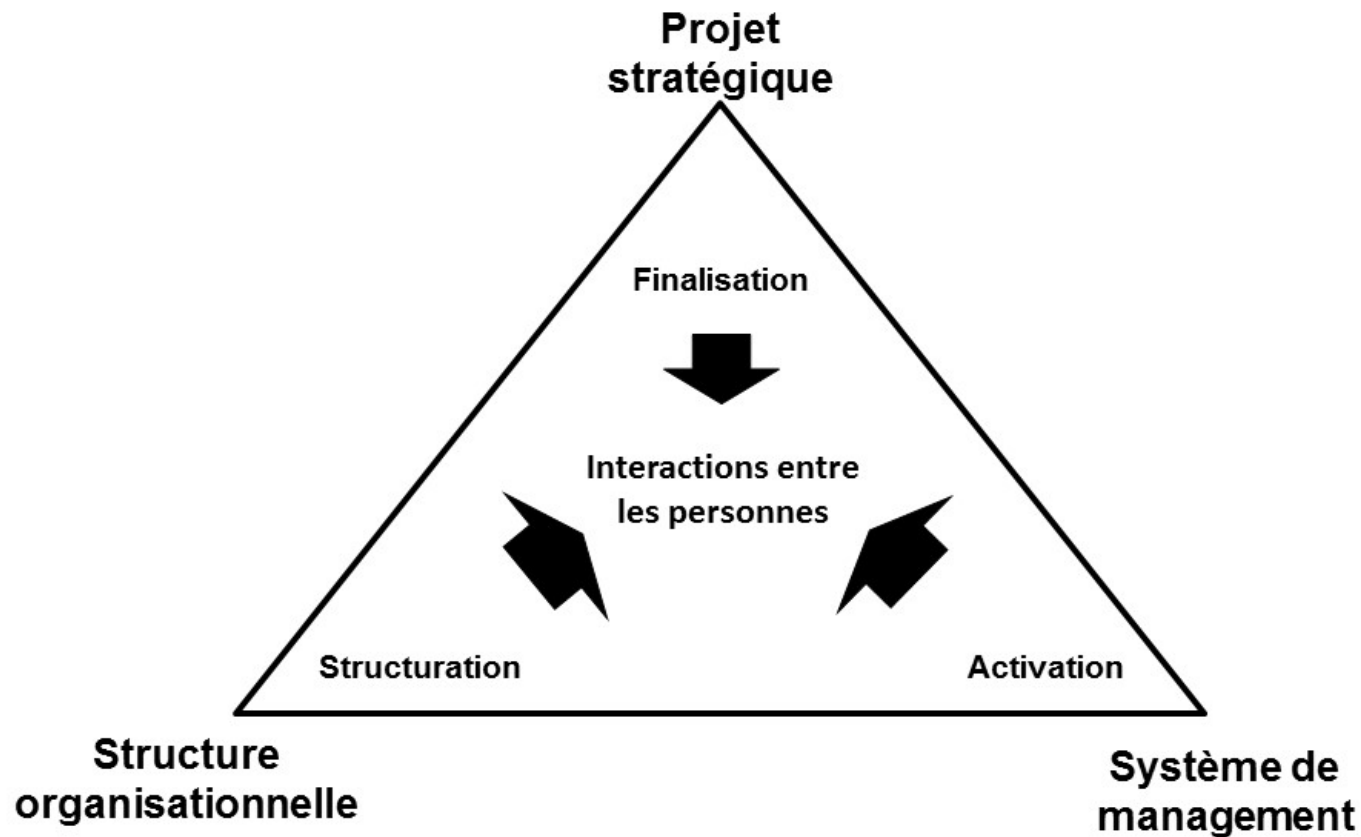
Par contre, il appartient à l'organisation de réunir des facteurs qui vont permettre à chaque acteur de construire et de reconstruire du sens (*car dans la durée le sens se construit, se déconstruit et se reconstruit*).

Mais il ne faut pas oublier que l'acteur clé dans la construction du sens reste l'acteur lui-même !

Dans l'environnement actuel et dans les contextes organisationnels et managériaux qui président dans la quasi-totalité des organismes de santé, **le métier de soignant est devenu un métier à risque en terme de sens !**

Il appartient donc à chacun de définir les fondements de sa propre ingénierie du sens, car comme je l'ai dit précédemment ***dans la durée, au sein d'environnements changeants, le sens du travail et au travail se construit, se déconstruit et se reconstruit.***

Les 3 composants du cadre organisationnel



L'organisation peut agir sur le cadre organisationnel!

Aujourd'hui, de nombreux travailleurs peinent à trouver du sens à leur travail :

- parce que le contexte professionnel est souvent incertain,*
- parce qu'ils peuvent être déstabilisés par de nombreuses évolutions*

Les organisations ont en conséquence une carte maîtresse à jouer en permettant à chacun de trouver du sens à son travail.

LE CADRE ORGANISATIONNEL

L'organisation peut agir sur le sens de trois manières :

- ***La culture de l'entreprise (valeurs repères dans lesquelles les salariés se reconnaissent – ou pas)***
- ***La Stratégie (orientations claires et lisibles – où va-t-on et avons-nous envie d'y aller ?)***
- ***La structure (la codification des rôles, des règles, des procédures, ...)***

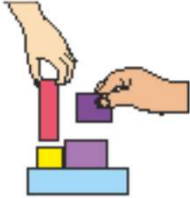

La promotion du sens du travail s'inscrit dans une perspective positive de la santé au travail qui vise, non pas à dépister la détresse psychologique, mais à promouvoir le bien-être psychologique.

L'organisation peut agir sur le sens selon plusieurs axes :


- ***Evaluer le rapport sensuel au travail (=> plan action)***
- ***Favoriser le développement des compétences sociales***
- ***Favoriser les pratiques de participation et les dynamiques d'équipe (car l'équipe protège)***
- ***Travailler sincèrement sur l'incarnation des valeurs***
- ***Promouvoir des pratiques locales de bientraitance***


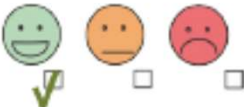
**Et si on parlait
un peu plus de
la bientraitance
institutionnelle**

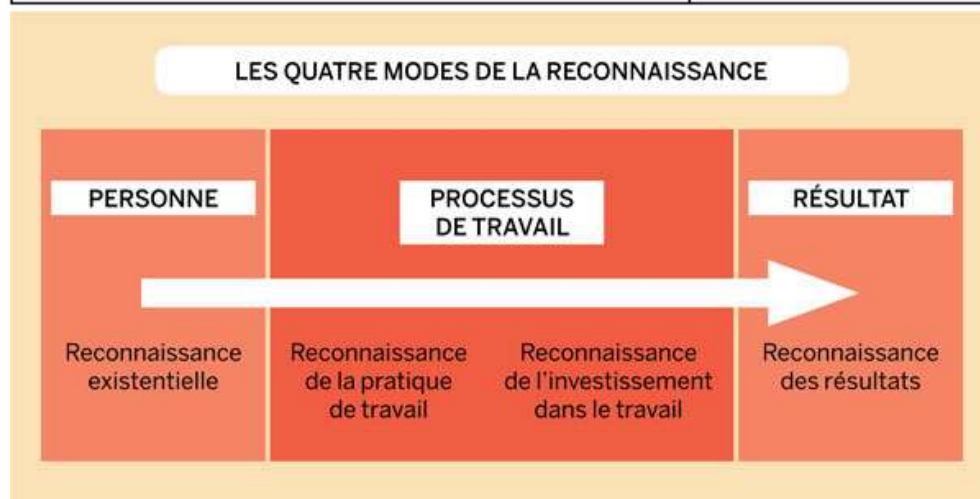


Facteurs favorisant le sens au travail	Pistes d'action
 <p data-bbox="600 392 831 464">Utilité sociale du travail</p>	<p data-bbox="987 347 1944 464">Participer à un projet important, motivant pour le salarié, en raison de ce qu'il peut apporter aux autres et en co-élaborant les « règles du jeu ».</p> <p data-bbox="987 475 1944 547">Obtenir des objectifs stimulants, « transcendants » mais atteignables</p>
 <p data-bbox="636 679 846 751">Autonomie / créativité</p>	<p data-bbox="987 593 1294 628">Donner au salarié :</p> <ul data-bbox="987 639 1944 879" style="list-style-type: none"> - de la légitimité (lettre de mission, délégation ...) - des compétences adaptées - la possibilité de participer aux décisions relatives à l'organisation de son travail - les informations et moyens nécessaires à l'exercice de son travail

