

Bien-être au travail dans le secteur de la santé : l'impossible équation ? Qualité de vie au travail, motivation et organisation

Stephanie Chasserio



Centralité du travail dans nos vies



- Place et sens du travail (Méda & Davoine, 2008)
- Un élément de définition de soi
- La reconnaissance sociale
- Un facteur de santé et un facteur de souffrance

Les effets du bien-être sur la performance

Effets sur les individus

- Spirale positive
 - Bonne santé = bien être
 - Bien-être = bonne santé
 - longévité
 - + de créativité
 - Revenus supérieurs
 - + de relations sociales
 - Confiance en soi
- **World Happiness Report (2013)**
http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2013/09/WorldHappinessReport2013_online.pdf

Effets sur l'organisation

- Créativité
- + de productivité
- Coopération et collaboration
- Meilleure CRM





LE MÉTIER DE SOIGNANT. LE CONTEXTE SPÉCIFIQUE DU TRAVAIL DU CARE

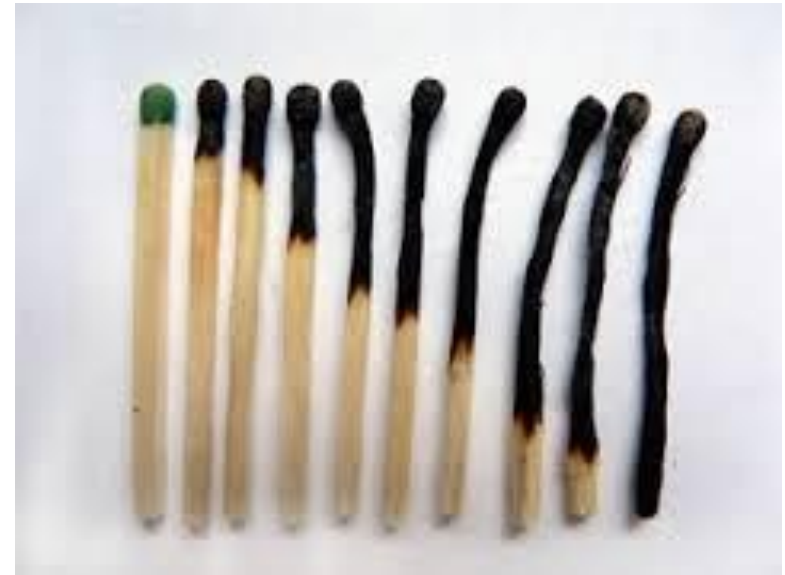


Les métiers de la relation d'aide, du *Care*

- Le travail du care: prendre soin de l'autre:
 - Un engagement affectif, émotionnel, vocation
 - Des savoirs-faire discrets et peu reconnus (comme si la bienveillance allait de soi...)
 - Don, dévouement et oubli de soi
- Dans un contexte organisationnel contraint:
 - Diminution des ressources
 - Augmentation des exigences, intensification

Des pathologies spécifiques au métier

- L'épuisement émotionnel ou "burn out"
 - Sentiment d'assèchement émotionnel, fatigue physique et psychique
 - Cynisme , dépersonnalisation, repli sur soi
 - Sentiment de non accomplissement personnel

