

Ecole Supérieure Montsouris
Université Paris Est Créteil/Val de Marne
Diplôme de Cadre de Santé



**Le bien-être au travail, un
enjeu quotidien pour les
cadres**

Isabelle COMBE

DCS@13-14

Note aux lecteurs

Les mémoires des étudiants de l'Institut de Formation des Cadres de Santé de l'Ecole Supérieure Montsouris sont des travaux personnels réalisés pendant l'année de formation.

Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs.

Ces travaux ne peuvent faire l'objet d'une publication, en tout ou partie, sans l'accord des auteurs et de l'IFCS de l'Ecole Supérieure Montsouris.

*« Tout être est une île, au sens le plus réel du mot,
Et il ne peut construire un pont pour communiquer avec d'autres îles,
Que s'il est prêt à être lui-même,
Et s'il lui est permis de l'être »*

Carl Rogers

Remerciements

Ce paragraphe est l'occasion de remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de mon mémoire.

Les professionnels des institutions enquêtées ont été nombreux à s'investir dans les réponses à mes questionnaires et les cadres ont dégagé de leur temps pour m'accorder des entretiens. Je remercie Marie-Noëlle, Carole et Claire pour leur aide.

Je remercie particulièrement Edith, pour sa guidance bien-traitante pendant tous ces mois de recherche, de réflexion et d'écriture.

Enfin, je tiens à remercier Alain pour son soutien, sa patience et ses encouragements qui m'ont aidé à tenir le cap au cours de cette année de formation.

Table des matières

Remerciements

Glossaire

1	Introduction	4
2	Pourquoi ce thème	5
3	Problématiques et hypothèse	7
4	Cadre conceptuel	8
4.1	Fonctionnement de la Protection Maternelle et Infantile.....	8
4.1.1	Genèse de la PMI	8
4.1.2	Rôle et missions du service de PMI	8
4.1.3	Le personnel des centres de PMI	9
4.1.4	Rôle de la puéricultrice, Cadre de santé en PMI	14
4.2	Le travail	16
4.2.1	Un peu d'histoire	16
4.2.2	Le travail de nos jours	17
4.2.3	La communication	20
4.2.4	La reconnaissance au travail	21
4.3	Le bien-être	22
4.3.1	La notion de satisfaction	24
4.3.2	Bien-être et travail	25
4.4	Le mal-être au travail	27
4.4.1	Les Risques psycho-sociaux (RPS)	29
4.4.2	Comment prévenir le mal-être au travail ?	32
4.5	Le ressourcement	34
5	Etude	37
5.1	La méthodologie	37
5.2	Les outils	37
5.2.1	Exploitation des informations de l'entreprise privée	38
5.2.2	Exploitation des questionnaires des professionnels	41
5.2.3	Les entretiens auprès des cadres	59
6	Analyse	68

6.1	Retour à l'hypothèse	70
6.2	Conclusion.....	70
6.3	Les limites	71
6.4	Les points à approfondir	71
7	Projet professionnel, retour vers la PMI	72
8	Conclusion	75
	Bibliographie.....	76
	Table des annexes	

Glossaire

CPEF : Centre de Protection Maternelle et Infantile

DRH : Directeur des Ressources Humaines

IST : Infections Sexuellement Transmissibles

PI : Protection Infantile

PMI : Protection Maternelle et Infantile

RPS : Risques Psycho-Sociaux

TMS : Troubles Musculo-Squelettiques

1 Introduction

Le monde du travail a vécu de nombreuses transformations au cours des dernières décennies. La crise économique mondiale n'épargne pas la France et cela perturbe encore plus les organisations de travail qui se voient déstabilisées. Les professionnels subissent ces mouvements de transformation et de crise et luttent pour ne pas tomber dans la précarisation.

Ce travail de recherche pour mon mémoire de fin d'année est l'occasion de m'intéresser plus précisément au sens profond du travail et aux perceptions des professionnels. Mes recherches documentaires vont étayer mes connaissances sur les concepts qui entourent ce monde particulier et enrichir ma réflexion de future cadre de santé auprès des agents.

Il me semble intéressant de me pencher sur le vécu des professionnels, leurs ressentis et de comprendre les phénomènes humains qui se tissent autour de cette instabilité. La recherche d'un monde meilleur n'est elle pas une nécessité en cas de difficultés ? Quels sont les besoins des professionnels dans ce domaine ?

La notion de bien-être au travail est apparue récemment dans l'entreprise et ne semble pas être encore bien considérée par les dirigeants. Grâce à ce travail de mémoire, je vais permettre aux agents de terrain de s'exprimer sur le sujet en les interrogeant anonymement. J'ai choisi d'orienter mes recherches en enquêtant auprès de professionnels issus de trois domaines d'activité différents afin d'avoir une vision plus juste de la réalité. Ainsi, j'ai pu recueillir les ressentis des professionnels dans le monde de la santé, de l'Education Nationale et dans une entreprise privée.

En parallèle et afin de consolider ma future posture de cadre de santé, j'ai choisi de m'entretenir avec des cadres sur leur rôle à ce sujet et sur leur vision du bien-être dans le monde du travail. Quels sont leurs ressentis à leur niveau ? Ont-ils un rôle à jouer dans le bien-être des professionnels qu'ils encadrent ?

La première partie de ce document traite les concepts théoriques du domaine du travail au sens large. Ensuite j'expose les enquêtes effectuées auprès des professionnels de terrain et des cadres. L'analyse de ces résultats est confrontée aux trois domaines d'exploitation en relation avec les concepts de référence. Pour finir, je fais un retour sur mon domaine d'activité en service de Protection Maternelle et Infantile et sur mon futur positionnement professionnel après ce travail de recherche et la formation cadre de santé.

2 Pourquoi ce thème

En tant que professionnelle de terrain, j'ai toujours été soucieuse de la qualité de mes conditions de travail et j'ai toujours refusé d'accepter l'inacceptable en le revendiquant. Comme beaucoup de professionnels, j'ai vécu des moments difficiles dans certains services que j'ai préféré quitter car la situation n'était pas propice au dialogue et pour rester en accord avec mes valeurs personnelles. Pour les mêmes raisons, je n'ai jamais quitté un poste sans expliquer les raisons de mon départ.

Quand j'ai souhaité entreprendre la formation de cadre de santé, je ne savais pas quelle orientation choisir pour le sujet de mon mémoire. Pendant plusieurs mois, j'ai cherché des idées, regardé autour de moi et puis le bien-être au travail est apparu comme une évidence. Au départ, j'ai observé la structure dans laquelle je travaille, ensuite j'ai regardé dans les établissements avoisinants et puis j'ai fait appel à ma mémoire, à mes expériences antérieures. Pour finir j'ai fait le rapprochement avec le monde du travail actuel en France.

Le domaine du travail est un passage quasi obligatoire dans la vie d'un être humain aujourd'hui. C'est un milieu particulier où se mêlent plusieurs ressentis qui se transforment au fil du temps et selon les cas. Certains se voient évoluer et trouvent leur activité révélatrice de leur épanouissement, d'autres s'investissent peu et attendent que le temps passe, d'autres encore cherchent à laisser leur empreinte en montrant leur créativité et en s'investissant au quotidien... A moins d'être rentier, ce qui est plutôt rare de nos jours, nous sommes tous contraints à une activité salariée pour subvenir à nos besoins et à ceux de notre famille. L'évolution économique de ces dernières années nous montre qu'il est préférable d'avoir un travail et de le garder au risque de tomber dans la précarité. Seulement, les organisations du travail ont, elles aussi, subi des transformations qui tendent à déstabiliser les professionnels et ce constat impacte tous les domaines d'activité. Cela m'a donné envie de me pencher plus profondément sur le ressenti des personnes au travail en supposant que le bien-être puisse y trouver sa place. J'ai, pour ma part, toujours considéré qu'il était important de se sentir à l'aise à son poste de travail. La première raison est celle du respect de la qualité humaine et les autres raisons me semblent découler du bon sens. Comment demander à quelqu'un d'être efficace dans son travail si on lui demande d'effectuer des tâches irréalisables ou si on le positionne dans une atmosphère d'instabilité ou de dénigrement ?

L'informatisation du dossier patient au sein du service de PMI dans lequel je travaille, a révélé chez moi un souci de respect du bien-être des professionnels et de la qualité

de leur travail de PMI en poursuivant l'accueil des familles. Ce nouvel outil de travail n'a pas été simple à appréhender pour tous les professionnels et pouvait engendrer une focalisation trop importante au détriment de la qualité du suivi des usagers. Les besoins de chacun dans le domaine de l'informatique ont été pris en compte et une cohésion d'équipe s'est formée autour de la mise en place de ce projet. Cette nouvelle façon de travailler a été discutée en équipe et, malgré les réticences de certains, la mise en place du logiciel a été facilement acceptée. Dès les premières manipulations, une entraide s'est effectuée naturellement au sein de l'équipe. Chacun s'est adapté à son rythme et la mise en place du dossier patient s'est déroulée sans trop de difficultés.

En revenant un peu en arrière sur mon parcours professionnel, j'ai été plusieurs fois confrontée à des situations d'équipe en difficulté pour diverses raisons : surcharge de travail, manque d'écoute de la hiérarchie, contraintes horaires imposées... A certaines périodes de ma vie professionnelle, ce sentiment de manque de considération pouvait provoquer chez moi, une baisse de motivation et certaines revendications. En qualité de faisant fonction depuis plusieurs années, j'ai essayé de prendre en compte cet aspect de la vie au travail dans la gestion des équipes au quotidien, ce qui ne veut pas dire que ma hiérarchie ait toujours été aussi soucieuse de cet aspect du travail à mon égard.

En m'informant sur l'actualité et en interrogeant mes amis sur le sujet, je m'aperçois que cette notion de bien-être au travail est encore peu considérée. Dans cette période de crise, les professionnels se voient confier des missions toujours plus lourdes avec des objectifs de compétitivité, de rentabilité en matière d'efficacité pour l'entreprise et souvent à leurs dépens.

Aujourd'hui, j'ai envie de me pencher sur le bien-être au travail de manière générale puis de faire le parallèle avec les professionnels de Protection Maternelle et Infantile (PMI) et de mettre en lien le rôle du cadre permettant d'aboutir à un accueil de qualité auprès des familles.

3 Problématiques et hypothèse

Comment peut-on définir le travail aujourd'hui ?

L'évolution économique mondiale et les transformations incessantes des organisations de travail ont-elles une influence sur le bien-être des professionnels au travail ?

Les difficultés psycho-socio-économiques actuelles sont-elles en relation avec le bien-être au travail ?

Comment les professionnels sont considérés aujourd'hui ?

Quels sont leurs ressentis ? Peut-on faire un lien entre les organisations de travail actuelles et le mal-être grandissant des professionnels ?

L'évolution de la fonction du cadre de proximité est-elle en faveur du bien-être des professionnels qu'il encadre ?

Comment travailler sur le bien-être au travail en service de PMI pour favoriser le bien-être et le suivi des usagers ? Quel est le rôle du cadre de santé ?

Dans ce contexte de bouleversement des organisations de travail et de crise socio-économique, j'émetts l'hypothèse suivante :

Le rôle pivot du cadre dans l'organisation du travail permet l'articulation entre la réalisation des objectifs et le bien-être des professionnels.

4 Cadre conceptuel

4.1 Fonctionnement de la Protection Maternelle et Infantile

4.1.1 Genèse de la PMI

A la fin du XIX^{ème} siècle plusieurs amorces de consultations et conseils pédiatriques voient le jour pour lutter notamment contre la mortalité infantile et la malnutrition des plus démunis.

A la fin de la seconde guerre mondiale, en 1945, les conditions sanitaires sont laborieuses. La malnutrition et le nombre de décès infantiles sont grandissants. Ce constat amène le gouvernement de l'époque à acter¹, entre autres, l'organisation en faveur des familles, notamment concernant les enfants de moins de six ans.

Aujourd'hui, la PMI est chargée de la protection et de la promotion de la santé de la mère et de l'enfant². C'est une mission départementale organisée par le Président du Conseil Général. Cette mission est présente dans tous les départements français mais son organisation varie selon les territoires.

4.1.2 Rôle et missions du service de PMI³

Les missions du service de PMI s'exercent à plusieurs niveaux :

La prévention

Dans les centres de PMI, les missions de prévention sont organisées par le biais de consultations pour les enfants de moins de six ans (volet PI : protection infantile) et pour les jeunes et les femmes (volet CPEF : planification et éducation familiale).

Du côté PI, les consultations permettent une prévention globale avec une régularité de suivi concernant les vaccinations, les examens obligatoires, les dépistages et la délivrance de conseils divers. Des temps d'accueil sont organisés pour permettre des suivis d'évolution pondérale pour les nourrissons. De manière plus générale, les informations données peuvent porter sur la nutrition, les conseils de puériculture au sens large et sur les modes d'accueil.

¹ Ordonnance n°45-2720 du 2 novembre 1945 Sur La Protection Maternelle et Infantile.

² CODE DE LA SANTE PUBLIQUE. Loi n°89-899 du 18 décembre 1989. Disponible sur : <<http://www.legifrance.gouv.fr/>>. Consulté le 15 décembre 2013.

³ CODE DE LA SANTE PUBLIQUE. Deuxième partie. Livre 1^{er} : Protection et promotion de la santé maternelle et infantile. Disponible sur : <<http://www.legifrance.gouv.fr/>>. Consulté le 15 décembre 2013.

Du côté du CPEF, les consultations sont consacrées au suivi gynécologique et à la régulation des naissances ; elles s'adressent aux jeunes, aux femmes en âge de procréer et aux femmes enceintes. En plus des consultations, les temps d'accueil permettent de donner des informations diverses et notamment en matière de prévention des infections sexuellement transmissibles (IST) et concernant la contraception pour les plus jeunes.

La protection de l'enfance

En PMI, la protection de l'enfance est une attention de tous les jours et concerne tous les professionnels. Cette mission est organisée en collaboration avec :

- Le service enfance, d'aide sociale à l'enfance, composé d'éducateurs spécialisés, de moniteurs éducateurs et d'assistants sociaux ;
- Le service social départemental organisé en deux parties avec des assistants sociaux de polyvalence et de suivi.

Les modes d'accueil

La PMI est en charge de l'agrément, de la formation et du suivi des assistantes maternelles. Cette mission est donnée principalement aux puéricultrices de secteur ; les puéricultrices responsables de centre de PMI participent aux formations.

Le deuxième volet de cette mission, plus centralisé, est consacré au contrôle des établissements accueillant les enfants de moins de six ans.

Les bilans de santé en école maternelle

Ces bilans sont organisés par le Conseil Général, soit directement dans les centres de PMI soit par un service dédié. Ils sont effectués dans les écoles maternelles par des infirmières ou des puéricultrices selon les départements. Ces bilans permettent de déceler des troubles sensoriels précocement et d'orienter les familles médicalement avant que s'installe un désordre de scolarité.

4.1.3 Le personnel des centres de PMI

Les centres de PMI sont pourvus de personnels qualifiés fixes au sein des structures : puéricultrice, infirmière, éducatrice de jeunes enfants, auxiliaire de puériculture. Les autres professionnels : pédiatre, psychologue gynécologue, sage-femme organisent leur travail par des vacances successives dans différents centres et services du département.

Ce groupe pluridisciplinaire a une action complémentaire en faveur des familles fréquentant le centre. Cette cohésion d'équipe est assurée par la puéricultrice, directrice du centre de PMI/CPEF.

Le médecin en pédiatrie

Il assure des consultations sous forme de vacations fixes dans les centres de PMI et dans les crèches départementales. En PMI, la spécialisation de pédiatre n'est pas obligatoirement demandée, les consultations peuvent être confiées à des médecins généralistes qualifiés en pédiatrie.

Le médecin garantit une mission préventive en assurant les vaccinations des enfants, l'éducation à la santé et le soutien à la parentalité des familles en étroite collaboration avec la puéricultrice. Cette coopération est essentielle notamment pour assurer leur rôle conjoint de protection de l'enfance.

Il est également chargé de l'agrément des assistantes maternelles de son secteur. Le suivi de celles-ci est de plus en plus confié aux puéricultrices de secteurs. Il assure également ses fonctions au sein des crèches départementales. Ses temps de présence en crèche se réduisent progressivement pour se consacrer pleinement aux consultations préventives en PMI. Cette concentration de mission en activité de consultation est principalement due à une difficulté de recrutement des médecins et à une tarification à l'acte des activités des centres.