Le tableau ci-dessous est adapté, notamment, d'une étude de l'IRSST (Institut de Recherche Robert-Sauvé en Santé et en Sécurité du Travail – canadien) et d'un tableau issu de l'article « Les cadres face au sens du travail » d'E. M. Morin et B. Cherré – 1999, cité dans l'étude Deloitte

Facteurs favorisant le sens au travail	Pistes d'action
 <p data-bbox="622 738 875 815">Exemplarité de l'organisation</p>	Assurer de la cohérence entre les valeurs affichées de l'organisation et leur mise en acte, avec une exemplarité de l'encadrement.
	Mettre en débat les conflits de valeurs (entre valeurs personnelles et valeurs de l'organisation).
	Proposer des orientations explicites et en accord avec les missions de l'organisation, des procédures claires, pertinentes et non contradictoires entre elles
	Apporter de la transparence dans les décisions

Facteurs favorisant le sens au travail	Pistes d'action
 <p>Relations professionnelles enrichissantes et solidaires</p>	<p>Instaurer un climat de confiance et de respect</p> <p>Valoriser le travail en équipe</p> <p>Préserver la cohésion d'équipe</p> <p>Mettre en place un fonctionnement transversal plutôt que « en silo »</p>
 <p>Reconnaissance du travail fait</p>	<p>Faire des retours sur le travail exécuté et valoriser la plus-value de la contribution au résultat collectif</p> <p>Soutenir les efforts et les initiatives des salariés</p> <p>Offrir des perspectives d'évolution professionnelle</p>



Chaque acte de management doit être l'occasion de distribuer au moins l'une des formes de reconnaissance ...

Le management

LES SALARIÉS VOIENT-ILS LE SENS DE LEUR TRAVAIL?



Le premier travail qui relève du management de proximité est de mesurer où en est chaque équipe et chaque soignant en matière de rapport au sens.

Voici deux outils, l'un sous forme de questionnaire à remplir, et l'autre sous la forme d'un sondage qui permettent d'avoir une idée sur la situation existante en terme de sens.

évaluation

**Seul ce qui se mesure
peut s'améliorer !**

ITEM	FREQUENCE
Je me sens émotionnellement vidé par mon travail	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6
Je me sens à bout à la fin de ma journée de travail	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6
Je me sens fatigué€ lorsque j me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6
Je peux comprendre facilement ce que mes malades ressentent	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6
Je sens que je m'occupe de certains malades de façon impersonnelle comme s'ils étaient des objets	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6
Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'efforts	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6
Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes malades	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6
Je sens qu je craque à cause de mon travail	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6
J'ai l'impression, à travers mon travail, d'avoir une influence positive sur les gens	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6
Je suis devenu plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6

Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6
Je me sens plein(e) d'énergie	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6
Je me sens frustré(e) par mon travail	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6
Je sens que je travaille « trop dur » dans mon travail	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6
Je ne me soucis pas vraiment de ce qui arrive à mes malades	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6
Travailler en contact direct avec les gens me stresse trop	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6
J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes malades	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6
Je me sens ragaillardi(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de mes malades	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6
J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6
Je me sens au bout du rouleau	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6
Dans mon travail, je traite les problèmes émotionnels très calmement	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6
J'ai l'impression que mes malades me rendent responsable de certains de leurs problèmes	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6

« Selon vos propres critères si vous deviez noter le sens que vous donnez à votre travail sur une échelle de 0 à 10 »

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



La réponse à cette question est donnée sur une échelle de 0 (aucun sens) à 10 (sens très important)



$$E(\text{sens}) = (\% \text{ Notes } 9 \text{ ou } 10 - \% \text{ Notes de } 0 \text{ à } 6) \times 100$$



Voici un autre questionnaire qui peut s'utiliser dans les approches de la qualité de vie au travail.

Car en associant les soignants à l'amélioration de LEUR qualité de vie au travail, cela aura certainement, pour la plupart d'entre eux, un effet positif sur leur perception de sens !

AUTOEVALUATION	Plutôt OUI	Plutôt NON	Actions de progrès possible
Q1 – Je sais ce qu'on attend de moi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Q2 – J'ai tous les moyens nécessaires pour bien travailler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Q3 – J'ai l'opportunité tous les jours de faire ce que je fais le mieux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Q4 – Durant les 7 derniers jours j'ai reçu des marques de reconnaissance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Q5 – Mon Manager semble s'intéresser à moi en tant que personne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Q6 – On encourage régulièrement mon développement professionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Q7 – Mon opinion semble compter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Q8 – J'ai le sentiment que mon travail, et ma contribution sont importants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Q9 – Mes collègues s'engagent à faire un travail de qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Q10 – J'ai un bon ami au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Q11 – Durant les 6 derniers mois quelqu'un m'a parlé de mes progrès	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Q12 – Durant l'année j'ai l'occasion d'apprendre et de grandir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

Il est possible, en s'inspirant des pratiques du management visuel, d'avoir au niveau d'un service un tableau qui sera mis à jour en temps réel.

Chaque soignant pouvant à loisir et au quotidien coller des gommettes rouges ou vertes selon sa perception ou faire de petits bâtons ou rédiger des commentaires sur des post-it de couleurs différentes.

L'évolution de ces deux tableaux peut être suivie à la semaine, ou à la quinzaine ... pendant une période donnée (par exemple 2 semaines tous les 3 mois)

Augmentation
de l'engagement

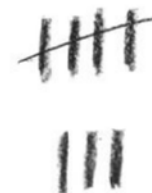


E(sens) (voir page 117)