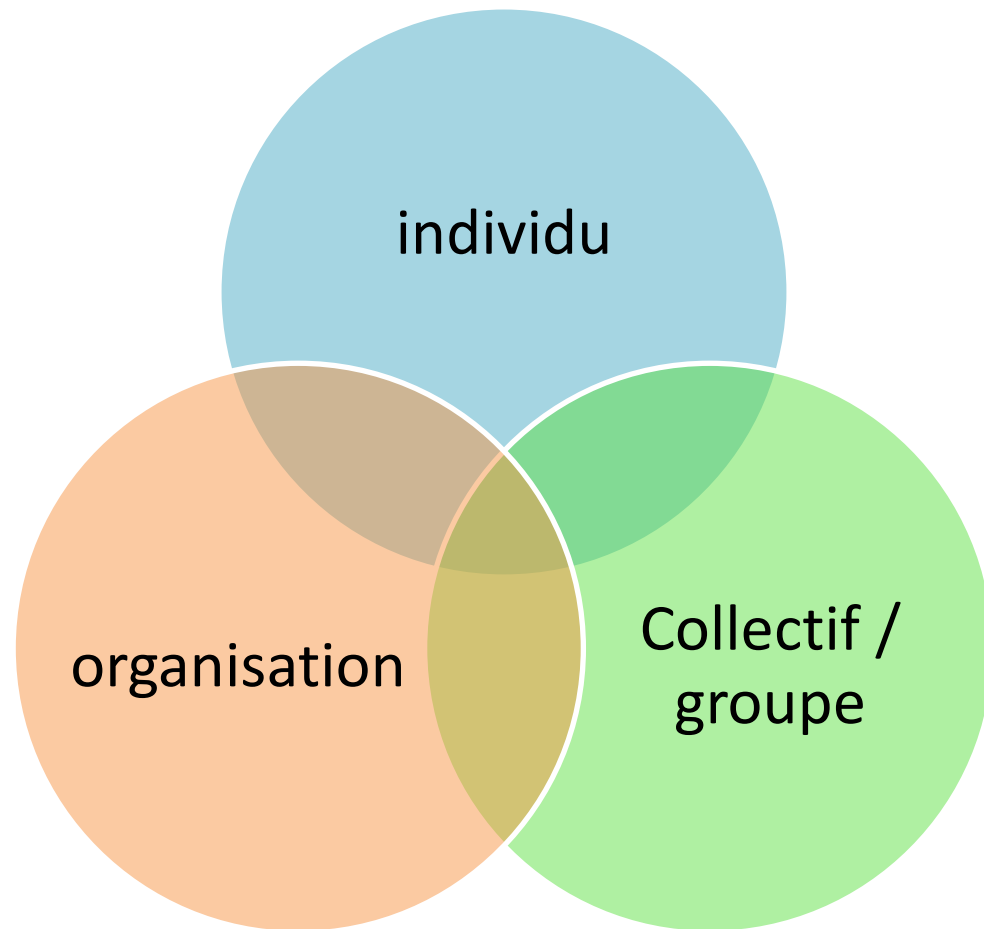




Que faire? Les pistes d'action

LES LEVIERS DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Les différents niveaux d'analyse et d'action



Les actions vers les individus

- Accompagnement personnalisé
- Prise de distance par rapport au métier
- Investissement dans d'autres sphères
-

Actions ciblant les pratiques individuelles

- Pratiques favorisant le bien-être individuel:
 - Santé (lutte contre les addictions)
 - Alimentation
 - Pratiques sportives: yoga, relaxation
- Promotion de la santé physique
- Formation en gestion du stress, gestion des priorités
- Pratiquer la distanciation



Mais aussi sur l'organisation matérielle du travail...



- Facilitation de l'articulation des temps de vie
- Temps flexibles
- Crèches
- Télétravail

- Conciliation vie professionnelle/vie privée

Développer les liens sociaux:

- évènements sociaux
- Vie associative
- Lieux de partage (ex: salle des repas)





Espaces et bien-être

- Liens démontrés entre la qualité des espaces et des lieux de travail et la satisfaction des salariés
- Multiplication des échanges, des idées et nouvelle créativité
- Nouvelles pratiques collaboratives
- Fertilisation croisée



STEPHANIE CHASSERIO

Conférence ASCLEPIA CONSEIL 29/9/2015



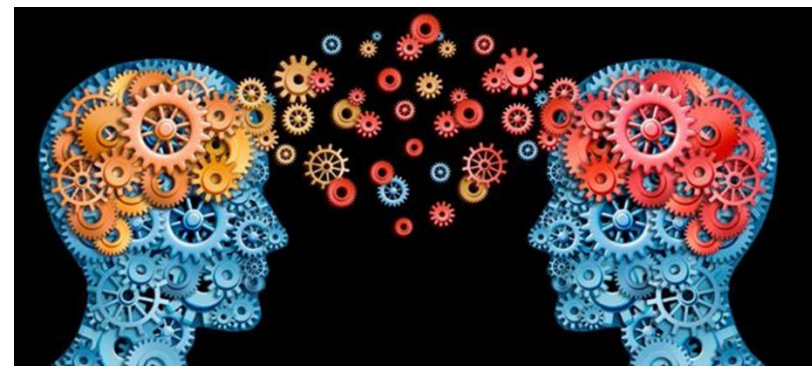
Le collectif

LES RELATIONS AUX AUTRES

Le rôle clef des relations avec les autres

- Un des premiers facteurs de satisfaction au travail
- Un élément clef de la **construction de soi** (le regard des autres qui me reconnaît), essentiel pour la construction de la confiance en soi et de l'estime de soi
- Rôle clef des interactions, lieu de l'échange social construction du tissu social

Les apports du partage social (Marc et al. 2011)



- Partage des savoir-faire
- Sentiment d'appartenance à une communauté
- Partage social des émotions
 - Évoquer avec l'autre un moment fort permet de mieux l'intégrer et l'assimiler
 - Mise en visibilité des émotions: reconnaissance de la situation
- Partage d'une expérience collective
- Effet d'apprentissage pour soi mais aussi pour les autres à travers l'échange social
- Développement de métaconnaissances
- Mise en visibilité des difficultés, résolution collectives de problème

Le soutien social...