Le médecin en gynécologie

Comme pour la pédiatrie, le diplôme de médecin gynécologue n'est pas obligatoire pour exercer en CPEF.

Le médecin exerce une activité d'information et de prévention des IST. Il assure les consultations de gynécologie générale, veille à la régulation des naissances en informant, prescrivant et/ou délivrant les contraceptions adaptées aux femmes consultant dans le centre. Il travaille en collaboration avec l'infirmière et la conseillère conjugale, sur l'organisation et la réalisation des campagnes d'information autour de la sexualité et de la prévention dans les établissements scolaires. Ces sessions d'information permettent d'aller à la rencontre des jeunes, de les orienter vers le CPEF et surtout de les sensibiliser dans ce domaine.

Le médecin en gynécologie assure le suivi des femmes enceintes jusqu'au septième mois de grossesse et en post natal. Cette partie de son travail s'effectue en étroite collaboration avec la sage-femme de PMI dont je vais vous parler un peu plus tard.

La conseillère conjugale

La conseillère conjugale est présente pendant les temps de consultation de gynécologie. Cette organisation lui permet d'être en contact avec la majorité des jeunes et des femmes suivies en consultation. A cette occasion, elle informe de sa présence dans le centre et de sa disponibilité pour aborder d'éventuelles difficultés

autour de la sexualité et du couple. Ces questions ne sont pas faciles à aborder pour la majorité et sa présence régulière permet aux usagers de se confier plus aisément.

La sage-femme

La sage-femme a une mission de prévention médico-psycho-sociale auprès des femmes enceintes. Elle assure un suivi global et régulier de celles-ci pendant la période anténatale. Elle peut être amenée à poursuivre celui-ci en post-natal avant de relayer à la puéricultrice de PMI. En plus du suivi médical des femmes, elle veille au soutien à la parentalité et propose des conseils en matière d'éducation à la santé. Une grande partie de son activité se déroule en visite à domicile, elle peut également proposer des consultations dans le centre de PMI.

La sage-femme travaille en étroite collaboration avec tous les professionnels de PMI.

Le psychologue

Le psychologue exerce son activité dans différentes structures d'un territoire donné (crèches et PMI). Il organise son temps de consultation ; les demandes de rendez-vous peuvent être orientées de différentes manières (école, crèche, médecin de PMI, Puéricultrice, sage-femme, éducatrice de jeunes enfants...) ou à la demande des familles.

Ces temps d'écoute individuels permettent d'étayer une relation enfant/parents ; de montrer et d'appuyer les ressources et les potentialités d'un enfant ; de faire le point sur une situation familiale complexe ; de cibler les interrelations entre un enfant et son entourage... Le psychologue peut intervenir à des moments clés de l'évolution de l'enfant (9^{ème} mois, 2 ans, acquisition de la propreté...).

Le psychologue exerce aussi une action de soutien psychologique de l'équipe de PMI. Il peut être amené à intervenir en cas de difficultés relatives à la prise en charge de certaines familles. Son appui peut permettre aux professionnels de mieux comprendre une attitude, d'être plus à l'écoute ou au contraire de se protéger selon le contexte.

Tous ces professionnels participent aux réunions de service et contribuent chacun, à leur niveau, à l'amélioration du service rendu à la population et à l'évolution des pratiques professionnelles. Ces professionnels sont placés sous l'autorité hiérarchique du médecin de territoire.

Les auxiliaires de puériculture⁴

Elles sont les seules professionnelles à être continuellement présentes au sein du centre de PMI. Elles exercent leur activité sous la responsabilité de l'infirmière ou de la puéricultrice, les actions des auxiliaires de puériculture sont relatives à la délégation du rôle propre infirmier. Leur formation de spécialiste de la petite enfance, leur permet de s'investir dans la prise en charge globale des enfants. Leurs missions sont variées, notamment dans les centres de PMI :

Les auxiliaires de puériculture ont un rôle d'accueil des familles au quotidien. Cet aspect de leurs actions prend une part considérable de leur travail bien qu'il ne soit pas quantifiable. Cette mission est pourtant primordiale dans un centre de PMI où les usagers viennent souvent chercher du réconfort et des réponses à des questionnements divers en matière de puériculture et de planification.

Pendant les séances de pesées quotidiennes, elles administrent des conseils sur l'alimentation, l'habillement, l'hygiène, les modes d'accueil... Grâce à ces moments privilégiés, elles ont une grande connaissance des familles qui fréquentent le centre. Cela permet une articulation avec le travail de la puéricultrice et des médecins, qu'elles peuvent interpeller si une situation leur pose question.

Les auxiliaires de puériculture ont une charge de travail importante en matière de secrétariat. Elles ont un rôle d'accueil téléphonique. Elles donnent les rendez-vous pédiatriques, parfois gynécologiques et veillent au bon enregistrement des consultations sur les dossiers patients. Toutes ces actions s'exercent avec et/ou en lien avec la puéricultrice.

Les auxiliaires de puériculture ont aussi des missions en lien direct avec l'éducatrice de jeunes enfants notamment dans l'aide au déroulement des activités dont je vais vous parler maintenant.

L'éducatrice de jeunes enfants

L'éducatrice de jeunes enfants travaille généralement sur deux centres de PMI, en alternance, sous la responsabilité des puéricultrices. Ces actions sont principalement basées sur l'organisation et le déroulement des activités d'éveil et de socialisation des enfants au sein de la PMI.

Elle peut être amenée à proposer des activités en salle d'attente mais la majeure partie de son travail s'organise autour des séances de halte-jeux proposées

⁴ Auxiliaire de puériculture : qui, comment et pour quoi faire ? Disponible sur : <http://www.infirmiers.com/ressources-infirmieres/nos-collegues/auxiliaire-de-puericulture-qui-comment-et-pour-quoi-faire.html>. Consulté le 15 décembre 2013.

gracieusement aux familles dans les locaux de la PMI. Ces activités permettent aux jeunes enfants d'évoluer et de s'épanouir dans un environnement stimulant et sécurisant à des périodes courtes d'absence de leurs parents. Ces moments privilégiés favorisent la mise en place des relations suivies avec les familles. Elles peuvent ainsi les soutenir, les guider dans leur rôle de parents et leur faire prendre conscience de difficultés éventuelles en les accompagnants dans l'éducation de leur(s) enfant(s).

L'éducatrice est en lien avec tous les professionnels de l'équipe de PMI. Elle transmet ses observations à la puéricultrice, aux médecins et au psychologue du centre ; permettant ainsi une réflexion et une prise en charge globale des familles concernées.

L'infirmière adjointe du centre

L'infirmière est missionnée pour l'organisation et le bon déroulement de l'activité de planification familiale sous couvert de la puéricultrice directrice dont elle est l'adjointe. A ce titre, elle assure la gestion du centre en son absence.

Elle est souvent rattachée à deux centres de PMI. Ces temps de présence sont principalement en relation avec les consultations de gynécologie. Etant absente la moitié de la semaine, une partie de son travail se trouve transféré à la puéricultrice et délégué aux auxiliaires de puériculture.

L'infirmière travaille en étroite collaboration avec la conseillère conjugale et le gynécologue pendant les consultations. Elle fait des entretiens d'accueil et organise les rendez-vous dans le centre. Elle coordonne les actions avec les différents partenaires : laboratoires, centres de radiologie, maternités, sage-femme, conseillère conjugale, collègues et lycées, assistantes sociales...

En dehors des temps de consultation elle a un rôle d'accueil et de soutien des jeunes et des femmes demandeuses de conseils. A cette occasion, elle peut être amenée à fournir des contraceptions en lien avec la prescription médicale inscrite dans le dossier patient et à délivrer la contraception d'urgence. Ces temps permettent aussi d'aborder les moyens de prévention des IST et d'orienter vers d'autres structures si besoin.

La puéricultrice de secteur

Selon les territoires, la puéricultrice de secteur peut être rattachée soit aux centres de PMI soit aux espaces départementaux des solidarités. Elle exerce une mission en transversalité avec le service de l'enfance et le service social, notamment dans les situations de protection de l'enfance. Elle a un rôle de soutien à la parentalité, et intervient au domicile des familles où elle accompagne les parents dans la prise en charge de leur(s) enfants(s). Elle participe activement à l'agrément et au suivi des assistantes maternelles.

4.1.4 Rôle de la puéricultrice, Cadre de santé en PMI

Le décret du 16 janvier 1962⁵ exige, que toute personne non titulaire du Doctorat en médecine, soit titulaire du Diplôme d'Etat de puéricultrice, pour occuper la direction d'un centre de PMI. Les connaissances de la puéricultrice lui permettent d'avoir un œil averti au regard des situations d'ordre médico-social. Elle est référente technique pour les professionnels du centre. Ses compétences lui permettent d'être réactive en cas d'urgence.

Elle coordonne les actions des différents professionnels qui participent à la prise en charge des familles. Elle organise les activités en lien avec les missions du Conseil Général et veille à la réalisation des bonnes pratiques dans le centre. La puéricultrice est garante de la qualité d'accueil, de la prise en charge et de l'orientation des familles fréquentant la PMI. Elle est l'interface entre la coordinatrice cadre supérieure de santé, l'équipe du centre, les collaborateurs de l'institution, et les partenaires extérieurs.

La puéricultrice directrice de centre n'a pas d'obligation à être titulaire du Diplôme d'Etat de cadre de santé et beaucoup réalisent cette mission d'encadrement d'équipe selon leurs ressentis, c'était mon cas avant d'intégrer l'Institut de Formation des Cadres de Santé (IFCS). Cette année de formation me permet de mieux me positionner dans mon rôle de manager d'équipe. Je pense que ce poste devrait évoluer et tendre vers une meilleure considération de cette mission pour un meilleur management des équipes et une organisation plus fine de ce rôle, au plus près des valeurs du cadre de santé avec des compétences élargies en management, en ressources humaines, en gestion financière... et en compréhension des politiques territoriales qui gouvernent les structures territoriales.

Le cadre de santé en PMI a des missions de promotion de la santé en direction des familles. Les actions de prévention et d'éducation pour la santé sont présentes à plusieurs niveaux : en pré et post natal, chez l'enfant de moins de six ans et auprès des femmes dans le cadre de la planification familiale.

Ses missions sont variées et l'amènent à organiser son temps de travail dans différents lieux :

- La puéricultrice cadre de santé exerce une partie de son activité au domicile des familles au niveau du secteur géographique qui lui est attribué comme une puéricultrice de secteur. Elle participe à cette occasion au soutien à la

⁵ Décret du 16 janvier 1962. Disponible sur : <<http://www.ceepame.com/evolution-de-la-formation-de-puericultrice>>. Consulté le 15 décembre 2013.

parentalité dans le cadre d'une naissance ou en cas de difficultés éducatives ou sanitaires.

- Dans le centre de PMI elle a les deux facettes, tantôt auprès des familles et cela lui permet d'avoir une bonne connaissance des usagers du centre et tantôt auprès du personnel en tant que manager d'équipe.
- Elle participe aux activités du centre dans le suivi des familles sur les temps d'accueil, de pesées, de conseils et de consultations auprès du médecin.
- Auprès des collaborateurs internes à l'institution, sa mission consiste à faire la liaison entre les différents services comme les centres de PMI/CPEF, le service de l'enfance, le service social et les services centraux du Conseil Général notamment pour les demandes de travaux.
- Elle représente le service de PMI territorial au niveau local. Sa mission auprès des partenaires extérieurs à l'institution permet la coordination entre les différents acteurs pour une meilleure prise en charge des familles. Le travail en partenariat est nécessaire pour mettre en œuvre les politiques départementales de santé. Les actions menées dans les centres socioculturels, les collèges, les structures municipales, avec les foyers d'hébergement et les maternités facilitent l'information et l'accès aux soins des usagers.
- Elle participe à la formation des assistantes maternelles agréées par le Conseil Général en collaboration avec les puéricultrices de secteur, les psychologues et les médecins de PMI.

Pour permettre une bonne articulation des professionnels qui participent aux activités du centre de la PMI/CPEF, le cadre de santé organise des réunions pluri-professionnelles de travail où tous les membres de l'équipe peuvent s'exprimer et réfléchir sur les pratiques professionnelles dans l'intérêt du service rendu aux usagers.

En plus de ses missions auprès des usagers et des professionnels, la puéricultrice cadre de santé en PMI est responsable de la gestion administrative et financière de la structure. Elle gère le budget annuel de fonctionnement du centre et organise les commandes auprès des différents prestataires. Elle peut être amenée à déléguer certaines de ces tâches aux professionnels qu'elle encadre.

Elle organise les plannings du personnel fixe dans le centre (infirmière, éducatrice de jeunes enfants, auxiliaires de puériculture), avec lequel elle travaille en étroite collaboration. Elle peut être amenée à les remplacer au pied levé, en cas d'absence, en plus de ses missions de direction et de collaboration avec les services extérieurs. Cela nécessite des compétences d'adaptation indéniables et la bonne connaissance des usagers est primordiale dans ces moments. Ainsi, le cadre de santé est

continuellement sollicité dans ses missions au quotidien et soutient activement l'équipe qu'elle encadre.

Enfin, la puéricultrice cadre de santé en PMI est chargée du retour d'informations sur l'activité du service en central par le biais de statistiques et du bilan annuel d'activité. Elle travaille en étroite collaboration avec la puéricultrice coordinatrice cadre supérieur de santé qui est sa supérieure hiérarchique.

Après cette description du service de PMI dans lequel je travaille, je vais vous présenter une approche des notions conceptuelles du travail, du bien-être, de la reconnaissance, du mal-être au travail et du ressourcement.

4.2 Le travail

Le travail⁶ est un effort individuel, délibéré, créatif, professionnel ou non, dont le but tend à la concrétisation d'un projet, d'une idée – ou d'un ensemble de projets et d'idées – ne donnant pas nécessairement lieu à un résultat abouti, mais ayant leur finalité, et dont la rétribution, s'il en est une, peut être morale ou matérielle.

4.2.1 Un peu d'histoire

L'étymologie du mot « travail » vient du latin « tripalium » qui désignait un instrument d'immobilisation ou de torture évoquant l'esclavagisme. Dans la Grèce antique, le travail n'était pas un but dans la vie d'un homme ; étant considéré contraire à la liberté de l'individu, celui-ci était attribué aux esclaves⁷. Cet esclavagisme n'était alors pas considéré comme de la maltraitance d'individus comme il a pu l'être bien plus tard, mais comme une condition pour s'extraire du travail et pour garder le statut d'homme libre permettant la contemplation et l'oisiveté.

L'influence judéo-chrétienne⁸ a marqué notre civilisation occidentale par sa conception du travail comme un châtiment. Sous l'influence du « péché originel », la femme se doit d'enfanter dans la douleur et l'homme se doit de gagner le pain à la sueur de son front. Ces notions de culpabilité et de douleurs au travail ont traversé les époques et restent présentes aujourd'hui dans l'inconscient collectif. L'influence protestante a su redorer le blason du travail en le considérant comme un « acte sacré » sauveur de l'humanité, mettant de côté l'oisiveté et la contemplation des ancêtres. De ce fait, le travail est devenu un but, un acte de vie cautionné religieusement.

⁶ Définition du travail. Disponible sur : <<http://www.olats.org/schoffer/deftrav.htm>>. Consulté le 30 décembre 2013.

⁷ CARFANTAN Serge, Philosophie et spiritualité, le sens du travail, 2002. Disponible sur : <<http://www.philosophie-spiritualite.com/cours/travail1.htm>>. Consulté le 22 janvier 2014.

⁸ Ibid. 6.

Progressivement, l'homme a pris conscience de son action de transformation de la nature par le travail manuel. A l'arrivée de l'inventivité technique il s'est vu confier ses actions aux machines et le travail s'est trouvé déplacé. L'homme n'étant plus en contact avec la matière, il s'est retrouvé à contrôler la machine qui effectuait le travail à sa place. Au fil des années et avec l'évolution des technicités, les notions de rendement et de rationalisation du travail sont apparues. L'arrivée du Taylorisme a introduit une organisation du travail à la chaîne en découpant les processus de fabrication en multitudes d'étapes réalisées par les ouvriers, ceux-ci appliquant à la lettre, des gestes précis et répétitifs sans avoir à les penser. La progression constante de la technicité nous a ensuite amenés à l'automatisme et à la robotisation des postes de travail. Cette étape a redonné une valeur au travail car elle a nécessité la formation de techniciens qualifiés pour manœuvrer et contrôler les machines mais elle a réduit considérablement l'offre de travail des ouvriers.