Diminution des
situations de stress
et de tensions



Résolution des
situations
irritantes et
agaçantes

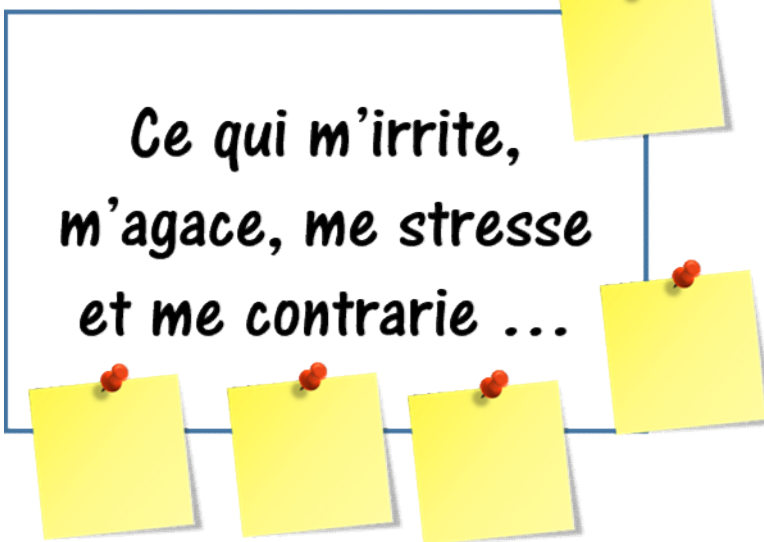


Sentiment de recevoir
plus de reconnaissance

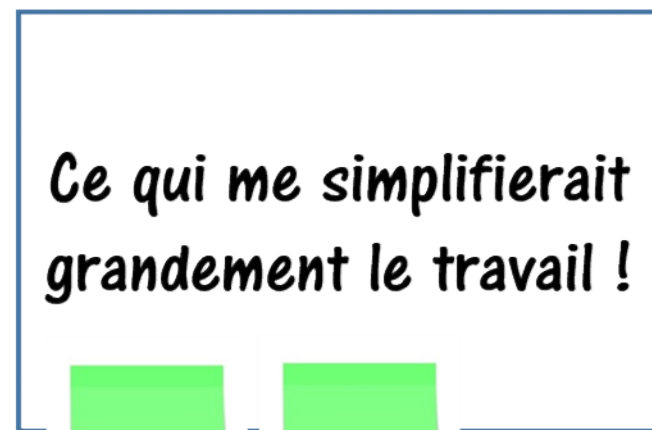


Plus de moments
de partage

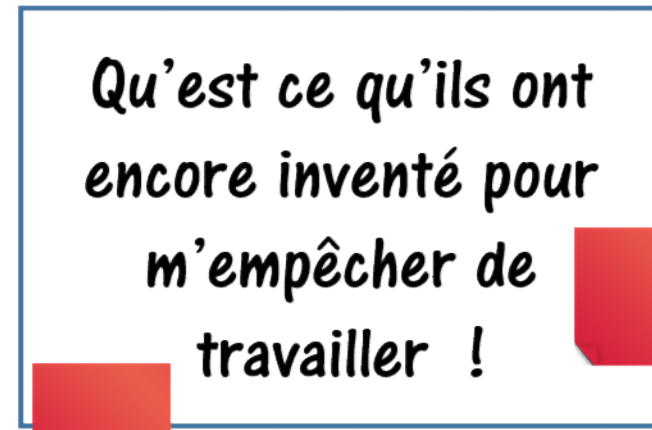




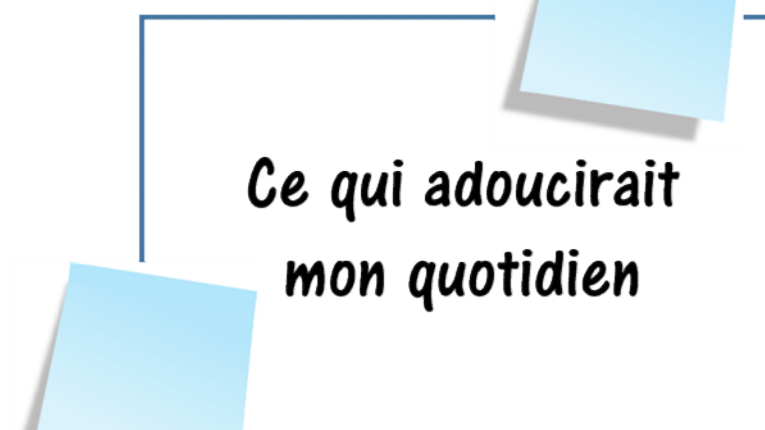
Ce qui m'irrite,
m'agace, me stresse
et me contrarie ...



Ce qui me simplifierait
grandement le travail !

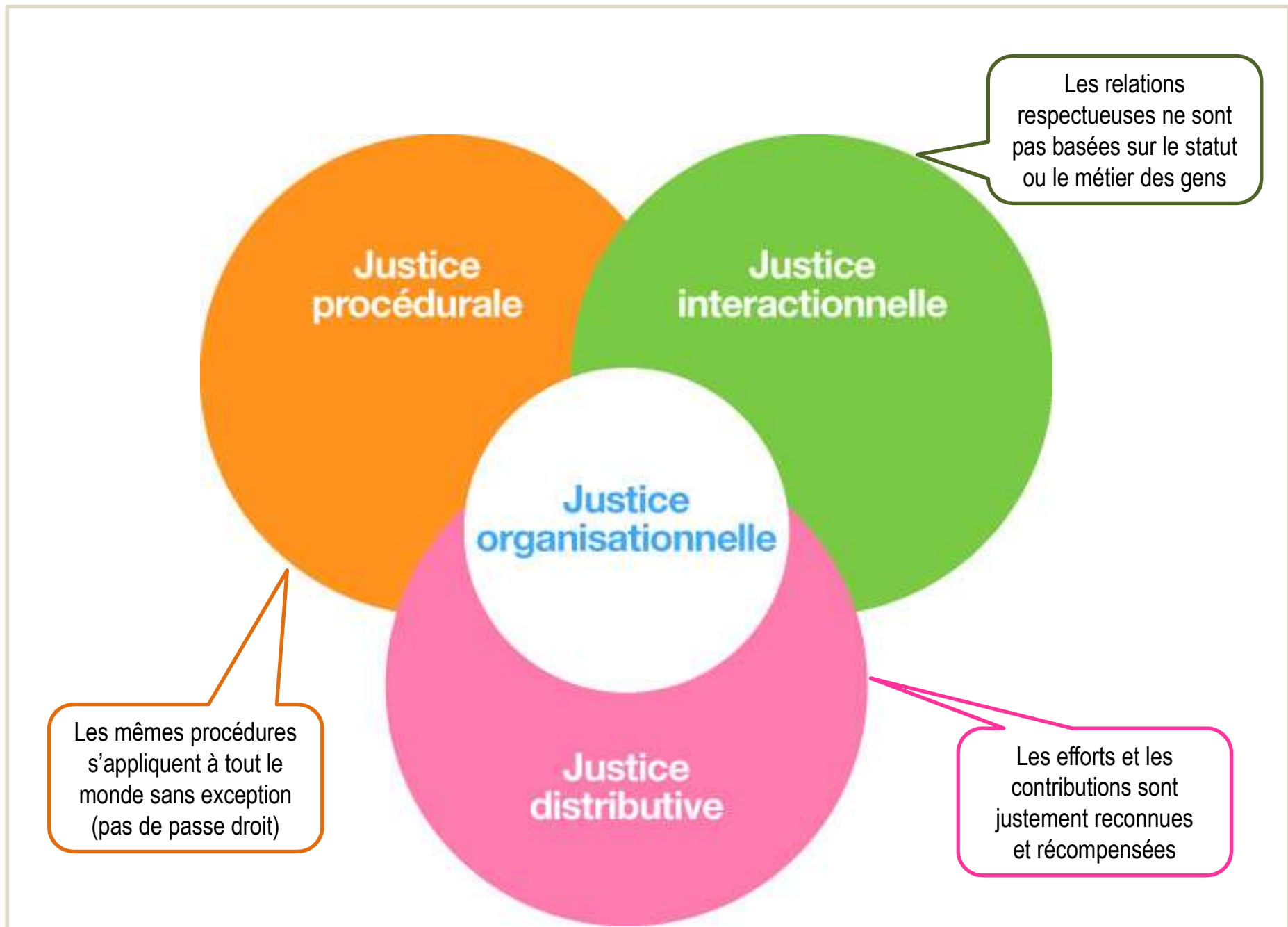


Qu'est ce qu'ils ont
encore inventé pour
m'empêcher de
travailler !