... des collègues

- Notion de collectif, de communauté de travail



... du supérieur hiérarchique

- Points clefs de la reconnaissance et du dialogue



Le soutien des collaborateurs vers le supérieur

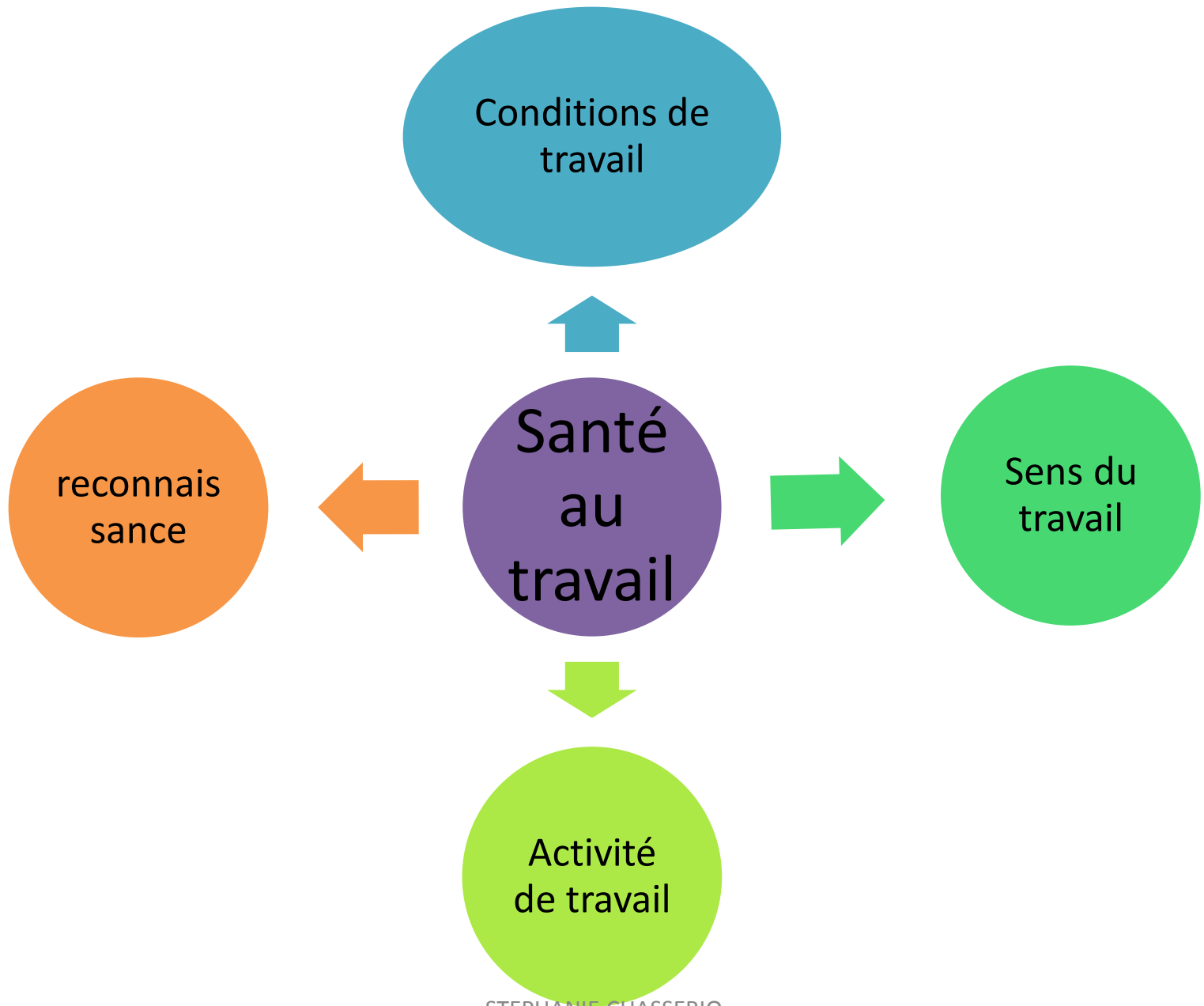
- La difficile posture des managers intermédiaires
- Les injonctions contradictoires
- Manque de partage d'informations