Plus tard, avec la mondialisation et l'émergence de pays moins compétitifs, les dirigeants se sont orientés vers la délocalisation des usines pour accroître leur rentabilité en privilégiant une main-d'œuvre bon marché. Au fil des années, la société s'est transformée, les structures organisationnelles des entreprises ont divisé et aménagé le travail selon des paramètres de conception⁹ spécifiques permettant leurs organisations par processus. Ces diverses évolutions ont considérablement modifié les techniques mais aussi les rapports des professionnels avec le travail et ses propres conceptions. Les évolutions des valeurs et des normes de la société, ont contribué à la modification des rôles des cadres¹⁰ passant d'un comportement de pouvoir à la prise en compte des besoins de leurs subordonnés nécessitant des compétences de liaison et de négociation.

4.2.2 Le travail de nos jours

Aujourd'hui, les Français ont un rapport au travail un peu différent des autres selon Y. CLOT¹¹. Il semblerait que nous attachions une importance plus poussée au travail que nos voisins européens tout en revendiquant une diminution de sa présence dans notre vie privée.

Sociologiquement, le travail peut être considéré sous différents aspects selon M-A. DUJARIER¹², elle distingue ainsi quatre facettes. La première est le travail prescrit. C'est un travail organisé et contrôlé qui vise à dicter aux salariés ce qu'ils doivent

⁹ ROMELAER Pierre et MINTZBERG Henry. Structure et dynamique des organisations.

¹⁰ MINTZBERG Henry. Le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre. p. 138.

¹¹ CLOT Yves. Professeur de psychologie du travail, titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM, Centre de recherche sur le travail et le développement du CNAM.

¹² DUJARIER Marie-Anne. L'idéal au travail. p. 46.

réaliser, en définissant les processus de réalisation et les résultats à atteindre, par le biais de prescriptions normées internes au secteur d'activité ou à l'entreprise. La deuxième est le travail réel. C'est « *la partie la plus charnue de l'activité, et celle qui mobilise le sujet dans l'effort de renormalisation de la prescription* ». C'est un travail invisible et imprévisible que les individus mettent en œuvre dans leur réalisation et sans lequel le travail prescrit ne pourrait être abouti tel qu'il a été pensé et conçu. La troisième facette est le travail réalisé, c'est le résultat. C'est la partie visible du travail et qui est soumise à l'évaluation, au jugement. « *L'écart entre travail réalisé et travail réel permet de distinguer le travail en tant que processus et résultat* ». C'est une partie importante pour les individus car elle donne sens à leurs actions. Et puis, la quatrième facette est le travail vécu. C'est l'interprétation subjective que les individus ressentent dans la réalisation de leur travail à un moment donné de leur existence. Cette facette est relative aux conditions et au sens du travail, au vécu social, à la satisfaction éprouvée et peut muter dans le temps en prenant différentes formes selon l'expérience et l'évolution professionnelle. « *Distinguer travail prescrit, travail réel, travail réalisé et travail vécu permet d'appréhender des éléments concrets et visibles de l'organisation* ».

Aujourd'hui, dans de nombreuses entreprises, les conditions de travail menacent la santé des individus en imposant des exigences toujours plus importantes. Les nouvelles organisations du travail, liées à de nouvelles technologies sont toujours plus compétitives.

Y. CLOT¹³ nous parle de changements dans le travail qui se retrouve « *ni fait, ni à faire* ». Ces nouveaux modes organisationnels laissent souvent peu de place à l'écoute de la parole des employés qui se voient contraints à effectuer des tâches dans l'urgence par souci de rentabilité.

Comment peut-on définir un « *travail bien fait*¹⁴ » ? Cette idée fait appel à plusieurs notions de qualité et de subjectivité. Un « *travail bien fait* » pour un individu ne l'est pas forcément pour son collègue. Cette notion peut correspondre à l'accomplissement d'une tâche dans son intégralité avec un résultat tel qu'il génère notre satisfaction individuelle et la reconnaissance par nos pairs ou supérieurs hiérarchiques. Le résultat du travail laisse percevoir des compétences propres, une évolution professionnelle et donc personnelle. Le travail abouti renvoie à l'idée de satisfaction et permet de le considérer comme un vecteur de santé. Seulement, les conditions actuelles sur le marché du travail sont un frein à la réalisation des tâches abouties et de qualité. Les contraintes d'aujourd'hui nécessitant toujours plus de rendement à moindre coût et à

¹³ CLOT Yves. Le bonheur au travail, Au-delà du travail. p. 9.

¹⁴ FALZON Pierre. Le bonheur au travail, Le travail bien fait : avec qui, pour qui, par qui ? p. 83.

temps réduit permettent peu aux professionnels d'éprouver de la satisfaction dans leur travail. De plus, les pressions effectuées par la hiérarchie accentuent cette insatisfaction. Les professionnels se trouvant coincés entre les demandes des managers et un résultat de travail moins abouti qui ne leur apporte pas de satisfaction. Comme le précise P. FALZON¹⁵, « *il pourrait être intéressant de se poser la question... et de savoir si les organisateurs ont « bien fabriqué » le travail qu'ils demandent à leurs équipes* ».

Le « *travail bien fait* » reflète une certaine qualité de service quel que soit le domaine d'application et renvoie une image positive du service ou de l'entreprise. Comme Y. CLOT, P. FALZON pense que les conditions de travail actuelles se confrontent à cette image de qualité de travail et que les professionnels ont très souvent une image de travail bâclé ou pas fini. Ils ont le sentiment de ne pas aller au bout de leurs missions tant les conditions sont peu propices à la réalisation et à la finalité. La prescription du travail et l'organisation de celui-ci s'opèrent à différents niveaux dans l'entreprise. Ainsi, le travail prescrit par les dirigeants est réalisé par les managers, qui eux-mêmes prescrivent le travail pour leurs équipes..., jusqu'à la réalisation concrète du travail. Un double sens s'opère entre celui qui conçoit le travail dans un environnement plus ou moins contraignant et acceptable et celui qui le réalise en pensant que la conception prescrite ne permet pas d'aboutir à un travail de qualité. Une bonne organisation du travail prendrait du sens si elle guidait les individus dans sa réalisation et leur permettait de le faire bien. Dans la réalité, des tensions s'opèrent aux différents niveaux de réalisation du travail entraînant des jeux d'idéalisation et de pouvoir inévitables. « *Les milieux du travail sont caractérisés par une normalisation de l'idéal et une individualisation du travail de résolution des contradictions organisationnelles* »¹⁶. Les individus n'étant pas « tout puissants », s'inscrivent dans des comportements d'actions pour faire face à leur idéal de travail. Les premiers adoptent la prescription comme un idéal et se donnent à fond dans le travail pour aboutir à la réalisation parfaite telle qu'elle est prescrite. Ces individus seraient souvent surinvestis pour pallier à des manques ou pour réparer des blessures antérieures. Cette attitude peut être interprétée par un besoin d'intégration sociale et de reconnaissance. D'autres font face à leurs propres exigences du travail et de sa prescription. Ils ont un sens profond des responsabilités et œuvrent dans la maîtrise de leurs actes. Ils peuvent percevoir un décalage entre la prescription et la réalisation mais l'intériorisent. Ces personnes qualifiées se retrouvent isolées dans le groupe et leurs exigences peuvent engendrer des signes d'épuisement professionnel. D'autres

¹⁵ Ibid. 13. p 18. FALZON Pierre, Professeur titulaire de la chaire d'ergonomie et neurosciences au travail. CNAM.

¹⁶ DUJARIER Marie-Anne. L'idéal au travail. p. 187.

encore, déçus, prennent conscience du travail empêché et choisissent de renoncer à l'idéalisation du travail. Ils s'installent dans une certaine routine pour se protéger cognitivement mais cette attitude, difficile à maintenir, crée un isolement et une souffrance subjective bloquant toute possibilité de réorganisation du travail. « *Sans doute est-ce là le plus grand renoncement : cesser de défendre son idéal de métier* ». En se positionnant à distance de la réalisation du travail certains choisissent d'exercer dans les services des directions. Ils œuvrent à prescrire un idéal de travail pour le personnel de terrain en se maintenant à distance des revendications éventuelles. Ces professionnels évoluent en groupe dans des « bulles organisationnelles » les mettant en situation d'évitement du travail réel, loin des conditions concrètes de travail. La dernière attitude consiste à dénoncer la norme d'idéal, ces professionnels minoritaires posent des limites à leur travail tout en conservant leur idéal et en dénonçant la prescription. Ce comportement marginal est souvent mal perçu par les collègues et la hiérarchie qui les trouvent trop déviants. Ainsi, la normalisation de l'idéal du travail connaît des destins variés selon les individus et leur capacité subjective à s'investir objectivement dans l'entreprise. Elle est le reflet de la construction sociale du groupe et de sa capacité à se mobiliser. L'organisation du travail et les comportements humains sont transmis par la communication.

4.2.3 La communication

La définition du Petit Robert est un « *passage ou échange de messages entre un sujet émetteur et un sujet récepteur au moyen de signes, de signaux* ». Ainsi, la communication est un processus d'échange d'informations entre individus. Etymologiquement, le mot latin *communicare* signifie *être en relation, participer à*.

La communication a subi des transformations au fil de siècles, passant de la *communio* comme notion de partage à la notion de transmission, de transfert d'informations que nous connaissons aujourd'hui. Les évolutions modernes ont instauré de nouveaux moyens de communication avec les chemins de fer, l'aviation, la téléphonie, l'internet... sans écarter la communication directe interpersonnelle synonyme d'interactions entre les êtres humains.

H. MINTZBERG¹⁷ nous explique que le cadre utilise cinq moyens de communication. « *Le courrier* », qu'il se doit de traiter régulièrement pour éviter d'être débordé mais qu'il investit peu. « *87% du courrier reçu ne concerne pas l'action immédiate. Le courrier n'est pas le moyen de communication adapté pour les cadres qui préfèrent l'action* ». « *Le téléphone* » et « *les réunions non programmées* », sont utilisés

¹⁷ MINTZGERG Henry. Le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre. pp. 50-55.

régulièrement pour communiquer des informations instantanées et qui n'ont pas besoin d'être formalisées. « *Les réunions programmées* », permettent de transmettre de plus grandes quantités d'information. A cette occasion, la communication est essentielle pour le cadre tant dans la transmission que dans le recueil de renseignements. Et puis « *les tournées* », propices aux contacts directs et à l'observation de l'activité. La communication verbale est un élément clé dans les relations professionnelles. Le cadre utilise ce moyen pour relier les différents acteurs de son entourage hiérarchiques, subordonnés et extérieurs. Le temps consacré aux subordonnés étant manifestement supérieur allant du tiers à la moitié de son temps en fonction des différentes études réalisées sur le sujet¹⁸. Ainsi, la communication est une valeur essentielle dans le monde du travail.

4.2.4 La reconnaissance au travail

Les besoins fondamentaux de l'être humain sont assez facilement identifiables. La reconnaissance est beaucoup plus difficile à palper, c'est une notion plus floue et son expression n'est pas forcément tolérée dans notre société. Or l'absence de formulation de ce besoin peut entraîner des désordres émotionnels. Le concept de pyramide des besoins d'A. MASLOW¹⁹ explique l'enchaînement qui s'opère entre les différents niveaux des besoins humains, qu'ils soient vitaux ou non. Cette théorie considère que l'individu accédera au besoin supérieur s'il a pu combler le besoin inférieur. Ainsi l'être humain accède en majorité aux besoins de survie, de sécurité et d'appartenance ; les besoins de reconnaissance, d'estime et de réalisation de soi ne sont accessibles qu'à une minorité, principalement dans le domaine du travail.

Le concept de reconnaissance a une connotation philosophique et psychologique. Etymologiquement, le mot reconnaissance vient du latin *recognoscere* et se découpe en trois parties : re-co-naissance. Le préfixe "re", renvoie à l'idée *d'antécédent ou de répétition*. Le mot connaissance se découpe à nouveau en deux parties avec le préfixe « co » qui veut dire *avec* et le verbe « naître » du latin *nascere* qui signifie *venir au monde*.

La notion de reconnaissance est présente autant dans le cadre de la vie professionnelle que privée. C'est un acte par lequel on exprime de la gratitude à

¹⁸ MINTZGERG Henry. Le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre. p. 56.

¹⁹ La pyramide des besoins de MASLOW. Abraham MASLOW, Psychologue du travail. Disponible sur : <<http://www.psychologuedutravail.com/tag/pyramide-des-besoins-de-maslow/>>. Consulté le 27 mars 2014.

l'égard de quelqu'un. Selon A. HONNETH²⁰ elle concerne la socialisation morale des individus et l'intégration morale de la société. L'accomplissement personnel de l'individu s'opère quand il s'appréhende lui-même, c'est-à-dire qu'il possède une valeur propre et qu'il s'intègre à une communauté sociale en tant que membre particulier. Il recherche les réactions positives de son entourage lui permettant de s'assurer de ses capacités et de ses besoins spécifiques en tant que personne. « *Ainsi chaque sujet humain est fondamentalement dépendant du contexte de l'échange social organisé selon les principes normatifs de la reconnaissance réciproque* ». La perte de cette reconnaissance entraîne du mépris et de l'humiliation qui ont une incidence sur l'identité propre de l'individu. L'intégration sociale passe donc par des processus d'inclusion au travers de normes sociétales institutionnalisées. La reconnaissance y est clairement définie et intégrée.

Le travail a du sens pour l'épanouissement de l'individu. Il a de la valeur tant du point de vue financier que du point de vue de l'enrichissement personnel. Chacun donne un peu de soi-même et peut prétendre à de la considération, dans le meilleur des cas, et tout au moins du respect de sa personne. Cela implique la reconnaissance du travail fourni et le respect des valeurs humaines. Chacun doit pouvoir se reconnaître dans l'accomplissement de ce travail, qu'il soit prescrit ou non, et s'identifier comme faisant partie d'un groupe avec des valeurs communes. Ces notions de reconnaissance et d'appartenance à une sorte de communauté sont importantes. Elles permettent à chacun de s'y retrouver individuellement et de se sentir considéré comme un individu singulier. La considération individuelle est primordiale pour que la reconnaissance prenne sens.

4.3 Le bien-être

Il faut remonter aux écrits des philosophes Grecs pour appréhender le concept de bien-être²¹. Ceux-ci ont considéré deux doctrines pouvant y faire référence. La première, appelée hédonisme, a été étudiée notamment par Epicure et Platon et se fonde sur le bien-être de l'individu grâce à des situations entraînant des manifestations essentiellement positives. De ce fait, l'individu oriente sa vie en se positionnant dans des situations de plaisir et d'évitement du négatif. Cette notion est très subjective et les écrits plus récents ont fait le parallèle avec la mesure de la qualité de vie, en référence à la prévalence de recherche de satisfactions positives

²⁰ HONNETH Axel. La théorie de la reconnaissance : une esquisse. Revue du Mauss. 1/2004 n°23. pp. 133-136. Disponible sur : <<http://www.cairn.info/revue-du-mauss-2004-1-page-133.htm>>. Consulté le 10 mars 2014.

²¹ CREUSIER Jordane. Clarification conceptuelle du bien-être au travail. Université de Caen Basse Normandie. p. 4. disponible sur : <<http://www.e-rh.org/dz-agrh-reference-rh/2013-creusier.pdf>>. Consulté le 15 janvier 2014.

tant pour l'aspect affectif que cognitif. Dans ce courant de pensée, la satisfaction serait intégrée à la notion de bien-être à l'inverse de la deuxième approche.

La seconde doctrine, approche eudémonique inspirée des écrits d'Aristote, a vu le jour dans les années 1980. Il est alors considéré que le bien-être ne peut se réaliser que si l'individu est en accord avec ses propres valeurs. Selon C. D. RYFF²² cette approche passe par l'acceptation de soi, la qualité des relations de l'individu avec ses semblables et le contrôle de son environnement dans le but d'une évolution personnelle permettant d'aboutir à l'autonomie.

Plusieurs auteurs contemporains se sont penchés sur cette notion de bien-être en étudiant les possibles parallèles entre les approches hédoniste et eudémonique. Il s'avère encore difficile de valider empiriquement le rapprochement de ces deux doctrines de nos jours. Suite aux études de C. L. M. KEYES²³ en 2002, il a été retenu que l'hédonisme et l'eudémonisme étaient des dimensions inter reliées mais de conceptions indépendantes dans l'étude du bien-être général.