Ce qui adoucirait
mon quotidien

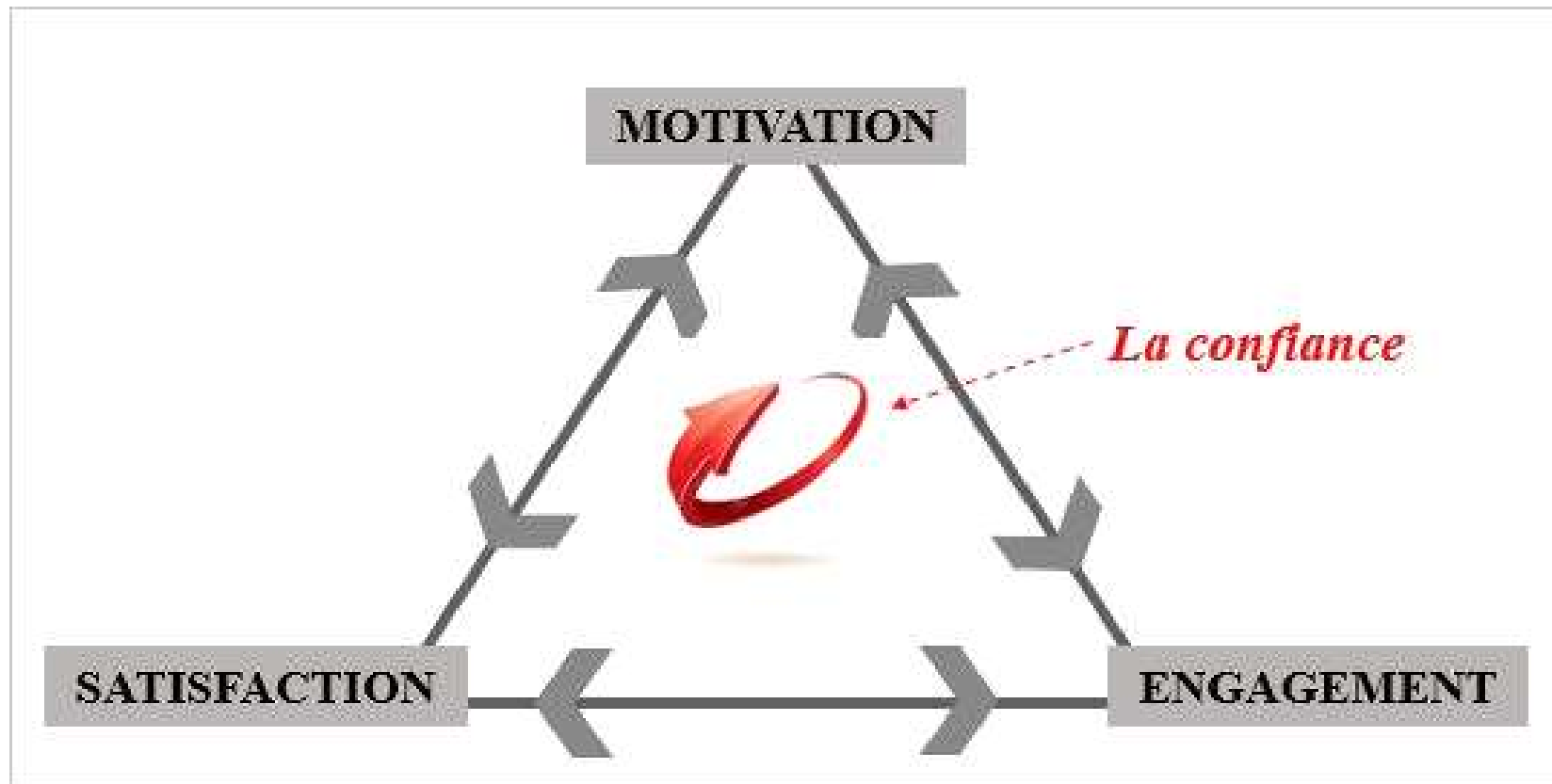
- **Développer des pratiques de management appréciatif**
- **Cohérence entre les valeurs affichés et les pratiques**
- **Importance de la justice organisationnelle**
- **Accompagnement durable des transformations**
- **Soutien social (du management et de l'équipe)**
- **Apprendre a devenir une équipe (pas seulement un groupe)**
- **Favoriser l'expression individuelle / collective pour libérer la parole**
- **Développer des pratiques de coopération et de collaboration**
- **Importance des temps d'échanges sur le « vivre bien » et le « vivre bien tous ensemble » au travail**
- **Apprendre à s'amuser, à rire et à pleurer ensemble**
- **De temps en temps organiser des « afterworks »**



La qualité des relations avec le management :

Un travail a beaucoup plus de sens s'il est supervisé par un cadre qui exprime clairement ses attentes, offre son soutien et sa présence empathique quand on est aux prises avec des difficultés, et avec qui il est possible de discuter ouvertement des problèmes pour les résoudre

Une relation managériale de qualité est une relation où le supérieur donne son soutien à son subordonné, témoigne de la considération, de la reconnaissance et du respect qu'il a pour lui, engendrant ainsi de la confiance et de la loyauté...



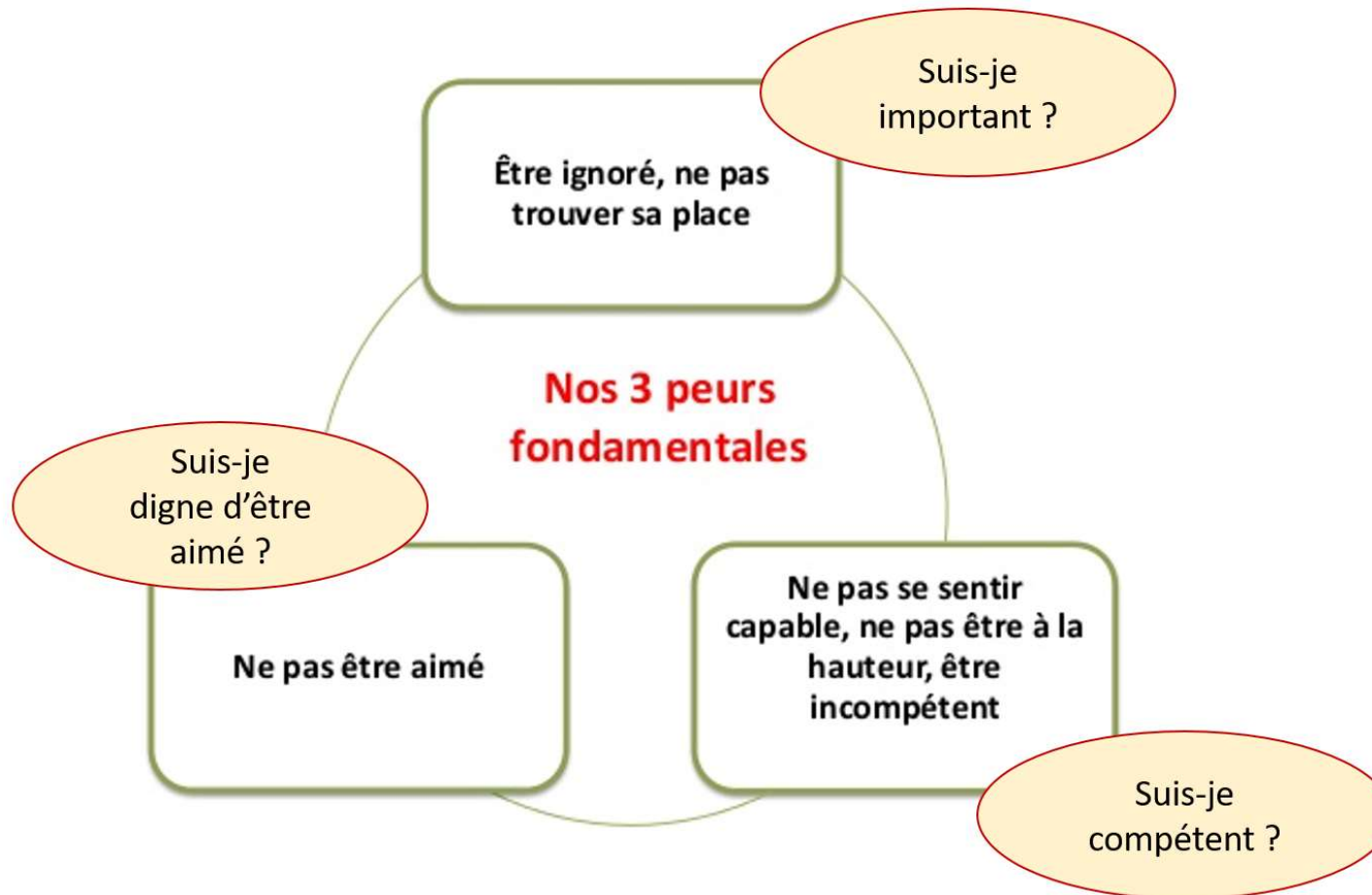
La qualité des relations au sein de l'équipe :

Pour qu'un travail ait du sens, il doit être réalisé dans un milieu qui stimule les relations humaines positives et permet à chacun d'exercer une influence reconnue au sein du groupe .