Les risques des organisations du travail actuelles pour le collectif

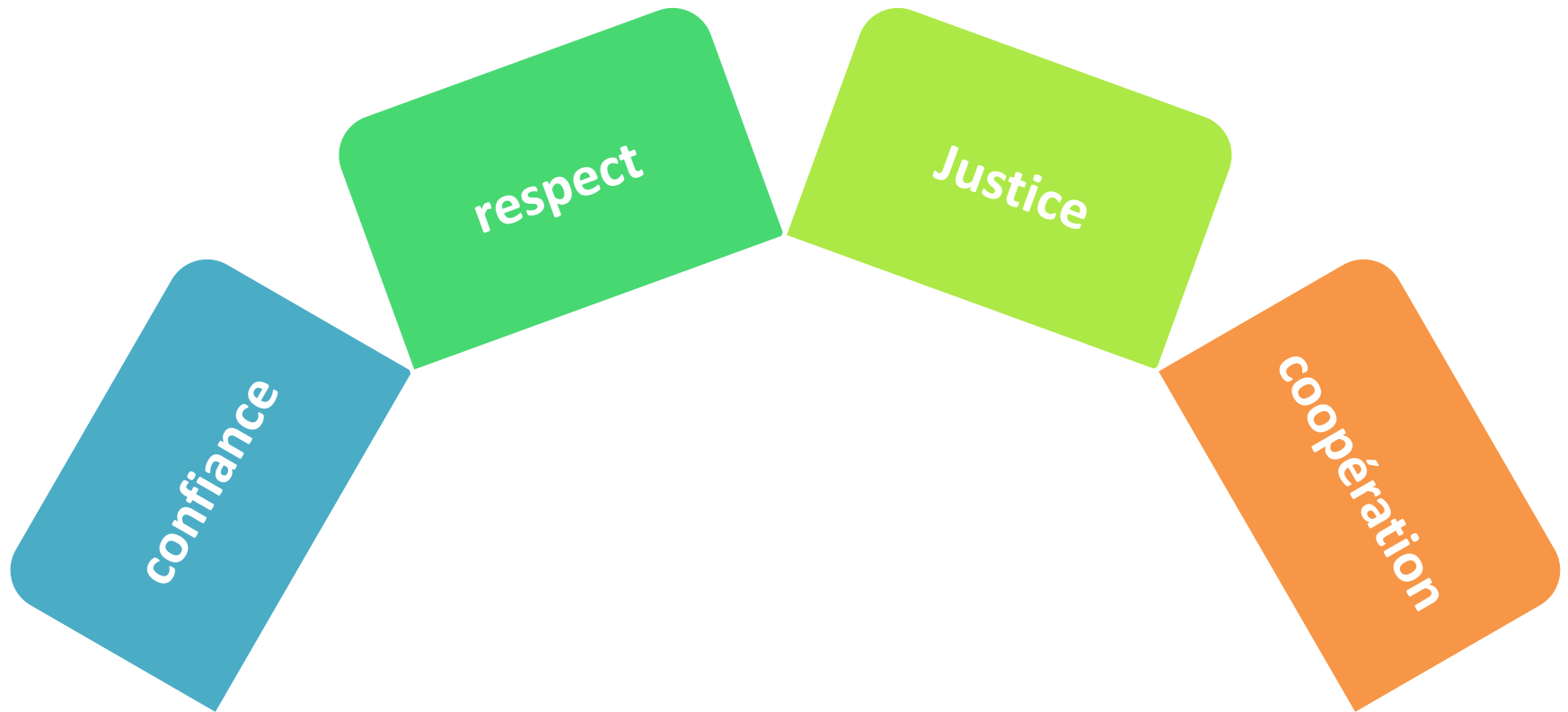
- Bullying: pratiques de mise à l'écart d'un individu par le collectif
- Être seul au milieu des autres : isolement et solitude
 - Ne pas pouvoir aller demander de l'aide (isolement)
 - Ne peut vouloir demander de l'aide (Solitude)
 - Repli sur soi
 - Risques liés à l'organisation du travail par projet

LES ACTIONS VISANT LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE L'ORGANISATION