Ce concept de bien-être ne peut être étudié sans faire le parallèle avec la qualité de vie à laquelle il est souvent associé. Celui-ci englobe plusieurs valeurs liées aux conditions de vie ; cette notion est donc relative à l'environnement des individus. Les indicateurs de qualité de vie²⁴ regroupent plusieurs items comme la santé physique, émotionnelle et psychique, le niveau d'éducation, les possibilités de loisirs, la qualité du cadre de vie, les conditions matérielles et l'environnement global de travail.

Selon J. CREUSIER²⁵, la conceptualisation de la qualité de vie la plus complète, à ce jour, serait celle élaborée par G-A. MEEBERG²⁶ en 1993. Celle-ci considère que la qualité de vie peut être envisagée si l'individu exprime de la satisfaction envers sa propre vie, s'il a la capacité à l'évaluer mentalement, s'il possède un état physique, mental, social et émotionnel acceptable et si toutes ses conditions de vie sont mesurables objectivement par une personne extérieure.

²² Ibid. 20, p. 5. RYFF Carol D., Professeur de psychologie de l'Université de Wisconsin-Madison.

²³ Ibid. 20, pp. 5-6. M. KEYES Corey Lee, Professeur de recherche émérite en sociologie, Université Emory d'Atlanta, recherche en psychologie sociale, santé mentale, bien-être et sociologie du bonheur.

²⁴ AMIEL Marie-Hélène, GODEFROY Pascal et LOLLIVIER Stéfan. Qualité de vie et bien-être vont souvent de pair. Insee. Disponible sur : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1428. Consulté le 18 janvier 2014.

²⁵ CREUSIER Jordane. Clarification conceptuelle du bien-être au travail. Université de Caen Basse-Normandie. NIMEC EA 969. p. 7.

²⁶ Ibid. 20, p. 7. MEEBERG Glenda-Anne. Infirmière. Université d'Alberta Hôpitaux. Edmonton. Canada.

Le bien-être ne peut donc, à lui seul, mesurer la qualité de vie d'un individu, tout comme la qualité de vie ne peut être le reflet du bien-être des personnes tant les notions de subjectivité, de satisfaction et de ressenti sont intriquées.

4.3.1 La notion de satisfaction

La satisfaction et le bien-être sont des notions très proches qui sont souvent confondues²⁷. Plusieurs auteurs contemporains comme E. DIENER²⁸, A.H. MASLOW²⁹ et F. HERZBERG³⁰ ont étudié leurs différences conceptuelles.

La satisfaction peut s'expliquer, pour un individu, par la recherche de l'aboutissement de ses désirs permettant de combler ses propres besoins. Ce concept est subjectif, relatif à la situation et évolutif dans le temps.

Si on fait le parallèle avec le monde du travail comme l'ont fait E A. LOCKE³¹ en 1976, P E. SPECTOR³² en 1977, R M. RYAN et E L. DECI³³ en 2001, on remarque que la satisfaction des professionnels est proportionnelle à leurs attentes et se trouve donc étroitement liée à leur sensation de bien-être. Ainsi, le degré de satisfaction de l'individu serait directement lié à son ressenti de bien-être et l'environnement de travail dans lequel il évolue constituerait des variantes de ressentis selon les situations vécues. P.E. SPECTOR considère que ces deux concepts sont bien distincts et il propose que « *la satisfaction soit considérée comme un antécédent du bien-être* ».

Dans une étude comparative réalisée en 2001, P. VOYER et R. BOYER³⁴ concluent leurs travaux en positionnant le bonheur, le bien-être et la satisfaction comme des dimensions subjectives de l'ordre du positif et la détresse psychologique comme une dimension d'ordre négatif. Ils considèrent que la qualité de vie peut se positionner à différents niveaux entre ces deux dimensions.

²⁷ Ibid. 20, p. 8. La satisfaction dans la vie.

²⁸ Ibid. 20, p. 8. DIENER Edward, Psychologue, recherches et publications sur le bonheur et le bien-être.

²⁹ Ibid. 20, p. 8. MASLOW Abraham Harold, Psychologue, recherches en psychologie du travail et études sur la motivation.

³⁰ Ibid. 20, p. 8. HERZBERG Frédérik, Psychologue, recherches sur l'enrichissement des tâches au travail.

³¹ Ibid. 20, p. 8. LOCKE Edwin-A., Professeur en psychologie, développement de la théorie de l'établissement d'objectifs (explication des actions humaines dans les situations de travail spécifiques).

³² Ibid. 20, p. 8. SPECTOR Paul-E., Professeur en psychologie, Recherches sur les comportements et le bien-être au travail.

³³ Ibid. 20, p. 8. M. RYAN Richard et L. DECI Edward, Professeurs en psychologie, co-auteurs de la théorie de l'autodétermination (motivation humaine, développement de la personnalité et bien-être).

³⁴ Ibid. 20, p. 9. VOYER Philippe et BOYER Richard. 2001. Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative. Santé mentale au Québec. vol. 26. n°1.

Après ces observations, je vais maintenant faire le parallèle avec la notion de bien-être dans le monde du travail.

4.3.2 Bien-être et travail

« *Le bonheur au travail ? Ce n'est pas parler par antiphrase. C'est souligner une exigence réelle que le travail ait du sens, de la valeur...* »³⁵. Le monde du travail est pour chacun d'entre nous, un milieu où s'exercent des enjeux personnels permettant de subvenir à nos besoins, d'évoluer et de s'intégrer socialement, d'exposer nos compétences, de les faire fructifier et de satisfaire nos appétits de reconnaissance.

Auparavant, il était possible d'anticiper les évolutions de carrière et de prendre le temps à la réflexion. La vie économique était plus stable et permettait une transformation plus lente du changement. Les variations économiques étaient anticipées au même titre que les mutations professionnelles³⁶. Aujourd'hui, nous sommes confrontés à une évolution considérable et très rapide des mutations dans les domaines des organisations du travail et des évolutions technologiques en perpétuelle mouvance. Nous sommes portés et entraînés par ces évolutions technologiques et ne pouvons nous projeter que sur un avenir incertain. Il n'est pas évident pour tous d'évoluer à cette vitesse et de trouver sa place dans cette évolution effrénée. Cette atmosphère ne favorise pas la stabilité physique et psychique des individus et peut entraîner des tensions et des faiblesses induites. Selon E. LOARER³⁷, la projection vers une orientation professionnelle, de nos jours, pourrait passer par trois étapes. La première étant l'intégration d'un processus professionnel continu et s'enrichissant au fil des expériences ; la seconde serait d'accompagner le développement des connaissances et d'activer les capacités de chacun à s'orienter professionnellement. La troisième étape, éducative, permettrait aux professionnels de s'interroger sur le sens de leur vie. De ce fait, la meilleure connaissance de soi et de ses souhaits de vie permettrait de définir plus clairement ses orientations et entraînerait une certaine maturité.

Que pouvons-nous dire de l'investissement des professionnels et de leur management actuel ? Les salariés demandent à pouvoir exercer leurs missions avec les moyens et les conditions nécessaires à leur réalisation. Ils souhaitent aussi une certaine reconnaissance de leur travail mais le management d'aujourd'hui est-il en mesure de répondre à leurs attentes ? Celui-ci a eu différentes phases d'évolution depuis les

³⁵ HUBAULT François. Le bonheur au travail : La société d'ergonomie de langue française. p. 171.

³⁶ LOARER Even. Le bonheur au travail : Cruelle et belle orientation. p. 21.

³⁷ LOARER Even, Professeur titulaire de la chaire de psychologie de l'orientation, Conservatoire National des Arts et Métiers.

années 1980 passant de la notion participative à la prise en considération de l'éthique et par le coaching psychologique. Cette transformation du management fait place progressivement à une réflexion plus approfondie sur les salariés en laissant de côté les actions coercitives à leurs égards. D. LINHART³⁸ nous rapporte que des études sur le monde du travail montrent que sous couvert d'assurance d'emploi dans la fonction publique notamment, le management tend à réduire la subjectivité des professionnels en les contraignant à des notions de rentabilité et d'efficacité toujours plus poussées. Tout ceci avec une orientation financière et économique de plus en plus tournée vers une organisation capitaliste. Ces nouvelles façons de penser l'entreprise aboutissent à une certaine déshumanisation des professionnels qui ne sont là que pour obéir à des procédures et ne peuvent plus mettre en avant leur créativité et leurs expériences acquises au cours des années. Nous sommes face à un paradoxe où se côtoient la prise en compte des individus par un management de proximité plus humaniste et un monde du travail en perpétuelle quête de changements et de mise en place de procédures empêchant la subjectivité des professionnels.

Dans un article sur le salariat et le management, F. VATIN³⁹ nous invite à une réflexion sur la notion de liberté au travail. Selon lui, le professionnel accepte temporairement une contrainte de renoncement à sa liberté individuelle pendant son temps de travail. Ce phénomène vient en contradiction avec le fait de faire appel à son libre arbitre pour résoudre des problèmes quotidiens dans l'exercice de sa fonction. Pourtant, la notion de créativité au travail prend de plus en plus de place de nos jours mais elle se trouve freinée par un encadrement managérial de plus en plus poussé, hiérarchisé entraînant des attitudes d'obéissance aux consignes toujours plus strictes et orientées vers une recherche de qualité et d'efficacité toujours plus sophistiquées.

J. CREUSIER⁴⁰ nous précise qu'il convient de différencier le bien-être général du bien-être au travail. L'individu évolue dans les deux sphères en parallèle entre sa vie professionnelle et sa vie privée. Les professionnels passeraient un tiers de leur temps sur leur lieu de travail, ils y construisent des relations de collaboration avec leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques et/ou subordonnés. Ces liens sont nécessaires au maintien de l'organisation du travail propre à chaque entreprise et à la réalisation des politiques de l'établissement.

³⁸ LINHART Danièle. Sociologue du travail, Le bonheur au travail : Méfions-nous des salariés très investis dans leur travail ! p. 57.

³⁹ VATIN François. Le bonheur au travail : Travail, salariat et management, les jeux de la contrainte et de la liberté. p. 63.

⁴⁰ CREUSIER Jordane. Clarification conceptuelle du bien-être au travail. Université de Caen Basse-Normandie. NIMEC EA 969. p. 10.

Les relations au travail s'opèrent à différents niveaux dans l'entreprise. Elles s'articulent entre les salariés, les représentants du personnel et les employeurs. Les comportements entre les différents collaborateurs ont un enjeu primordial dans les relations de travail. Des négociations s'opèrent entre ces trois acteurs sur les conditions de travail, les horaires, les salaires, les objectifs, les évolutions... permettant à chacun de se positionner et d'évoluer dans l'entreprise.

Au niveau des services, les relations sont plus fines et chacun donne un peu de soi. Nous donnons l'image de ce que nous sommes avec nos qualités, nos défauts, nos représentations, notre vécu antérieur et nos projets tant professionnels que personnels. Nous sommes tous contraints à des objectifs de travail et nous devons les réaliser avec des collaborateurs qui peuvent avoir des idées opposées aux nôtres. Nous pouvons nous entendre avec certains et moins bien avec d'autres. L'affect prend une place importante dans la réalisation du travail. Il est toujours plus facile de mener une mission en étant entouré de personnes que l'on ressent comme fiables et agréables. L'entraide devient alors une évidence. A l'inverse quand nous n'avons pas d'affinité, la situation de travail peut se complexifier. Nous sommes aussi contraints à des relations de pouvoirs et de hiérarchie quel que soit le domaine d'activité et devons mettre à profit notre aptitude à la distanciation et à la neutralité. Quand les conditions de travail se dégradent et que les relations entre collègues se détériorent, l'atmosphère pesante sur les professionnels peut être synonyme de mal-être.

4.4 Le mal-être au travail

Y. CLOT s'est intéressé au sens que les Français donnent au travail et à ses répercussions. « *Pour les deux tiers des Français, le travail semble faire sens, dans la mesure où il est utile à la société* »⁴¹. Ils portent aussi des valeurs nobles, un honneur à leur métier et un attachement affectif à leur travail et ces intérêts forts ont tendance à provoquer des comportements de stress et un épuisement plus fréquemment que dans les pays limitrophes. Différentes enquêtes européennes montrent que les Français sont les moins satisfaits de leur travail et la situation tendrait à se dégrader avec la montée en puissance de l'économie de marché. Selon Thomas PHILIPPON⁴², la crise dans le monde de l'entreprise, en France, serait le reflet d'un malaise relationnel entre les dirigeants et les salariés. Ce sentiment serait aussi mal vécu des deux côtés et cette mauvaise qualité des relations de travail serait induite par une logique de gagnant perdant. Dans les autres pays européens, le travail s'organise de façon

⁴¹ CLOT Yves. Le travail à cœur. p. 12.

⁴² PHILIPPON Thomas. Le capitalisme héritier, la crise française du travail. Disponible sur : <<http://lectures.revues.org/448>>. Consulté le 3 janvier 2014.

équitable pour les différentes couches de la société et chacun y trouve un intérêt à son niveau.

Le dialogue social a une place centrale dans l'organisation du travail. Le rôle des responsables de la gestion des ressources humaines est primordial à ce sujet mais C. DEJOURS nous rappelle que celui-ci est soumis à une mise en conformité législative permanente aux dépens des missions de contact au plus près des professionnels. Y. CLOT pense qu'il serait important de « *passer de la gestion des ressources humaine à la gestion humaine des ressources* » impliquant ainsi la valorisation des individus.

Le malaise dans le monde du travail est une souffrance réelle pour un nombre grandissant d'individus et trop souvent banalisé. Selon C. DEJOURS⁴³, le pays s'est installé dans la crise économique depuis les années 1980 et les professionnels ont fabriqué une certaine forme de tolérance à l'injustice. Cette attitude de passivité collective et progressive aurait entraîné le développement du chômage et des risques psycho-sociaux.

Plusieurs phénomènes ont conduit à ce constat. La crainte de ne pas donner satisfaction à sa hiérarchie est source de souffrance or les raisons de cette non satisfaction sont parfois inhérentes à l'individu lui-même. Des défaillances techniques et les contraintes imposées aux professionnels sont souvent la cause de l'impossibilité de réalisation du travail et provoquent des angoisses et des sentiments d'incompétence. L'investissement personnel dans le travail et l'énergie dépensée pour le réaliser prennent du sens à l'heure de la reconnaissance de celui-ci. Sans cette étape, le professionnel est renvoyé à ses incertitudes et à sa souffrance. La difficulté de réalisation du travail prescrit au profit du travail réel entraîne des conflits de valeur pour les professionnels. Nous savons qu'il est impossible de tout prescrire et donc de tout prévoir dans un processus de travail. Dans la réalité, les individus mobilisent leur créativité, leur ingéniosité et leurs compétences pour permettre l'aboutissement de ce travail mais ils sont souvent contraints de le cacher. De leur côté, les cadres, conscients de ces arrangements ne peuvent les soumettre de peur d'être mis face à leur incompétence organisationnelle et d'être disqualifiés. Ce silence entraîne un décalage entre les étapes de la réalisation réelle du travail et la mesure du résultat obtenu. Ce phénomène de cautionnement des travailleurs et des cadres aboutit à interpréter la production de travail par ses résultats et non par ses activités réelles. Comme l'explique C. DEJOURS, ce « *mensonge organisé* » provoque une ambivalence chez les professionnels, pris en étau entre la souffrance et la banalisation de la violence au travail. Les cadres ne voulant pas perdre leur dignité face à leur hiérarchie

⁴³ DEJOURS Christophe. La souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale.

ont tendance à rationaliser leurs « mensonges » et leurs actes répréhensibles envers le personnel pour mieux les vivre psychologiquement. De leur côté, les professionnels sont prêts à accepter des contraintes de travail toujours plus fortes tant les menaces de licenciement sont présentes et les espoirs de survie de l'entreprise sont faibles. Ces phénomènes ont positionné progressivement ce que C. DEJOURS appelle le « *sale boulot* » imposé à tous comme un travail normal, nié par tous, pour mieux le supporter. De ce fait, les contraintes et les malmenages infligés à autrui dans l'entreprise sont acceptés parce qu'ils sont vécus dans le cadre du travail et dans un contexte économique très instable et menaçant. C. DEJOURS fait le parallèle entre l'acceptation massive de ces conditions au travail et le processus de fabrication du nazisme. Cette banalisation du mal n'est pas un phénomène naturel et place les individus dans une situation de mensonge pour faire abstraction à leur faculté de penser. S'adapter à la souffrance au travail revient à considérer ces conditions comme norme de conduite afin d'éviter la précarisation et l'exclusion.