Pour cette raison, il est important que les managers veillent à la qualité des relations dans leurs équipes.

Eux-mêmes exemplaires dans leurs attitudes, ils doivent avoir le courage de fixer des règles de conduite invitant au respect mutuel et à la tenue des engagements de chacun

La vie en équipe doit prémunir de 3 peurs fondamentales



Tiré de « L'élément Humain » de Willy SCHUTZ – Docteur en Psychologie



VALEURS

partagées

LA VALEUR COMMUNE QUI NOUS RASSEMBLE : LA BIENVEILLANCE

C'est-à-dire :

- *Reconnaître, accepter et accueillir chacun dans ce qu'il a d'unique et le respecter dans sa différence et son intégrité*
- *Faire preuve dans tous nos échanges mutuels de compréhension, d'écoute et d'empathie sans aucun jugement de la personne*
- *Avoir la volonté d'être les uns pour les autres un facteur de développement professionnel et personnel permettant à chacun de découvrir des potentiels enfouis*
- *Considérer chaque personne comme un être en constant devenir susceptible d'apprendre de ses erreurs, de changer et d'évoluer vers le mieux*

L'application de cette valeur au quotidien signifie

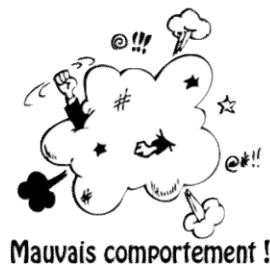
Que nous avons la volonté d'apprendre à (**comportements attendus**) :

- à compléter
- à compléter
- à compléter
- à compléter
- à compléter
- à compléter
- à compléter
-

&

Que nous avons la volonté d'apprendre à éviter de ...

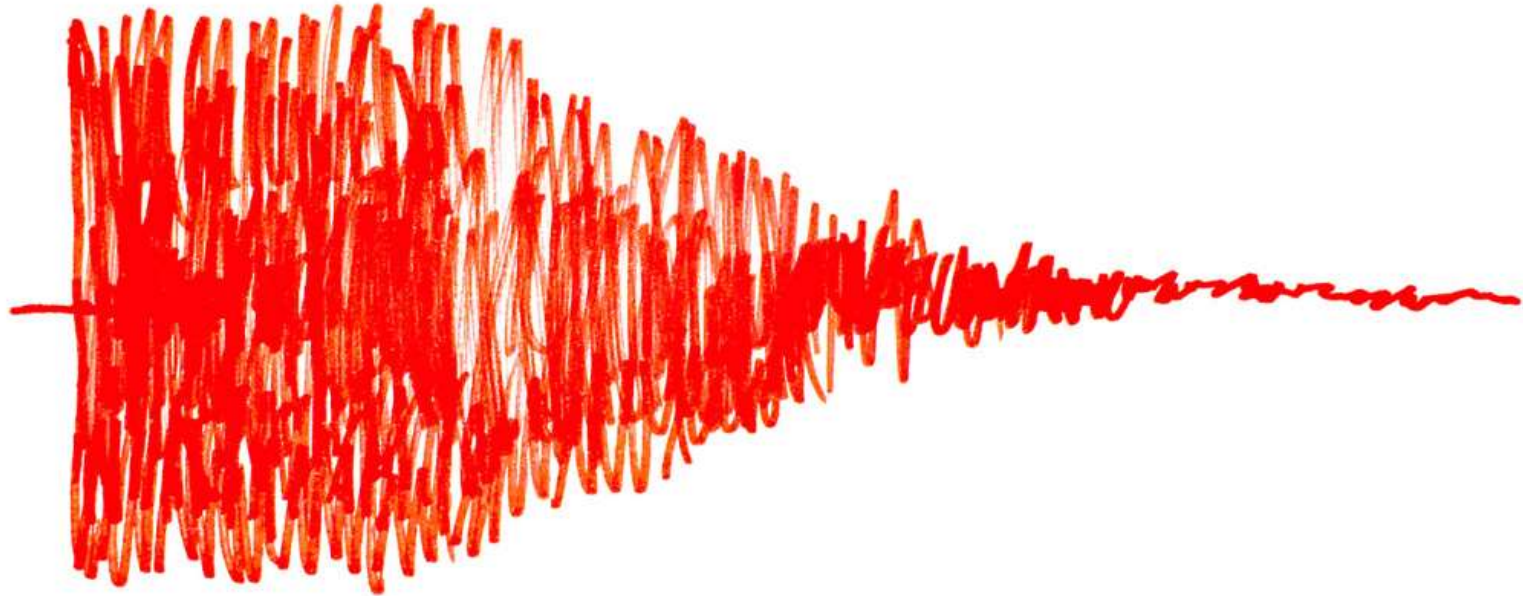
- à compléter
- à compléter
- à compléter
- à compléter
- à compléter
- à compléter
- à compléter
-