STEPHANIE CHASSERIO
Conférence ASCLEPIA CONSEIL 29/9/2015



La qualité du climat organisationnel



La nécessaire confiance

- « faire confiance à une personne »
- La confiance en l'autre
- La confiance en soi
- Faire confiance: se découvrir aux autres

La construction de la confiance

- Le contrat psychologique
- Respect des promesses et des engagements
- La production collective de règles
- Respect par tous des règles

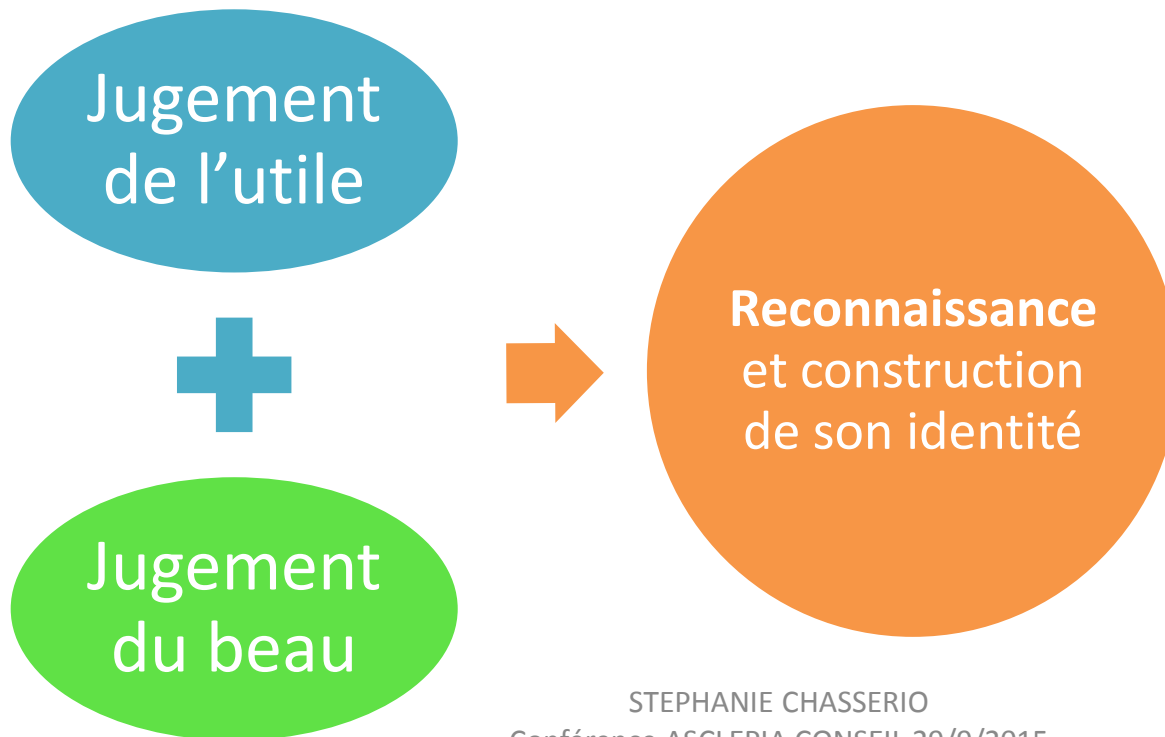
Le respect

Les règles du métier dans le travail

- l'activité déontique d'un collectif de travail
- Les règles sociales
- Les règles techniques
- Les règles langagières
- Les règles éthiques

La qualité du travail

Se sentir utile et avoir le sentiment de faire du beau boulot



Autres leviers d'actions sur l'organisation

- Intensité et temps de travail
- Autonomie au travail
- La communication interne
- Évolution des métiers et des compétences
- Le travail prescrit versus le travail réel
- Les pratiques de reconnaissance
 - Reconnaissance de l'individu
 - Reconnaissance du travail
 - Reconnaissance de l'effort
 - Reconnaissance des résultats

- Point clef: identifier quels sont les besoins?

Exemples d'actions menées, de démarches

QUELLE MISE EN OEUVRE POSSIBLE?

Quelques initiatives d'enquêtes et d'actions sur le terrains

- ORSOSA
 - démarche de recherche action auprès de 7 CHU et de près de 3423 agents
 - Une recherche épidémiologique suivie d'une démarche de prévention
 - À retenir: accompagnement du changement dans la concertation avec implication de tous les acteurs

Les points saillants des démarches sur le terrain

- Nécessaire implication et participation de tous les acteurs
- Avoir du temps
- Une démarche de diagnostic suivie de l'intervention en plusieurs étapes
- Gérer et accompagner la démarche de réflexion et de changements

Pour finir...