4.4.1 Les Risques psycho-sociaux (RPS)⁴⁴

Ils sont relatifs à l'individu et à sa relation de travail et ne sont pas définis juridiquement et statistiquement en France aujourd'hui. Les risques psycho-sociaux englobent le stress et toutes les violences internes à l'entreprise mais aussi les violences externes exercées sur des salariés par des personnes extérieures à l'entreprise, dans le cadre du travail.

4.4.1.1 Le stress

Le stress a fait l'objet de nombreuses études depuis le dix-neuvième siècle, il est considéré mauvais ou bon selon les situations vécues par l'individu. Il peut être défini⁴⁵ comme « *une réponse identique et unique de l'organisme à toute demande qui lui est faite* », qu'elle soit d'ordre physique, psychologique ou émotionnelle. Le stress fait partie des phénomènes d'adaptation de l'organisme aux différents stimuli qui l'entourent, que ceux-ci soient liés à un évènement heureux ou malheureux. L'adaptation aux situations de stress est très subjective et reste le reflet de l'équilibre général de l'individu. Le raisonnement est identique dans une situation de travail où il ne peut être fait abstraction du vécu individuel des professionnels. Nous avons tous un niveau de stress qui nous est propre, biologiquement nécessaire à notre épanouissement et permettant notre adaptation au milieu extérieur. Ainsi chaque

⁴⁴ Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. Travailler mieux, la santé et la sécurité au travail. Les risques psycho-sociaux c'est quoi ? Disponible sur : <<http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Les-RPS-c-est-quoi.html>>. Consulté le 7 mars 2014.

⁴⁵ Séminaire de CHALVIN Dominique. Faire face au stress de la vie quotidienne. Connaissance du problème. Formation permanente en sciences humaines.

professionnel réagira au stress en fonction de ses capacités d'adaptation et de son seuil de tolérance spécifique. On peut distinguer trois sortes de stress dans le monde du travail. Le sous-stress apparaît quand la situation est vécue comme ennuyeuse et sous estimant les compétences de l'individu. Celui-là réagira par un manque de motivation, une perte de moral et de l'ennui. Le sur-stress, à l'inverse peut provoquer des erreurs, des oublis, un manque de confiance en soi, de la fatigue, de la colère et une perte d'objectivité. Le stress optimal, quant à lui, place l'individu dans une situation de plus grande flexibilité, il contrôlera plus facilement les situations de crise et aura un jugement et une perception plus fiables des situations.

Ce paragraphe sur le stress m'amène à vous parler de plusieurs phénomènes que l'accumulation de stress peut provoquer chez l'individu en souffrance.

4.4.1.2 Le burn-out

C'est en 1969 que ce terme est employé pour la première fois par L. BRADLEY⁴⁶ pour désigner un état de stress lié au travail. Il est ensuite défini par le psychanalyste américain, H. FREUDENBERGER⁴⁷ dans les années 1970 puis par C. MASLACH⁴⁸ en 1976. Ils se sont tous les deux interrogés sur l'épuisement professionnel des travailleurs sociaux puis C. MASLACH a étendu ses recherches dans le domaine de la prévention organisationnelle. Les définitions données à ce syndrome sont nombreuses, les auteurs ci-dessus définissent le burn-out comme tel⁴⁹ :

Selon H. FREUDENBERGER (1970) c'est : « *un problème qui prend naissance de la bonne intention d'atteindre des buts élevés voire irréalistes et qui aboutit à épuiser ses énergies, se détacher de soi-même et perdre le contact avec les autres* ». C. MASLACH et PINES (1978) considèrent que c'est « *un syndrome d'épuisement physique et émotionnel, impliquant le développement d'une auto-évaluation et d'attitudes professionnelles négatives ainsi que d'une perte de l'implication et du sentiment pour les clients* ».

Le burn-out s'installe progressivement par un processus qui se déroule en quatre étapes. La première se caractérise par un état de stress récurrent. La deuxième étape est une phase de résistance où l'individu s'adapte au stress et n'en ressent plus les

⁴⁶ BRADLEY Loretta : Professeure agrégée à l'Université Texas Tech. Développement et conseil en développement humain. Disponible sur : <<http://www.psychologuedutravail.com/tag/burnout/>> Consulté le 7 mars 2014.

⁴⁷ FREUDENBERGER Herbert : Psychologue psychanalyste, L'épuisement professionnel. Disponible sur : <<http://www.psycho-ressources.com/bibli/epuisement.html>>. Consulté le 7 mars 2014.

⁴⁸ MASLACH Christina : professeur de psychologie à l'Université Berkeley, spécialisée dans les domaines de l'épuisement et du stress au travail.

⁴⁹ VASEY Catherine. Burn-out : le détecter et le prévenir. p 21.

effets. Ensuite vient la phase où il atteint ses limites, et les signes de stress réapparaissent. Cette phase peut s'observer en période de présentisme, le professionnel est à son poste, débordé, mais absent psychiquement. Puis vient la quatrième phase d'épuisement total et d'entrée en dépression.

Dans le chapitre sur le travail, j'en précisais ses grandes évolutions au cours des siècles. Avant l'industrialisation, la pénibilité du travail était essentiellement physique puis progressivement le travail s'est intellectualisé. Les professionnels d'aujourd'hui sont très sollicités sur le plan psychique. Les progrès technologiques ont amélioré nos vies au quotidien mais ont aussi induit des exigences qui n'existaient pas auparavant. Ainsi, nous sommes sollicités de toutes parts, en permanence, notamment par les outils de communication dans les domaines privé et professionnel. De nombreuses entreprises fournissent des téléphones à leurs collaborateurs pour qu'ils restent joignables et beaucoup d'entre nous ne peuvent plus imaginer vivre sans. De même avec internet et les boîtes aux lettres électroniques qui sont consultables à toutes heures du jour et de la nuit et induisent un allongement de la durée de travail sans un réel temps de repos en dehors du milieu professionnel. De ce fait, nous subissons une surcharge de travail par surcharge d'informations sans nous en rendre compte.

De plus les répartitions de nos temps de travail et de repos sont organisées à l'inverse de nos besoins et de nos horloges biologique, circadienne et sociale. Avant l'industrialisation, les temps de travail étaient répartis selon les saisons. Ainsi, les travailleurs, suivaient les rythmes de la nature et se reposaient plus en hiver au moment où l'organisme a besoin de repos et travaillaient plus l'été. Aujourd'hui, dans la majorité des domaines d'activité, nous faisons le contraire, nous travaillons toute l'année et nous reposons au moment où nous en avons le moins besoins. La dernière enquête BVA 2009⁵⁰ de l'institut National du Sommeil et de la Vigilance (INVS) constate que les modes de vie actuels de la population générale entraînent une dette significative de sommeil. Nous aurions perdu quatre-vingt-dix minutes de ce temps en un siècle. Cette dette de sommeil entraîne des conséquences sur la santé et la sécurité des individus.

Le burn-out a été ignoré pendant de nombreuses années. Il est reconnu aujourd'hui s'il entraîne une incapacité permanente de travail supérieure à 25% et si les relations avec le travail sont établies. Le journal « Le Monde⁵¹ » a publié un article en janvier 2014 relatant les résultats d'une enquête révélant un risque élevé de burn-out pour

⁵⁰ Institut National du Sommeil et de la Vigilance. INVS. Disponible sur : <<http://www.institut-sommeil-vigilance.org/>>. Consulté le 24 mars 2014.

⁵¹ Le Monde. Plus de trois millions de français au bord du burn-out. Publié en janvier 2014. Disponible sur : <http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/01/22/plus-de-3-millions-de-francais-au-bord-du-burn-out_4352438_3234.html>. Consulté le 7 février 2014.

plus de trois millions de Français. Ce risque serait caractérisé par un travail excessif et compulsif touchant toutes les classes de la population.

4.4.1.3 Les troubles musculo-squelettiques⁵²(TMS)

Ce sont des affections musculaires directement liées aux conditions de travail et reconnues comme maladies professionnelles. Elles sont induites par des gestes répétitifs, des cadences, des postures, des contraintes de temps et liées à de mauvaises conceptions des outils de travail. Les TMS représentent un grave problème de santé au travail au niveau mondial. Ils sont aussi la première cause de maladie professionnelle en France et ont une influence économique par baisse de la qualité du travail et de la productivité liés à l'absentéisme.

4.4.2 Comment prévenir le mal-être au travail ?

Le mal-être au travail est souvent le reflet d'une mauvaise organisation dans l'entreprise. L'employeur est garant du bon fonctionnement, il a le devoir de prévenir le mal-être et de mettre en place des actions pour en éliminer les causes. Une enquête menée auprès d'experts de la santé au travail a mis en avant les dix propositions de prévention du stress⁵³ ci-dessous :

- Prise en compte du facteur humain et de la santé des salariés dans l'évaluation de la performance et implication des dirigeants.
- Considérer les managers de proximité comme acteurs dans la santé des salariés
- Prévoir des temps de dialogue avec les professionnels et des possibilités d'autonomie leur permettant de se réaliser.
- Prioriser le dialogue social dans l'entreprise et construire les conditions de travail en intégrant les partenaires sociaux.
- Développer le bien-être dans l'entreprise en mesurant les conditions de santé et de sécurité
- Former les managers et affirmer leur rôle auprès des équipes.
- Rendre les organisations de travail plus motivantes et efficaces en valorisant les performances des professionnels
- Anticiper les restructurations et prendre en compte l'aspect humain.

⁵² Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. Travailler mieux, la santé et la sécurité au travail. Les troubles musculo-squelettiques. Disponible sur : <<http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Troubles-musculo-squelettiques-TMS.html>>. Consulté le 7 mars 2014.

⁵³ Travailler santé, la démarche de santé durable des entreprises. Les dix propositions pour le bien-être et l'efficacité au travail. Disponible sur : <<http://www.travailleursante.fr/Travail-et-environnement/Les-thematiques/bien-etre-des-salariés-comment-prevenir-le-mal-etre.html>>. Consulté le 7 mars 2014.

- Veiller à la santé dans l'entreprise, en intra et dans son environnement extérieur.
- Accompagnement par l'entreprise des salariés en difficulté.

« Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte »⁵⁴. Un Accord National Interprofessionnel (ANI) sur la qualité de vie au travail a été signé en juin 2013 avec les partenaires sociaux et soutenu par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (anact). Cet accord concerne les conditions de travail, l'égalité entre les hommes et les femmes, l'amélioration du dialogue social pour une meilleure compétitivité et vise l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

4.4.2.1 Cadre juridique⁵⁵

La législation française encadre la prévention des risques psycho-sociaux par le code du travail et la directive européenne de référence. L'employeur est tenu de prendre les mesures nécessaires à la protection de la sécurité et de la santé physique et mentale de ses employés et au respect de la dignité humaine. Il doit mettre en œuvre des mesures permettant de prévenir, de combattre et d'évaluer les risques liés à l'activité. Il est tenu d'établir un contrat de travail et de l'exécuter de bonne foi sans discrimination. Concernant le respect de la dignité humaine, le code du travail prévoit des droits et obligations pour les parties engagées, article L. 1121-1 : « *Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionné au but recherché* ».

L'inspection du travail est garante du respect des dispositions du droit du travail. Elle a un droit d'accès dans l'entreprise et peut y effectuer des contrôles et diverses vérifications techniques. En cas de manquement à la réglementation, l'inspecteur du travail peut faire des rappels à la loi, exercer des sanctions administratives ou transmettre à l'autorité judiciaire compétente. L'inspection du travail a également un rôle de conseils et d'informations auprès des employeurs, des représentants sociaux et des salariés.

⁵⁴ Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (anact). Conduire une démarche de qualité de vie au travail, un Accord National Interprofessionnel pour innover. Disponible sur : <<http://www.anact.fr/web/dossiers/performance-durable/qvt>>. Consulté le 7 février 2014.

⁵⁵ Travailler mieux, la santé et la sécurité au travail. Risques psycho-sociaux au travail- Le cadre juridique. Disponible sur : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/Cadre_reglementaire_V4.pdf>. Consulté le 7 mars 2014.

Le médecin du travail est un conseiller de l'employeur, des professionnels et des représentants garant de l'amélioration des conditions de vie au travail, de la protection des professionnels, du respect de l'hygiène, de la prévention et de l'éducation sanitaire dans l'entreprise. Il travaille en lien avec le Comité d'hygiène et de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT). C'est une institution représentant les professionnels dans les entreprises de plus de cinquante salariés ; chargée de la promotion et de la prévention des risques professionnels.

Les professionnels disposent d'un droit de retrait qu'ils peuvent mettre en application, en cas de danger imminent pour leur vie ou leur santé, après alerte immédiate de leur employeur.

L'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS)⁵⁶ est un organisme associatif composé de représentants des salariés et des employeurs intervenant sur la prévention des risques professionnels pour les salariés du régime général de la sécurité sociale. Sa mission principale est de promouvoir et de développer la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Ses actions s'organisent autour de trois axes. L'anticipation des dangers dans l'entreprise, l'information, la sensibilisation à la prévention et l'accompagnement des entreprises dans la résolution des problèmes. Elle a des actions variées notamment concernant la prévention des RPS, du stress, de la violence au travail et des TMS.

En parallèle des dispositifs mis en œuvre par le monde de l'entreprise pour la sécurité et la santé au travail, chacun d'entre nous peut agir, pour sa sécurité physique et intellectuelle, en prenant soin de soi et en mettant en pratique des moyens de ressourcement.

4.5 Le ressourcement

Le ressourcement est l'occasion, pour un individu, de s'octroyer un moment de pensée vers soi. Il est défini, comme le retour à ses sources et à ses racines profondes. Cette réflexion personnelle engagée sur soi-même peut être l'occasion de révéler ses priorités, ses ressentis, ses valeurs et la façon dont chacun les fait vivre au quotidien. Mieux se connaître peut permettre de prendre conscience d'un déséquilibre entre ce que l'on dit et ce que l'on fait. Ainsi, l'individu entre en meilleure relation avec lui-même, pour être en meilleure relation avec les autres, et tendre vers une plus grande écoute de ses besoins relationnels et de ceux de son entourage.

⁵⁶ Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS). Disponible sur : <<http://www.inrs.fr/accueil/inrs.html>>. Consulté le 7 mars 2014.

Comment peut-on élargir la réflexion sur nos ressources personnelles ? F-G. MEREU et M. ROSSI ont développé une méthode de « *self-care* »⁵⁷. C'est une technique d'initiation personnelle qui mobilise les ressources physiques améliorant la vitalité, les ressources mentales permettant la cohérence des pensées et des actions, les ressources émotionnelles pour l'équilibre des ressentis et l'expression des sentiments, et les ressources spirituelles initiant au retour de la confiance en soi et de la motivation. Ainsi, l'individu peut être en mesure de reconnaître et d'accepter les événements qu'il vit au quotidien et d'agir positivement dans des situations de stress. « *S'il est écouté et respecté, notre corps contribue réellement à augmenter notre niveau d'énergie, à clarifier nos pensées et à équilibrer nos émotions* ». Être à l'écoute de son corps invite à être plus attentifs aux premiers signaux de stress induits par la sécrétion d'adrénaline (crispation, transpiration, accélération cardiaque) et aux tensions qui s'opèrent sur les muscles, la digestion et le sommeil ; afin d'éviter ou de repérer les signes de surcharges émotionnelle et physique qui sonnent l'entrée dans la phase d'épuisement.

Certaines méthodes comme le yoga, la méditation, les arts martiaux, l'expression créatrice... allient la performance physique, psychique et spirituelle selon les pratiques.

Le yoga⁵⁸ nous vient de l'antiquité avec un historique lié à la civilisation indienne. Cette pratique ancestrale s'est fondée sur la recherche du bien-être des individus, permettant le bonheur de l'âme et du corps. Le yoga s'est diversifié au cours des années, il peut être pratiqué de façon spirituelle pour atteindre la sérénité par la méditation ou comme une gymnastique procurant du bien-être physique et psychique. La pratique du yoga telle que nous la connaissons en Occident a pour but de permettre à ses pratiquants de lier une hygiène psychique et-corporelle à la vie actuelle. Les séances s'organisent en alternant des postures physiques et des exercices respiratoires permettant à chacun de se concentrer sur soi et de s'orienter vers la recherche de l'harmonie corporelle pour atteindre la sérénité.