Explorer les variables de sens dans les entretiens annuels





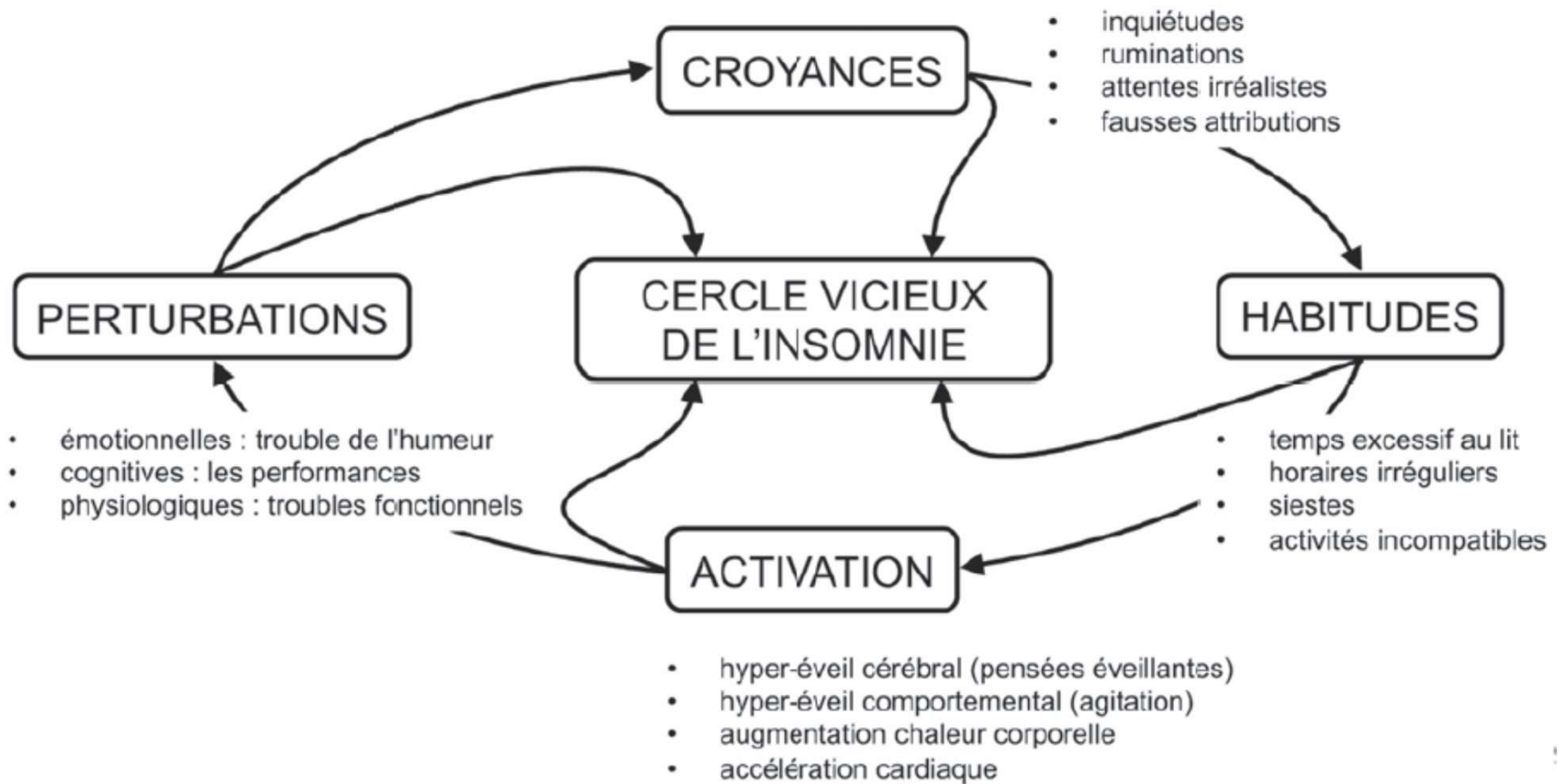
La responsabilité personnelle



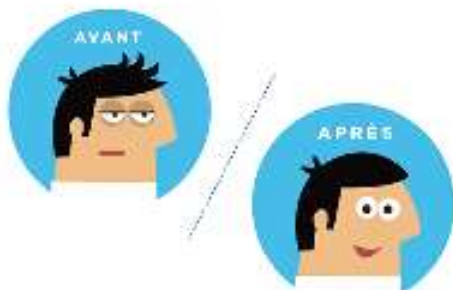


Dans mon activité de conseil, j'ai souvent échangé longuement avec des personnes qui avaient perdu le sens de leur travail.

Une des caractéristiques les plus fréquentes qu'elle présentaient était une importante fatigue physique due à un évident manque de sommeil (*ce qui ne faisait au passage que renforcer leur fatigue psychique*)



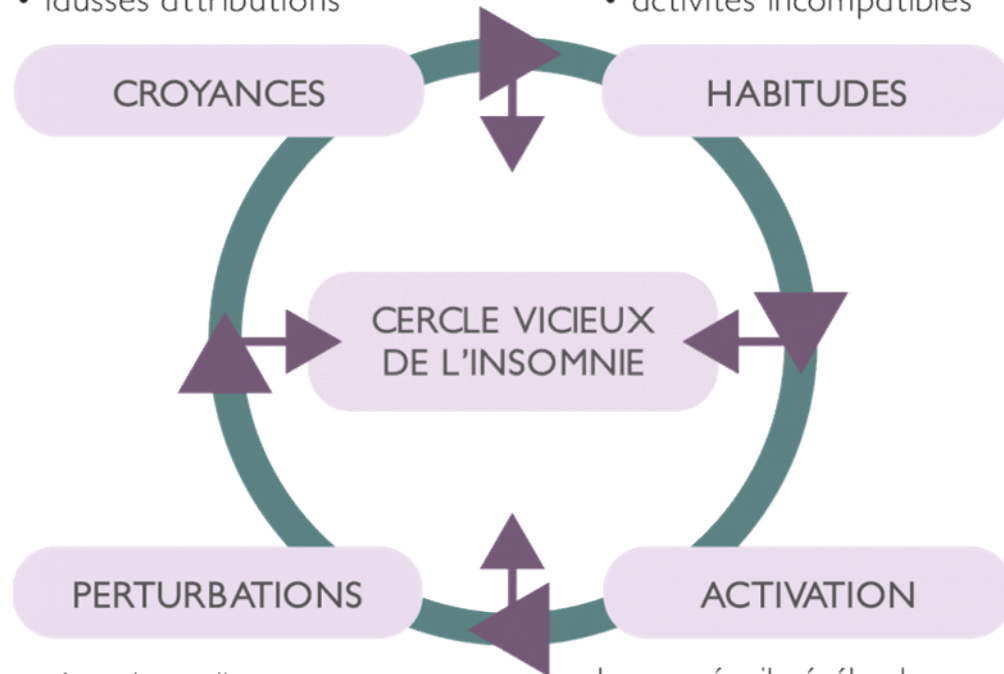
Atelier de groupe
MON SOMMEIL



**EVITEZ TOUTES LES ERREURS QUI CONDUISENT
A PASSER DE MAUVAISES NUITS !**

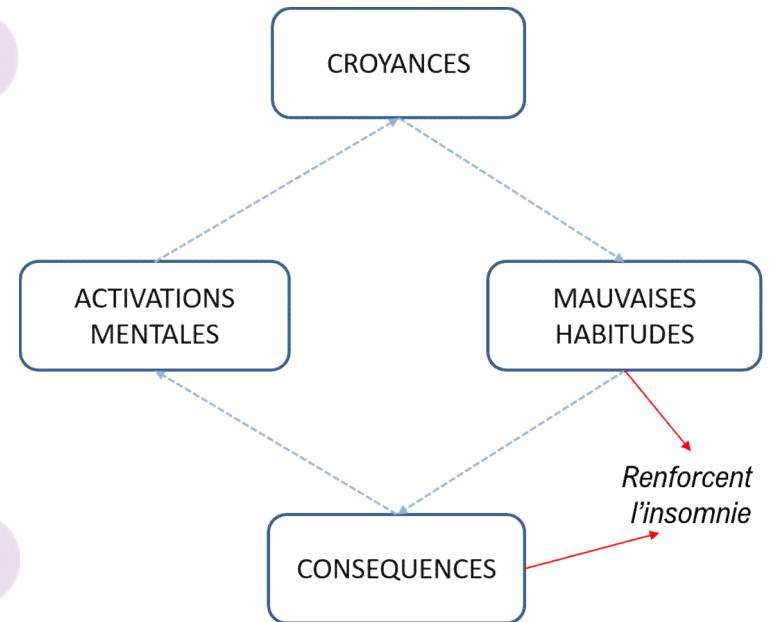
- inquiétudes
- ruminations
- attentes irréalistes
- fausses attributions

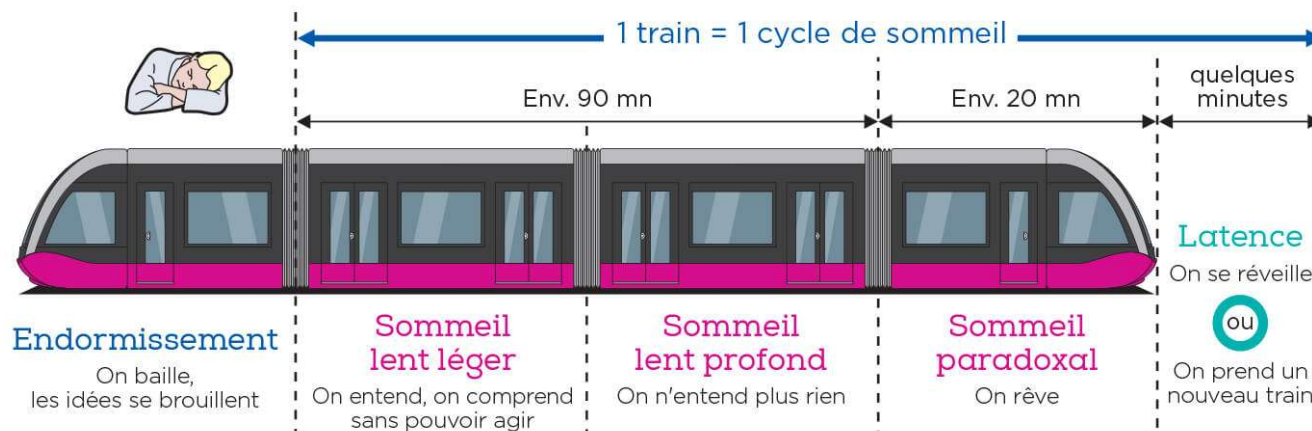
- temps excessif au lit
- horaires irréguliers
- siestes
- activités incompatibles