- Le bien-être et la qualité de vie : un investissement durable pour les personnes et l'organisation
- Nécessité d'agir sur les 3 niveaux: individu, collectif et organisation
- Une responsabilité sociale et collective partagée et portée par chacun
- Pas une seule bonne façon de faire mais pour toute intervention il faut du temps, de la réflexion et de la concertation....

Merci de votre attention

Bibliographie

- 1. Achor S. Comment devenir un optimiste contagieux? Belfond. Paris; 2012.
- 2. Alter N. Donner et prendre. La coopération en entreprise. La Découverte. Paris; 2009.
- 3. Bonnet M. Relation d'aide et aide à la relation en gérontologie. Nouvelle revue de psychosociologie. 2008;6(2):107.
- 4. Boutanquoi M. Entre clinique, procédures et contrôle : les tensions de la relation d'aide. Nouvelle revue de psychosociologie. 2008;6(2):57.
- 5. Brun J-P, Dugas N. La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. Gestion. 2005;30(2):79.
- 6. Brun J-P, Université Laval, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. La reconnaissance au travail = Employee recognition. [Québec]: Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations; 2005.
- 7. Buffet MA, Gervais R, Liddle M, Eeckelaert L. Well-being at work: creating a positive work environment. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work; 2013. Report No.: 1831-9351.
- 8. Cangiano G. Les risques psychosociaux dans le système de la santé et de la sécurité au travail: une intervention de formation-recherche en milieu sanitaire. Connexions. 2015;103(1):107-18.
- 9. Canoui P. La souffrance des soignants: un risque humain, des enjeux éthiques. Revue internationale de soins palliatifs. 2003;18(2):101.
- 10. Causse L. Les formes d'engagement des aides-soignantes dans les relations d'aide : des mouvements d'amour contradictoires et réversibles. Nouvelle revue de psychosociologie. 2008;6(2):85.
- 11. Centre d'études de l'emploi (France) D Lucie, Méda D. Place et sens du travail en Europe: une singularité française ? Noisy-le-Grand: Centre d'études de l'emploi; 2008.
- 12. Clot Y. Le travail à coeur. Pour en finir avec les risques psychosociaux. La Découverte. Paris; 2010. 190 p.
- 13. Dejours C, Gernet F. Travail, subjectivité et confiance. Nouvelle revue de psychosociologie. 1(13):75-91.
- 14. Demaegd C, Rolo D. Dire ce à quoi l'on tient dans le travail. Enjeux éthiques du travail de soin psychiatrique. Nouvelle revue de psychosociologie. 2013;15(1):305.
- 15. Edey Gamassou C. comprendre et prévenir les risques de l'engagement dans les métiers du care. In: Risques du travail, la santé négociée. La découverte. Paris: Catherine Courtet et Michel Gollac; 2012. p. 265-80.
- 16. Estryng-Behar M, Van Der Heijden BIJM, Fry C, Hasselhorn H-M. Analyse longitudinale des facteurs personnels et professionnels associés au turnover parmi les soignants. Recherche en soins infirmiers. 2010;103(4):29.
- 17. Ferrant A. Quelques enjeux du processus psychanalytique. Nouvelle revue de psychosociologie. 2008;6(2):41.
- 18. Fustier P. La relation d'aide et la question du don. Nouvelle revue de psychosociologie. 2008;6(2):27.
- 19. Helliwell J, Layard R. World happiness report 2013 [Internet]. 2013. Available from: http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2014/02/WorldHappinessReport2013_online.pdf
- 20. Karasek RA. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. Administrative Science Quarterly. 1979 Jun;24(2):285.
- 21. Linhart D. Pourquoi travaillons-nous? Une approche sociologique de la subjectivité au travail. Erès. Paris; 2010.
- 22. Molinier P. Les enjeux psychiques du travail. Introduction à la psychodynamique du travail. Nouvelle édition. Payot. Paris; 2006.
- 23. Moss Kanter R. How great companies think differently? Harvard Business Review. 2011;66-78.
- 24. Ruiller C. Le caractère socio-émotionnel des relations de soutien social à l'hôpital. Management & Avenir. 2012;52(2):15.
- 25. Ryan RM, Deci EL. On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. Annual review of psychology. 2001;52(1):141-66.