La méditation est une technique millénaire d'approche mentale qui vise à entrer dans son intériorité pour comprendre et prendre conscience de ce que nous sommes. Elle n'a pas de connotation religieuse ou de quelconque croyance, c'est plus un état d'être, un art de vivre au quotidien. Les pratiquants apprennent à se positionner comme spectateurs de leurs propres émotions, ressentis et pensées. Ils sont ainsi libérés et deviennent plus sereins pour s'ouvrir aux autres.

⁵⁷ MEREU Francesca-Giulia et ROSSI Madeleine. Accédez à vos ressources. p 18.

⁵⁸ Les origines du yoga. Disponible sur : <<http://lemondeduyoga.org/>>. Consulté le 27 mars 2014.

Les arts martiaux allient, bien-être du corps, de l'esprit et dimension spirituelle. Qu'ils soient plus physiques ou méditatifs selon leurs origines ces exercices se pratiquent avec des gestes et postures précis visant à mobiliser et canaliser la concentration.

Moins connue, l'expression créatrice, commence à prendre sa place dans les pratiques de développement personnel. Elle mobilise les ressources intérieures et fait appel à des compétences souvent enfouies. E. PIGANI⁵⁹ souligne que « *la créativité est une aptitude commune à tous les êtres humains. C'est surtout un état d'esprit qui permet non seulement de trouver des solutions aux petits problèmes quotidiens, mais surtout de s'adapter à toute situation nouvelle avec assurance et sérénité* »

Ainsi, différentes pratiques peuvent permettre à l'individu d'accéder au ressourcement. Certains auront besoin de se dépenser avec des activités sportives énergiques, d'autres opteront pour des pratiques plus calmes, intellectuelles ou spirituelles pour se libérer des tensions quotidiennes. Aujourd'hui, de nombreuses associations, accessibles au plus grand nombre, permettent d'approcher le bien-être intérieur par la pratique d'un sport, de la musique, du théâtre... ou la simple lecture à domicile. Le principal, pour l'individu, étant d'être en osmose avec son corps et son esprit pour tendre vers une certaine qualité de vie et de sérénité.

Après l'exposé de mon cadre conceptuel, je vais vous présenter mon étude auprès des professionnels de terrain.

⁵⁹ PIGANI Erik, psychothérapeute journaliste. Quelques voies pour se ressourcer. Disponible sur : <<http://www.psychologies.com/Moi/Se-connaître/Personnalité/Articles-et-Dossiers/Trouver-la-force-en-soi/Quelques-voies-pour-se-ressourcer>>. Consulté le 29 mars 2014.

5 Etude

J'ai choisi d'orienter mes recherches dans des milieux professionnels différents afin d'avoir une vision la plus large possible. Ainsi j'ai demandé la collaboration des professionnels de PMI au sein d'un Conseil Général d'Ile de France, les professionnels d'un lycée professionnel de province et les professionnels d'une grande entreprise de la région parisienne.

J'ai contacté chaque institution pour exposer l'objet de ma recherche et mon souhait de questionner les professionnels. Le service de PMI et le lycée ont répondu positivement à ma demande et le Directeur des Ressources Humaines (DRH) de l'entreprise privée n'a pas souhaité que j'interroge ses collaborateurs. Il m'a néanmoins accordé un entretien téléphonique et a donné des éléments de réponse à mes questionnements.

5.1 La méthodologie

Le thème de ce travail de recherche m'est apparu sans vraiment chercher, en m'intéressant à ce qui se passait autour de moi. J'ai entrepris des lectures diverses sur les organisations de travail et sur les ressentis des professionnels par le biais d'enquêtes dans des journaux spécialisés dans le monde du travail. J'ai ainsi pu récupérer une multitude d'informations mais j'ai ressenti des difficultés à me recentrer sur mon sujet pour écrire. De ce fait, j'ai finalisé et réalisé mes questionnaires et mes entretiens avant de terminer l'écriture de mon cadre conceptuel. L'enquête a été très enrichissante et m'a permis de questionner des professionnels sur des points que je n'aborde pas habituellement avec les équipes.

5.2 Les outils

Afin d'être renseignée sur la vie au travail dans les institutions citées ci-dessus, j'ai choisi d'utiliser des questionnaires écrits pour enquêter auprès des professionnels et des entretiens pour enquêter auprès des cadres.

Les questionnaires que j'ai élaboré à l'attention des professionnels⁶⁰ sont organisés en sept parties :

- Le talon
- Leur place et leurs ressentis dans le travail
- Leur avis sur l'institution et les transformations des organisations

⁶⁰ Annexe n°1: Questionnaire a l'attention des professionnels

- La place du travail dans leur vie privée
- Leur épanouissement dans le travail
- Leur place dans l'institution et leurs relations avec leur cadre de proximité
- Leur avis sur le bien-être au travail

Les réponses à ces questionnaires nécessitent d'y consacrer une quinzaine de minutes avec trente-trois questions fermées et cinq questions ouvertes.

Les entretiens avec les cadres sont semi-directifs et nécessitent une mise à disposition de trente à quarante cinq minutes. J'ai établi une grille d'entretien⁶¹ en trois parties concernant leur avis sur le relationnel au sein des équipes, leur place dans l'institution et leur vision des organisations du travail. L'entretien avec le DRH de l'entreprise privée se situe à un autre niveau. C'est un premier contact qui m'a permis de connaître les actions menées par l'entreprise pour favoriser le bien-être des employés.

5.2.1 Exploitation des informations de l'entreprise privée

Au moment de ma recherche d'entreprise pour la diffusion de mes questionnaires, j'ai trouvé, sur internet, une société qui exposait ses motivations à la prise en charge du bien-être de ses collaborateurs. Après plusieurs recherches infructueuses, j'ai réussi à trouver un contact dans l'entreprise et j'ai obtenu un entretien avec le Directeur des Ressources Humaines (DRH). Celui-ci m'a accordé un entretien téléphonique de trente minutes au mois de février.

5.2.1.1 Entretien avec le DRH

En préparant cet échange, j'avais prévu de m'intéresser à l'organisation de l'entreprise sur le volet du bien-être des employés et d'obtenir son accord pour enquêter auprès des collaborateurs et d'un manager. Le DRH m'a refusé cette possibilité prétextant leurs nombreuses sollicitations pour des enquêtes internes mais il a accepté de me donner quelques éléments de réponse.

La société s'est inscrite dans un programme proposé aux entreprises innovantes. Celui-ci est mis en application par une société extérieure aux niveaux national et international. Le « Great place to work » consiste à évaluer l'entreprise sur différents thèmes : initiatives concernant le management, aménagement des locaux, santé au travail, gestion de la performance, responsabilisation des employés, communication... Cette évaluation aboutit à un rapport annuel établi par l'entreprise participante et par la société « Great place to work » entraînant un classement. Les sociétés qui

⁶¹ Annexe n 2 : Grille d'entretien des cadres

s'inscrivent dans ce processus ont un double objectif : permettre une meilleure qualité de vie au travail pour leurs employés et rendre l'entreprise visible sur le marché.

Au niveau des retours des employés sur l'organisation de l'entreprise, la société se positionne bien avec de bonnes critiques. Ils sont auditionnés chaque année à l'aide d'un questionnaire très poussé (quatre vingt questions) portant sur l'environnement de travail, leur vision de l'entreprise, la communication, la délégation et sur la santé au travail. Leurs ressentis dans le domaine ont été encore plus visibles au moment du déménagement récent de l'entreprise. Celui-ci a été l'occasion, pour eux, de s'interroger sur l'environnement de travail et sur la conduite du changement. Ainsi, les employés ont activement participé aux réflexions sur une nouvelle façon d'envisager le travail, sur l'environnement et l'aménagement des espaces dédiés aux bureaux. Plusieurs groupes de travail ont œuvré à la préparation de l'intégration de nouveaux locaux et cette expérience a été très bien ressentie par la majorité des collaborateurs. Ils ont pu choisir leurs espaces de travail, de repos...du mobilier à la couleur des murs. Grâce à cette organisation, cette contrainte de déménagement a pris un caractère positif et les employés qui ont participé activement sont fiers d'avoir pu s'impliquer dans le projet.

Depuis l'arrivée dans les nouveaux locaux, une nouvelle façon de collaborer a été mise en place. La communication est exploitée au maximum entre les employés et les partenaires extérieurs en utilisant les moyens de communication moderne afin d'éviter les déplacements inutiles. Cela donne aussi la possibilité de travailler à domicile, permettant de lier vie professionnelle et vie privée. Un contrat de confiance est établi entre l'entreprise et les salariés sur les objectifs à atteindre sans en délimiter les modalités par des horaires précis de temps de travail. Ce système favorise l'organisation individuelle dans le respect des impératifs et convenances de chacun. Cette nouvelle organisation a favorisé la fidélisation du personnel.

L'entreprise a également mis en place un observatoire de la santé au travail en collaboration avec la médecine professionnelle. Il est proposé aux employés de répondre à un questionnaire, sur la base du volontariat, avant la visite médicale et d'en discuter directement avec le médecin. Cela permet un résultat direct des ressentis individuels sur le niveau de stress, le bien-être ou le mal-être au travail. Ces résultats sont anonymisés et transmis lors de l'évaluation « Great place to work ».

Une autre enquête est organisée sur tous les sites de l'entreprise en international. Elle est menée par pays et porte sur la perception des conditions de travail par les salariés. Cette dernière implique fortement les managers des équipes. Chaque année, au retour de cette étude, ils sont chargés d'organiser des réunions de travail pour

mettre à plat les difficultés rencontrées au cours de l'année et trouver des possibilités d'amélioration par équipe. Cette organisation implique tous les collaborateurs et facilite les échanges entre les différents services, elle a pour but de créer une culture d'entreprise sur des recherches constantes d'amélioration des conditions de travail.

5.2.1.2 Éléments de réponses au questionnaire

Lors de notre entretien, le DRH m'a proposé de lui transmettre mon questionnaire dédié aux professionnels en me promettant de me donner des réponses en relation avec les enquêtes organisées dans l'entreprise. Comme convenu, je l'ai contacté un mois plus tard mais j'ai eu des difficultés à obtenir ces réponses et les données transmises ne sont pas à la hauteur de mes espérances mais je vais vous restituer quelques éléments ci-dessous.

Les réponses concernent les 1500 employés de l'entreprise parisienne qui ont répondu au questionnaire en intra, la quasi-totalité des employés ont répondu.

Concernant la place des collaborateurs et leurs ressentis dans le travail, il s'avère qu'ils considèrent faire régulièrement un travail de qualité en prenant des décisions régulières et sans jamais se sentir inefficaces ni en conflit avec leurs valeurs personnelles. Ils ressentent du stress de temps en temps mais aucun n'a vécu de burn-out.

Leur vision de l'institution est bonne et ils pensent que l'évolution économique mondiale a un impact sur leur façon de travailler. Ils considèrent ces changements de façon positive ce qui n'est pas très étonnant quand on travaille dans un domaine à la pointe de la technologie et de l'innovation.

Comme expliqué précédemment, ils choisissent leurs horaires de travail et pensent que celui-ci n'empiète pas sur leur vie privée.

Ils se disent épanouis dans leur travail et bénéficient d'un temps d'évaluation annuel et des formations régulières.

La question sur les freins à l'épanouissement au travail a été traitée à part. Le DRH me relate que les personnes qui ont répondu à ces items sont ceux qui ont choisi de quitter l'entreprise (cinquante employés en deux ans) en mentionnant des impossibilités d'évolution dans l'entreprise et le fait que leur travail empiète sur leur vie privée. Ce dernier élément est en contradiction avec les indications précédentes.

Au sujet de la place des employés dans l'institution, ils considèrent que l'entreprise est régulièrement à l'écoute de leurs demandes, nous l'avons vu plus haut au travers des différentes enquêtes et des groupes de travail. Les relations entre collaborateurs et

avec les managers sont bonnes. Ils sont régulièrement informés des directives et leur manager leur délègue régulièrement des tâches.

Enfin, ils sont tous convaincus que l'on peut parler de bien-être au travail.

Maintenant je vais aborder le retour des questionnaires des professionnels du Conseil Général et de l'Education Nationale.

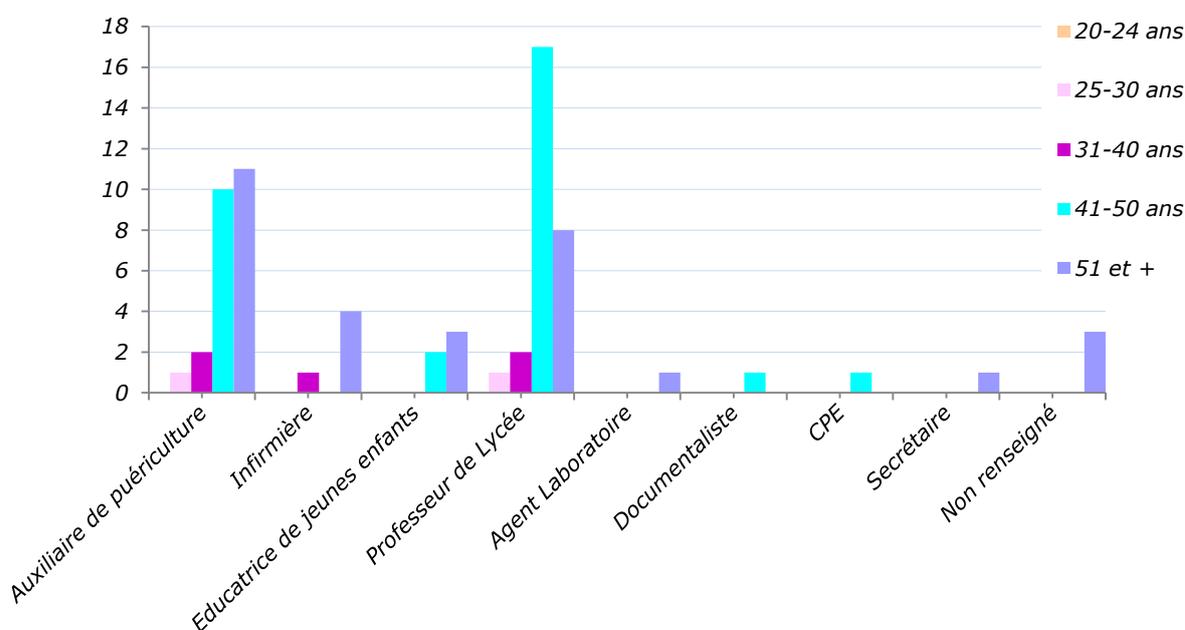
5.2.2 Exploitation des questionnaires des professionnels

J'ai distribué 49 questionnaires aux professionnels de PMI en me rendant dans les centres avec la collaboration de deux puéricultrices coordinatrices pour la diffusion, le retour et la centralisation des réponses sous pli anonyme. J'ai récupéré 37 réponses. Pour les questionnaires du lycée professionnel de province, j'ai transmis les grilles de questions à une personne ressource de cet établissement qui s'est chargée de les distribuer (55 questionnaires), de centraliser les retours et de me les renvoyer par la poste. J'ai reçu 32 réponses.

Voici le détail des retours de ces questionnaires entre les deux institutions.

1/ Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

Pour une meilleure visibilité de l'échantillon enquêté, j'ai choisi de lier l'âge des professionnels à leur catégorie de métier.



Tranche d'âge des professionnels (n=69)

PMI

Les professionnels de PMI sont des personnes qualifiées et qui ont plusieurs années d'expérience. Ceci explique que la population se trouve au maximum dans les tranches d'âge de 41-50 ans et de 51 ans et plus. Une seule personne a moins de 30 ans.

Education Nationale

La majorité des professionnels questionnés se situent dans les tranches d'âge 41-50 et 51 et plus. Ce chiffre n'est pas représentatif de tous les lycées professionnels, il est spécifique à cet établissement.

2/ Vous êtes : un homme, une femme ?

PMI

100% des personnes interrogées sont des femmes en PMI. La population masculine est essentiellement représentée par des médecins pédiatres ou gynécologues.

Education Nationale

La population est homogène concernant la mixité dans ce lycée soit 40,63% d'hommes et 59,37% de femmes interrogés. Celle-ci tend à se féminiser de plus en plus.