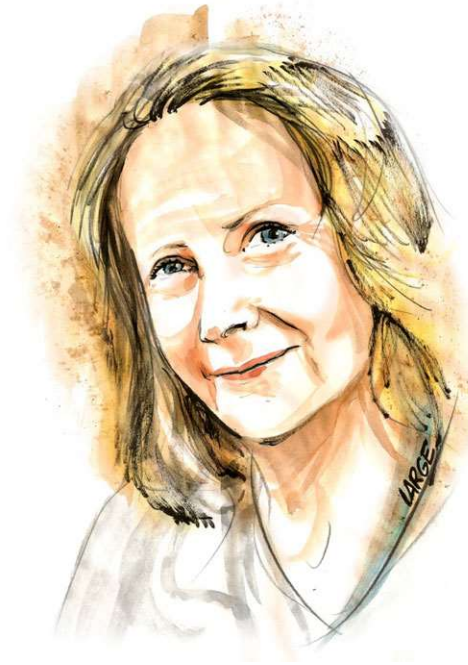
- émotionnelles : troubles de l'humeur
- cognitives : baisse des performances
- physiologiques : troubles fonctionnels

- hyper-réveil cérébral (pensées éveillantes)
- hyper-réveil comportemental (agitation)
- augmentation chaleur corporelle
- accélération cardiaque





La qualité du sommeil se prépare dans la journée

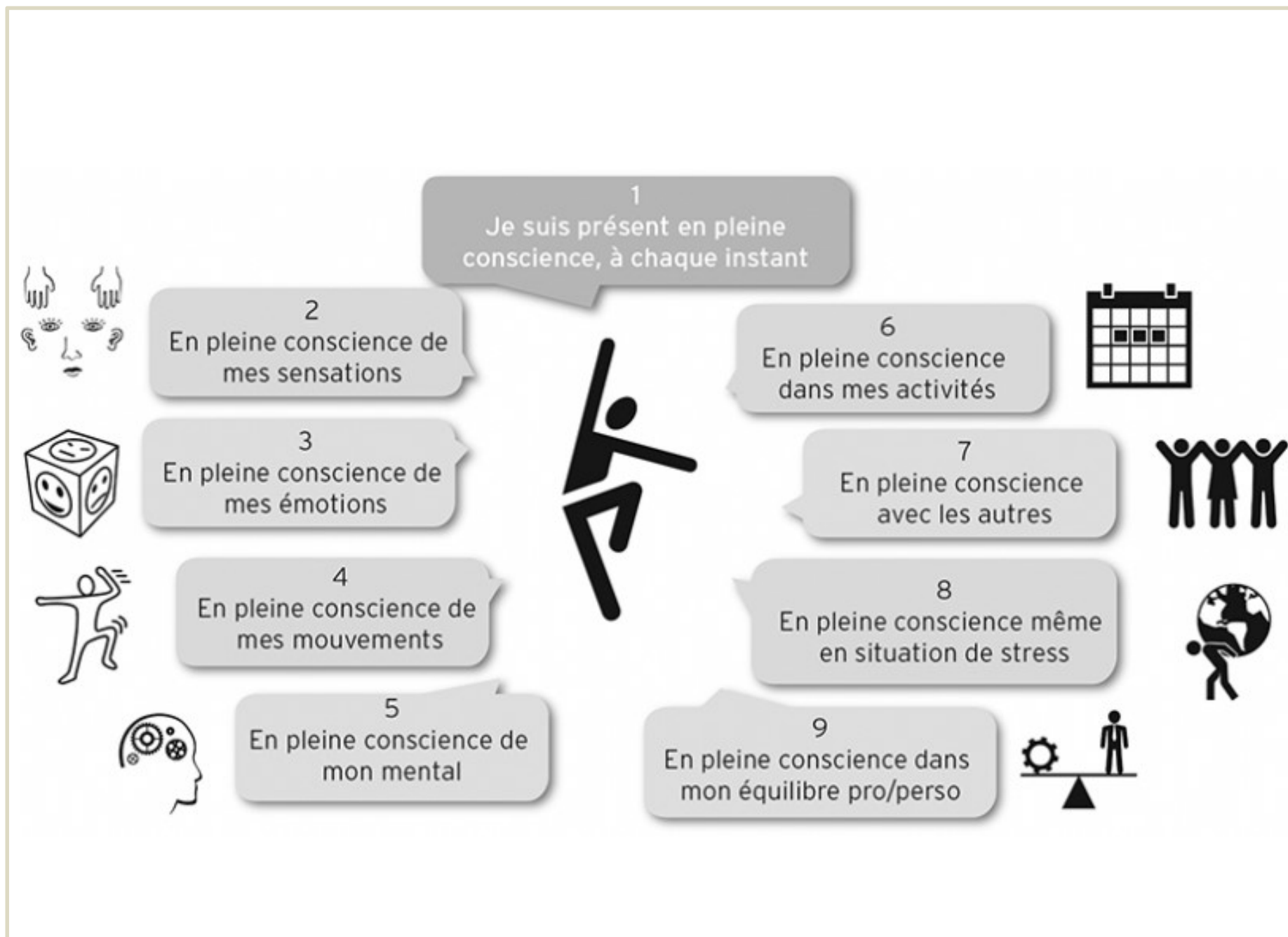


Dès que vous sentez que le sommeil ne vous repose plus, que vous ne trouvez plus de sens à ce que vous faites et que vous avez besoin de drogues légales ou illégales pour « tenir le coup » c'est qu'il y a grand danger. Et surtout urgence à consulter

Marie Pezé, née en 1951, est psychologue, docteur en psychologie, et psychanalyste. Elle est l'initiatrice de la première consultation «Souffrance au travail» au Centre d'accueil et de soins hospitaliers de Nanterre en 1997.



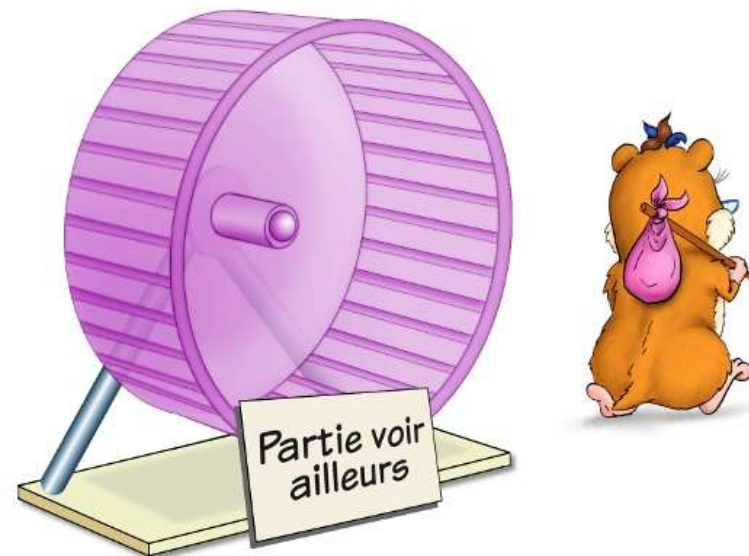
CONSCIENCE PLEINE OU PLEINE CONCIENCE ?