3/ Vous êtes employé en : CDI, CDD

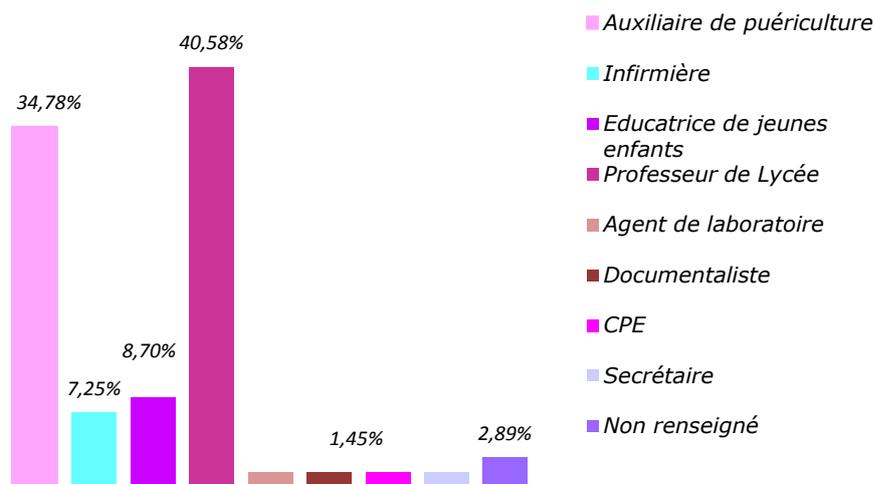
PMI

Sur les 37 personnes qui ont répondu au questionnaire, 94,6% sont employées en contrat à durée indéterminée. Ces personnes sont pour la majorité des fonctionnaires de la collectivité territoriale.

Education Nationale

Une seule personne est en contrat à durée déterminée dans les personnes interrogées, c'est une enseignante qui a pris ses fonctions récemment à l'Education Nationale.

4/ Quelle est votre profession ?



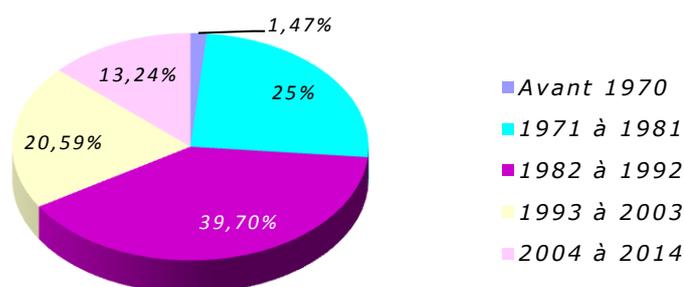
Professions (n=69)

Les professions des personnes interrogées dans les deux institutions sont assez variées avec une grande majorité de professeurs et d'auxiliaires de puériculture. Ces chiffres sont représentatifs de ces types d'établissements.

2,89% n'ont pas souhaité mentionner leur profession en répondant au questionnaire.

5/ Depuis quand exercez-vous ?

Les réponses étant très variées, j'ai choisi de les classer en différentes tranches dans le graphique ci-dessous.



Ancienneté d'exercice (n=69)

PMI

En PMI, la grande majorité des personnes étudiées ont débuté leurs carrières entre 1971 et 1992. Un petit nombre est très proche de la retraite. Ces chiffres sont en relation avec les âges des professionnels globalement. Néanmoins, cinq d'entre elles (une auxiliaire de puériculture, trois infirmières et une éducatrice de jeunes enfants) ont débuté leur carrière plus tardivement. L'auxiliaire de puériculture a débuté entre 27 et 36 ans, les trois infirmières ont débuté entre 28 et 46 ans et l'éducatrice de

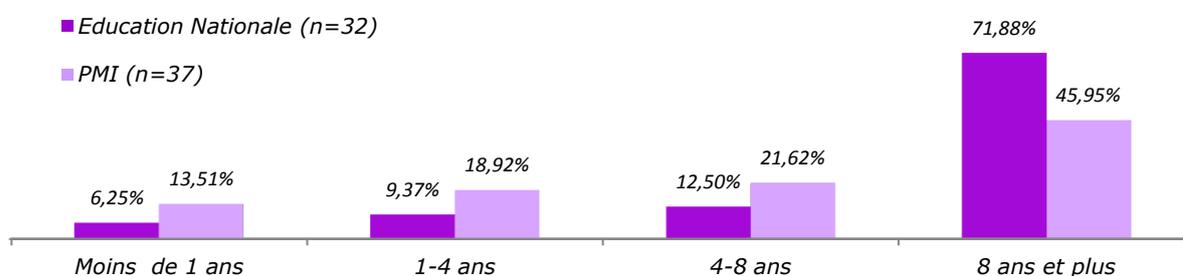
jeunes enfants à débuté entre 33 et 42 ans ce qui peut faire penser à des reconversions professionnelles.

Education Nationale

Les personnes interrogées dans le lycée ont majoritairement commencé à travailler entre 1982 et 2003. 41,94% d'entre eux ont débuté dans l'Education Nationale à un âge plus avancé soit entre 26 et 42 ans. Les enseignants dans ce type de lycée peuvent être des professionnels qualifiés qui ont choisi de s'orienter vers l'enseignement après acquisition d'une certaine expertise. C'est probablement le cas des personnes interrogées.

Une personne n'a pas répondu à la question.

6/ Quelle est votre ancienneté à votre poste actuel ?



Ancienneté au poste actuel

PMI

L'ancienneté des professionnels dans le service de PMI est variable. Une grande partie des personnes sont en poste depuis plus de 8 ans. Je peux constater que le personnel est relativement stable.

Education Nationale

Une majorité des professionnels interrogés sont en poste depuis plus de 8 ans (34,37% d'entre eux ont entre 41 et 50 ans et 40,63% ont plus de 51 ans). Je constate qu'il y a peu de mouvements de personnel dans ce lycée de province. De plus les effectifs sont revus à la baisse depuis quelques années. Quand un poste est gelé par manque d'heures, c'est le dernier arrivé qui doit partir, ce qui est souvent le cas des plus jeunes.

7/ Votre travail correspond-il à un choix personnel ?

La majorité des réponses à cette question sont positives dans les deux domaines explorés. Une seule personne a répondu que son travail ne correspondait pas à un choix personnel en PMI. Un professeur a répondu oui et non, sa réponse peut

correspondre à une matière non choisie sur les deux ou trois enseignées ou au lieu d'affectation qui ne lui convient pas.

Après la présentation plus personnelle des professionnels étudiés je vais aborder la partie sur leurs ressentis dans le travail. J'ai choisi de questionner, dans ce domaine, à l'aide de questions fermées en proposant plusieurs choix de réponse.

8/ Pouvez-vous prendre des décisions dans votre travail ?

Les réponses à cette question sont assez variées à poste identique, cette notion semble très subjective.

Ainsi, les professionnels de PMI estiment prendre des décisions :

- Toujours à 16,22% (auxiliaire de puériculture, infirmière, éducatrice de jeunes enfants)
- Régulièrement à 59,46% (auxiliaire de puériculture, éducatrice de jeunes enfants)
- De temps en temps à 21,62% (auxiliaires de puériculture, infirmière, éducatrice de jeunes enfants)
- Rarement à 2,7% (auxiliaire de jeunes enfants)

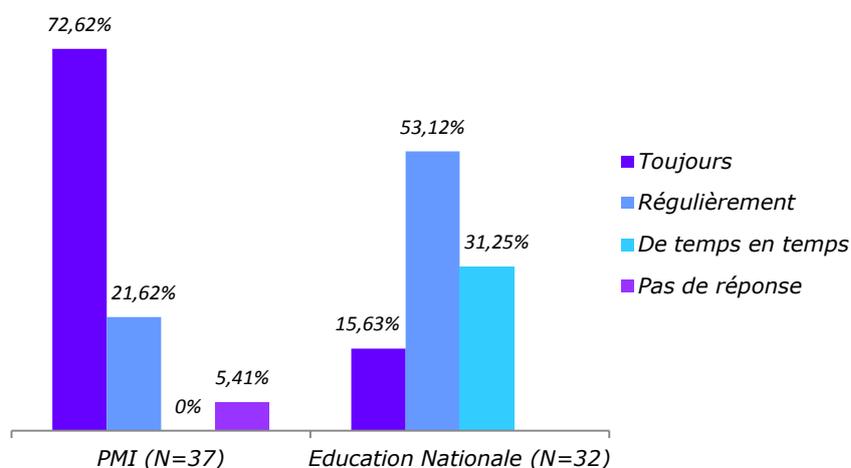
Les professionnels de l'Éducation Nationale :

- Toujours à 15,63% (professeur, CPE)
- Régulièrement à 56,25% (professeurs, technicien laboratoire, documentaliste)
- De temps en temps à 21,87% (professeur, secrétaire)
- Rarement à 6,25% (professeur)

Ainsi, des auxiliaires de puériculture peuvent avoir des avis très divergents sur le sujet. A missions équivalentes elles peuvent considérer prendre toujours des décisions ou rarement ; c'est aussi le cas des professeurs. La majorité d'entre eux pense prendre régulièrement des décisions dans leur travail.

Aucune personne a répondu qu'elle ne prenait jamais de décision ce qui est plutôt positif.

9/ Pouvez-vous considérer que vous faites un travail de qualité ?



Travail de qualité ?

Les avis des professionnels sont aussi variés concernant leurs ressentis sur la qualité de leur travail.

La grande majorité des professionnels de PMI considèrent faire toujours un travail de qualité. Au lycée, ils sont 31,25% à penser faire un travail de qualité de temps en temps.

Les différences de ressentis entre les deux institutions sont significatives. Les réformes imposées et les conditions de travail de l'Education Nationale se reflètent dans les réponses à cette question. Il ressort que les professeurs ne se considèrent plus vraiment comme des transmetteurs de savoirs au regard de la société actuelle et de la diminution des valeurs éducatives parentales.

10/ Vous arrive-t-il de vous sentir inefficace dans votre travail ?

Les réponses sont assez marquantes quel que soit le lieu d'exercice :

- Les professionnels de PMI sont 37,84% à se sentir inefficaces dans leur travail et 8,11% ont répondu OUI et NON.
- Les professionnels du lycée ont des réponses encore plus tranchées. Ils sont 87,50% à se sentir inefficace dans leur travail.

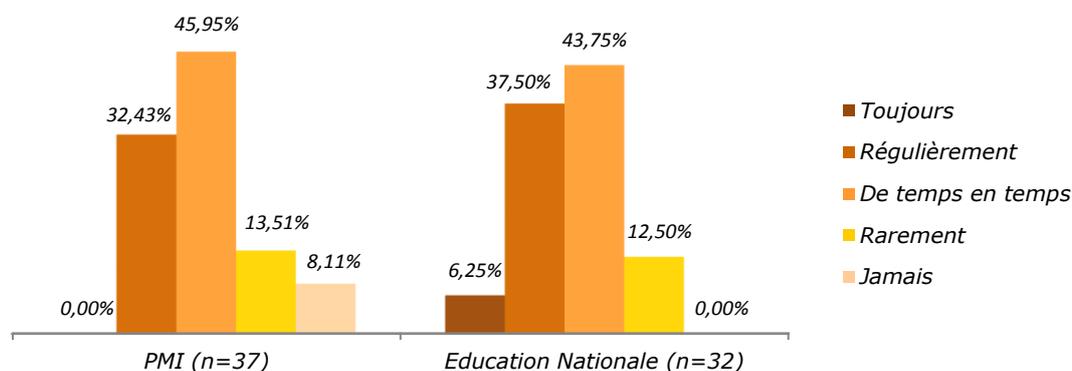
Ces résultats posent question quant à l'acceptabilité des professionnels dans la réalisation de leur travail.

11/ La réalisation de votre travail est-elle parfois en conflit avec vos valeurs personnelles ?

A cette question, 56,76% des professionnels de PMI pensent que la réalisation de leur travail est en harmonie avec leurs valeurs personnelles. 40,54% pensent le contraire. Par contre, 53,13% des professionnels du lycée disent que leur travail est en conflit avec leurs valeurs personnelles contre 46,57%.

Ces réponses complètent et expliquent les résultats de la question précédente. A savoir qu'une bonne partie des professionnels interrogés ne sont pas en accord avec le travail qui leur est prescrit et sa réalisation. C'est probablement le reflet d'une acceptation des difficultés sous couvert d'un cadre de travail comme l'explique F.VATIN⁶².

12/ Ressentez-vous du stress dans votre travail ?



Stress au travail

Les réponses des professionnels sont partagées sur cette question. Les personnes qui ne ressentent jamais de stress ou rarement sont minoritaires. La majorité des professionnels déclarent être stressés de temps en temps ou régulièrement. A l'Education Nationale, 6,25% déclarent être toujours stressés. Il me semble que ces chiffres sont assez représentatifs d'un malaise au travail. Nous savons que chacun réagit selon ses capacités d'adaptation et en fonction de son propre seuil de tolérance. Dans cet échantillon, le fait de ressentir du stress régulièrement peut être générateur d'erreur et faire glisser les individus en sur-stress.

13/ Ce stress vous a-t-il conduit au burn-out ? Si oui, quelle en a été la conséquence ?

5,80% des personnes interrogées n'ont pas souhaité répondre à cette question. La grande majorité soit 86,95% ont répondu négativement mais 6,66% d'entre eux ont

⁶² Ibid. 38 page 26.

ressenti le besoin de répondre : « NON, pas encore ». Est-ce le reflet d'un doute ou d'un début d'épuisement professionnel ?

7,25% déclarent avoir vécu un burn-out.

Les conséquences du burn-out pour ces personnes ont été : un arrêt de travail de plusieurs semaines, un traitement médicamenteux à long terme par antidépresseurs, de l'hypertension, des problèmes de couple, « *une grosse fatigue physique et mentale* » et des difficultés à revenir sur leur lieu de travail. Une personne a précisé qu'elle avait demandé son changement de poste avant d'en arriver au burn-out.

14/Quelle image avez-vous de l'institution, entreprise dans laquelle vous travaillez ?

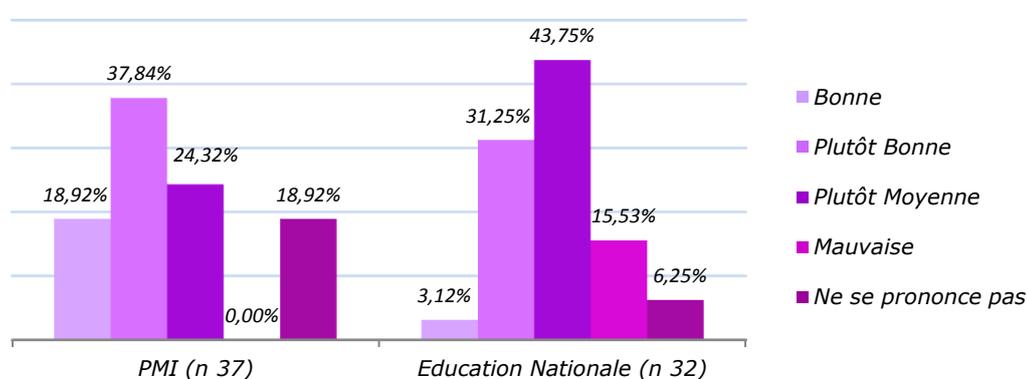


Image de l'institution

PMI

Les avis sont très mitigés pour cette question. Les professionnels interrogés en PMI ont une assez bonne image de leur institution. Néanmoins, 18,92% ont choisi de ne pas se prononcer. Faut-il sous entendre une réponse négative de leur part ?

Education Nationale

Au lycée, les avis sont variés aussi mais se situent à un autre niveau. Ainsi, la majorité d'entre eux ont une image plutôt moyenne voire mauvaise de leur institution. Un petit nombre a choisi de ne pas se prononcer.

Au regard des résultats, les professionnels du lycée semblent plus à l'aise pour répondre à cette question.

15/ Pensez-vous que l'évolution économique mondiale a un impact sur les transformations de l'organisation de votre institution ? Si oui, cela change-t-il votre manière de travailler ?

Globalement dans les deux lieux enquêtés, une très grande majorité des professionnels interrogés (94,20%) pensent que l'évolution économique mondiale a un impact sur les transformations de l'organisation de leur institution.

Ils sont par contre plus partagés sur la deuxième partie de la question. Ainsi, Ils sont 54,41% à penser que cela a modifié leur manière de travailler contre 42,65%. 2,94% n'ont pas répondu à la question.

16/ Vous pouvez dire que ces changements sont plutôt :

- Positifs à 2,90%
- Négatifs à 65,22%
- Sans avis à 31,88%

Les changements impactés par les transformations des organisations sont vécus majoritairement de façon négative. 31,88% des professionnels sont sans avis sur le sujet. Au retour des questionnaires, il m'a été relaté que des questions étaient difficiles pour certaines personnes. Il me semble que c'est le cas pour cette série de questions sur les organisations de travail.