Lorsque vos pensées négatives n'arrêtent pas de tourner dans votre tête, et que vous mâchouillez en permanence un chewing-gum de négativité et de frustrations (au point de mal dormir) ...

Alors il est temps de vous faire aider pour sortir de ce cercle vicieux de pensées toxiques. Parce que tant que vous serez ainsi, vous ne pourrez pas reconstruire sereinement du sens ...





Se construire quelques rituels inspirés de la psychologie positive

Pour les soignants, lorsque les conditions de travail sont très difficiles

- Ils ne peuvent plus être dans l'empathie*
- Il y donc une érosion graduelle de leur capacité empathique*
- Apparaît alors le sentiment d'impuissance (souvent sans signe d'alerte)*
- Ce qui entraîne une mise à distance et une perte de sens*
- Avec pour conséquence un sentiment d'épuisement physique et émotionnel*

Tous les métiers et toutes les activités qui érigent l'empathie comme valeur première, sont des métiers ou des activités à risque. Les fragilités personnelles sont exacerbées et la fatigue compassionnelle est aggravée et amplifiée par des facteurs organisationnels ou managériaux

Le sentiment d'impuissance ou le syndrome de Job

"L'impuissance naît quand le pouvoir brime le vouloir"

(auteur inconnu)

Le sentiment d'impuissance génère 4 types de réactions: la révolte, la détresse, le désengagement total ou l'engagement protégé. Dans les trois premiers types de réponses, le but ultime est de ne plus souffrir.

Seule la quatrième voie permet de continuer à être performant dans la durée, sans se mettre en danger !

Travailler sur le sentiment d'impuissance

Apprendre à se défaire progressivement des fantasmes et des illusions [de toute puissance] souvent présents depuis le début du parcours professionnel. Ce cheminement est douloureux car il faut d'accepter de lâcher prise (conflits de valeurs, frustrations, culpabilité), pour retrouver élan, motivation et confiance en soi.

Ce processus de renoncement actif est indispensable pour pouvoir vivre la vie professionnelle plus sereinement dans la durée. Pour être aidé dans ce travail de deuil, les apports de l'équipe mais aussi les formations, l'analyse des pratiques ou encore les lectures personnelles sont indispensables !

Apprendre à prendre soin de soi pour ne plus être dans la « maltraitance de soi »

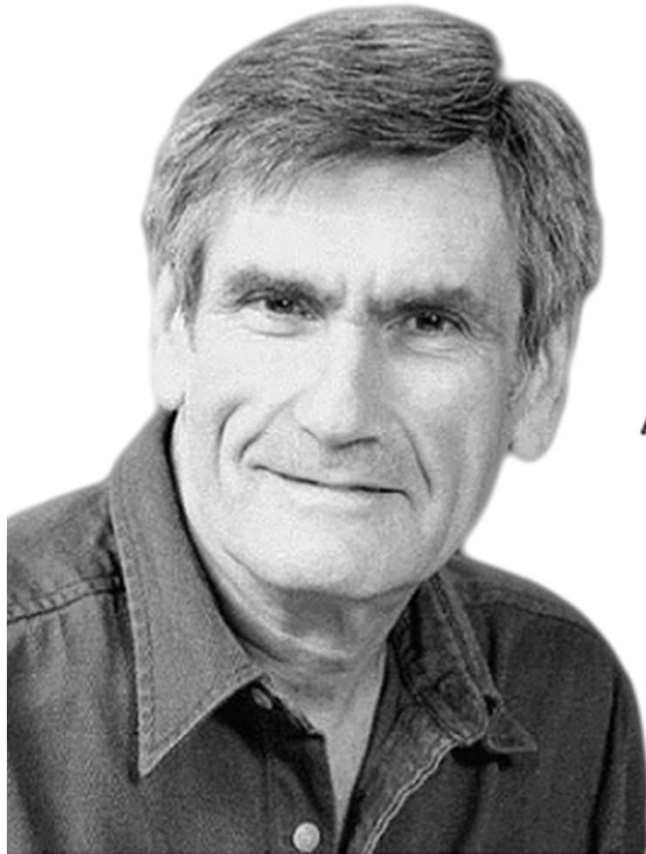
- Prendre conscience que le métier de soignant est VRAIMENT un métier à risques
- Faire le point sur l'état de son contrat psychologique
- Prendre soin de soi pour mieux prendre soin de l'autre
- Etre à l'écoute de ses émotions et des signaux de son corps
- Redonner plus d'importance au corps par rapport aux pensées
- Repérer ses limites pour cesser de se mettre en danger en permanence (s'auto-évaluer)
- Contribuer positivement à l'équipe

Apprendre à prendre soin de soi pour ne plus être dans la « maltraitance de soi »

- Bien identifier l'essentiel de l'important
- Trouver ses techniques de ressourcement et d'économie de soi
- Pratiquer des activités physiques et créatives
- Apprendre à pratiquer la gratitude et la reconnaissance
- Apprendre à (se) pardonner
- Combattre le perfectionnisme
- Revisiter, voire dépolluer si besoin, ses scénarios de croyances
- Accorder du temps à sa famille, à ses amis, à sa vie sociale
- Apprendre à demander de l'aide (hétérautonomie), recharger et fortifier chaque jour ses ressources personnelles

Faire face à une perte de sens au travail : un enjeu majeur pour beaucoup de soignants

CONCLUSION



*La violence, quelle que soit sa
forme, est une expression tragique
de nos besoins insatisfaits*

Marshall Rosenberg

Merci de votre attention





PIERRE-ÉRIC SUTTER

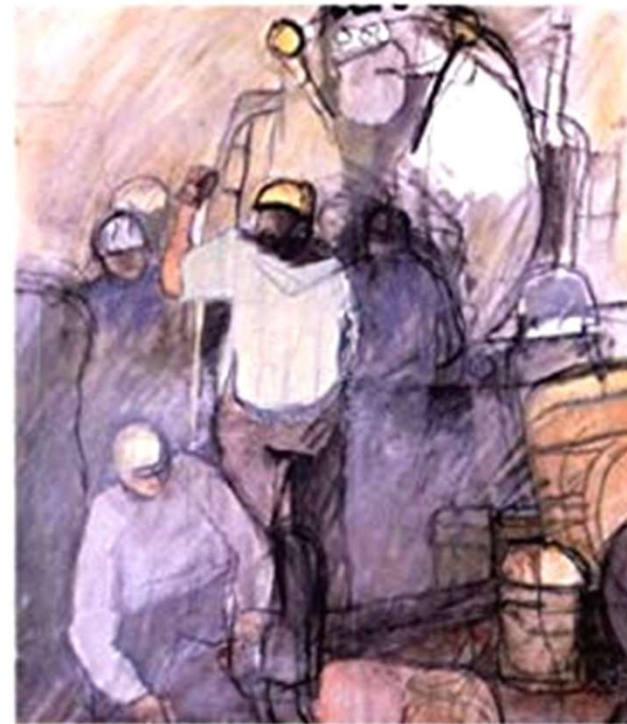
RÉINVENTER LE SENS DE SON TRAVAIL



M. Vézina, M. Cousineau, D. Mergler, A. Vinet,
avec le concours de M.-C. Laurendeau

POUR DONNER UN SENS AU TRAVAIL

Bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail



gaëtan morin
éditeur

Le Comité
de la santé
mentale du
Québec



La collection business n°1 des ventes

LA BOÎTE À OUTILS

DE LA PSYCHOLOGIE POSITIVE AU TRAVAIL

Béatrice Arnaud
Éric Mellet

59 outils
clés en main
+ 4 vidéos
d'approfondissement

Illustrations
de Caroline Tsiang

DUNOD



Dr François Baumann

LE BROWN-OUT

Quand le travail
n'a plus aucun sens

 JOSETTE LYON