17/ Pouvez-vous dire que ces changements provoquent, pour vous, des difficultés dans la réalisation de votre travail quotidien aujourd'hui ?

Les réponses sont similaires dans les deux institutions. Ainsi, les professionnels interrogés pensent, en grande majorité (60,87%), que ces changements entraînent des difficultés dans la réalisation de leur travail et 33,33% pensent le contraire. Une personne a précisé que cela ne provoque pas de difficulté si on accepte de se remettre en question.

5,80% des personnes n'ont pas répondu à la question.

18/ Pouvez-vous choisir vos horaires de travail ?

71% d'entre eux ont des horaires imposés et 29% disent pouvoir choisir leurs horaires de travail.

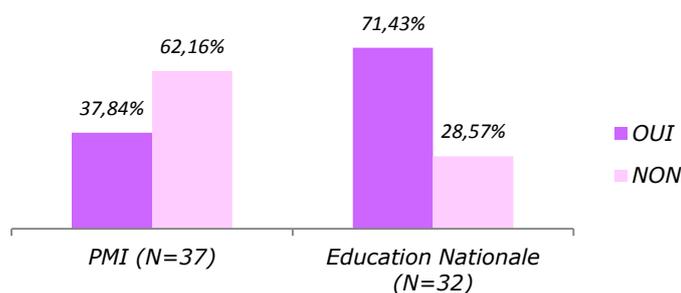
Je pense que cette question n'a pas été bien comprise, il ne me semble pas que des horaires à la carte soient compatibles avec la réalisation du travail dans ces deux

institutions. A moins que des petites variations d'horaires d'arrivée ou de départ soient considérées comme des choix d'horaires par ces personnes.

19/ Vos horaires de travail sont-ils compatibles avec votre vie privée ?

Les professionnels ont répondu par l'affirmative, dans les deux institutions, à 92,65%. Une seule personne n'a pas donné de réponse.

20/ Votre vie professionnelle empiète-t-elle sur votre vie privée ? Si oui, pourquoi ?



Vie professionnelle empiète sur vie privée

PMI

71,43% des personnes qui ont répondu OUI disent que c'est à cause de leurs horaires de travail qui ne sont pas prévisibles, surtout le soir avec les consultations qui se terminent plus tardivement que prévu, et 28,57% d'entre eux considèrent qu'ils sont très sollicités psychiquement et que cela engendre du stress, de la fatigue et des réflexions en dehors de leur temps de travail.

Education Nationale

71,88% des professionnels du lycée pensent que leur vie professionnelle empiète sur leur vie privée. La grande majorité des professionnels a répondu affirmativement à cette question. La raison qui revient le plus souvent (76,19%) est le temps passé à la réalisation des cours et à la correction des copies en dehors du temps imparti. 23,81% parlent de fatigue mentale et psychologique en lien avec le souci de réaliser un travail de qualité faisant appel à leur conscience professionnelle. 9,52% parlent d'horaires extensibles notamment pour les réunions le soir et les temps de conseil de classe. 4,76% évoquent des temps de trajet trop longs. Une personne précise que ce temps de travail ne lui permet pas d'être auprès de ses enfants.

Ces réponses montrent que le travail a tendance à empiéter sur la vie privée des professionnels bien que cela soit moins flagrant en PMI.

21/ Pouvez-vous dire que vous vous épanouissez dans votre travail ?

PMI

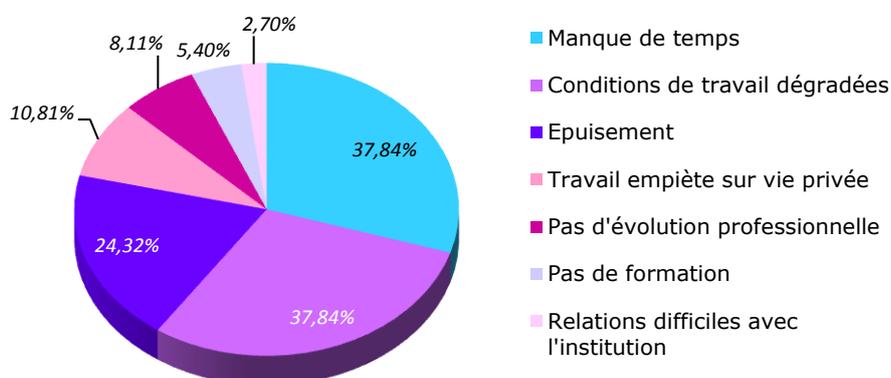
83,34% des professionnels interrogés déclarent s'épanouir dans leur travail et 16,66% pensent le contraire.

Education Nationale

70,97% des professionnels étudiés considèrent s'épanouir dans leur travail, par contre 19,35% pensent le contraire et 6,45% ont un avis mitigé sur le sujet. 2,89% n'ont pas répondu à la question.

22/ S'il y a des freins à votre épanouissement au travail, à quoi sont-ils liés ?

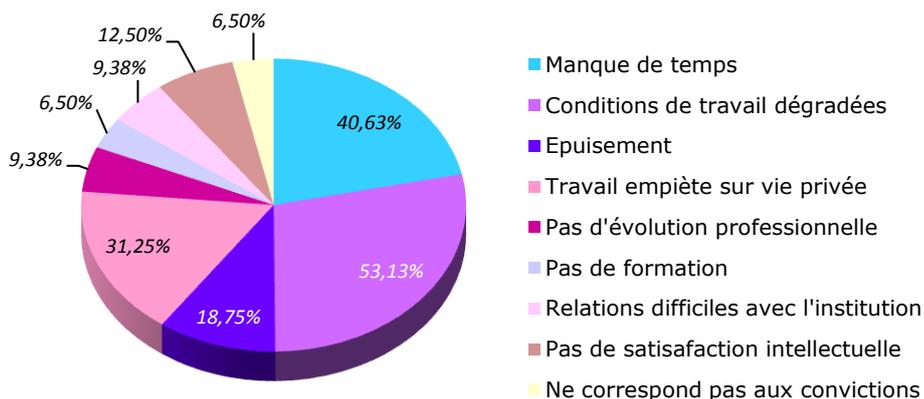
Cette question pouvait faire l'objet de plusieurs réponses dans une liste préétablie et une possibilité de réponse ouverte à la fin.



Freins à l'épanouissement PMI (N=37)

PMI

Sur les 21,62% qui ont répondu à la question ouverte, 37,55% disent que leur épanouissement est freiné par la surcharge de travail et les conditions de réalisation qui ne sont pas favorables. Un manque de reconnaissance et d'écoute est pointé par 25% d'entre eux. L'augmentation de la complexité des situations rencontrées en PMI engendre du stress et un sentiment d'isolement pour 25% d'entre eux. 12,5% voient une augmentation des tâches administratives et un manque de personnel. Une personne a répondu : « les freins nous nous les posons nous-mêmes ».



Freins à l'épanouissement Education Nationale (N=32)

Education Nationale

Sur les 21,88% qui ont répondu à la question ouverte, 28,57% parlent d'une augmentation du travail administratif qui nuit à l'efficacité de leur travail. Les autres évoquent des freins à la formation continue dans l'institution (seulement trois jours par an) et des gestions d'urgences aux dépens de la mise en place des projets d'animation.

Ces réponses diverses montrent un attachement important des professionnels à leur épanouissement personnel freiné par des organisations de travail peu propices et majoritairement ressenties comme dégradées.

23/ Pouvez-vous bénéficier de temps de formation au sein de votre entreprise ? Si oui, à quel moment a eu lieu votre dernière formation ?

PMI

La grande majorité des professionnels de PMI (97,3%) bénéficient de temps de formation au sein de leur institution. Seulement 2,70% ont répondu négativement à cette question.

Par contre toutes les personnes interrogées ont répondu à la deuxième partie de la question :

- 45,94% des professionnels de PMI ont bénéficié d'une formation depuis moins de six mois,
- 40,54% entre un an et deux ans
- 13,51% depuis plus de deux ans

Education Nationale

87,50% des personnes interrogées ont répondu affirmativement. A la deuxième partie de la question les réponses sont très variables :

- 28,13% moins de six mois
- 34,37% d'un an à deux ans
- 25% depuis plus de deux ans
- 12,50% n'ont pas répondu.

Ces chiffres confirment en partie les propos des professionnels de l'Education Nationale qui estiment ne pas pouvoir évoluer dans leur travail par difficulté à obtenir des formations au-delà de trois jours par an et voire même moins puisque 25% déclarent avoir participé à leur dernière formation depuis plus de deux ans.

24/ Bénéficiez-vous d'un temps d'évaluation annuelle ?

Les réponses entre les deux institutions sont diamétralement opposées sur ce sujet.

PMI

La totalité des personnels de PMI sont évalués annuellement. Une d'entre elles a tenu à préciser qu'elle considérait que le temps imparti à cette évaluation était trop court.

Education Nationale

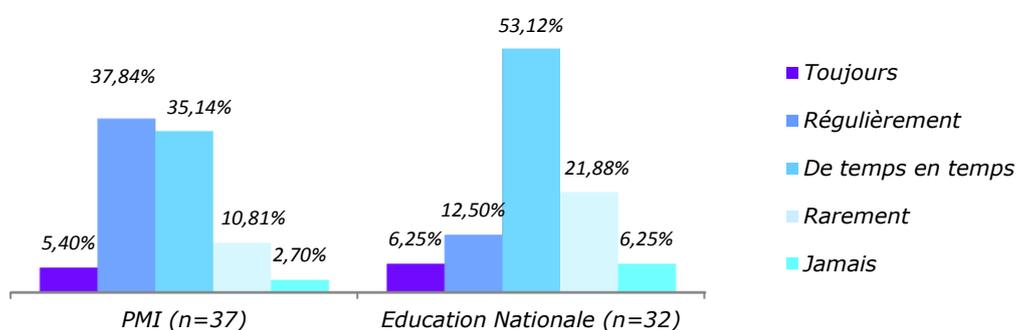
75% des professionnels interrogés dans ce lycée ne bénéficient pas de temps d'évaluation annuelle. C'est un choix du chef d'établissement, seuls les administratifs sont évalués annuellement, il rencontre les professeurs uniquement en cas de difficultés. Les professeurs sont évalués tous les trois ans lors du passage de l'inspecteur.

Je peux supposer que l'absence de temps d'évaluation peut être un frein aux demandes de formation des professionnels.

25/ Avez-vous une bonne entente avec vos collègues, collaborateurs ?

La grande majorité des personnes interrogées considèrent qu'ils ont une bonne entente avec leurs collaborateurs, deux personnes ont été plus nuancées dans leur réponse. Deux personnes ont déclaré avoir une mauvaise entente avec leurs collègues, ce sont des professionnels du lycée.

26/ L'institution, dans laquelle vous travaillez est-elle à l'écoute de vos demandes ?



Ecoute des demandes des professionnels

PMI

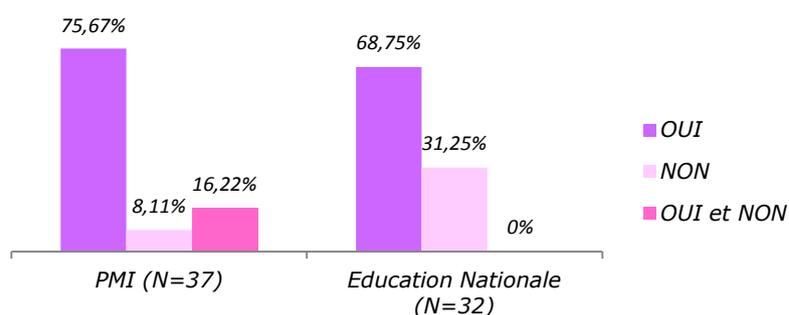
Les professionnels étudiés pensent, en grande majorité, que leurs demandes sont écoutées par l'institution régulièrement et de temps en temps. Une petite minorité déclare être toujours écoutée.

Une personne a répondu qu'elle ne formulait pas de demande.

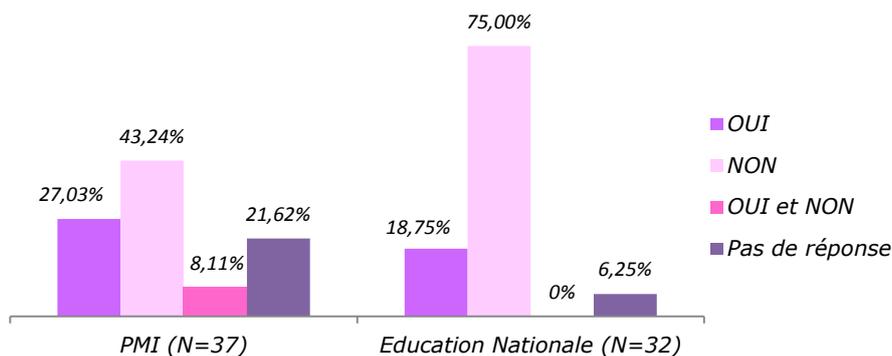
Education Nationale

Une grande partie des personnes considèrent que leur institution n'est à leur écoute que de temps en temps. Je note que la même proportion de réponse des professionnels se situe aux extrêmes (toujours ou jamais).

27/ Pensez-vous que votre avis compte ? Au sein de votre service ? Dans l'institution, dans laquelle vous travaillez :



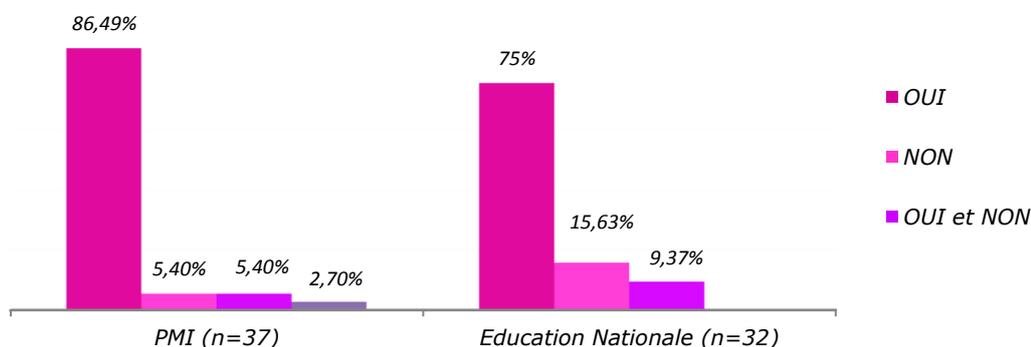
Avis des professionnels dans leur service



Avis des professionnels dans leur institution

Globalement, dans les deux institutions, les professionnels pensent que leur avis compte sur le terrain. Par contre, je suis étonnée des réponses à cette deuxième partie de la question. Certains professionnels pensent-ils réellement que leur avis compte dans leur institution ou ont-ils mal compris ma question ? Il me semble que les réponses de l'Education Nationale sont plus le reflet de la réalité.

28/ La communication avec votre cadre, manager, supérieur hiérarchique est-elle bonne ?



Bonne communication avec le cadre

PMI

La communication avec leur supérieur hiérarchique est bonne dans 86,50% des cas. Ces réponses sont plutôt positives pour le travail en équipe et l'organisation structurelle des centres.

Education Nationale

La communication est bonne dans 75% des cas. A l'Education Nationale, l'inspecteur d'académie est le responsable hiérarchique des enseignants mais il n'est rencontré qu'une fois tous les trois ans environ pour l'inspection éducative et l'augmentation d'échelon. Le cadre de proximité a un rôle de conseil administratif est de soutien en

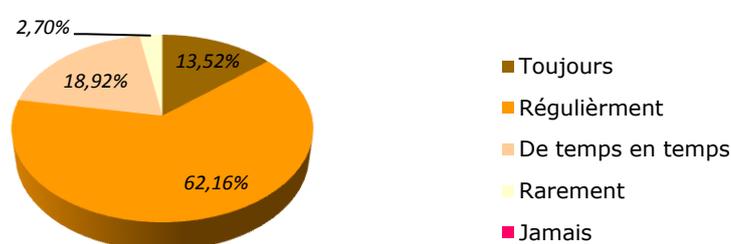
dehors de ces périodes. Je pense que les réponses sont plus relatives à la communication avec ce cadre administratif.

29/ Eprouvez-vous du soutien de la part de celui-ci ?

La majorité des professionnels étudiés se sentent soutenus par leur responsable hiérarchique, soit 81,17% et 11,65% se sentent plus ou moins soutenus. Au lycée, 6,25% des professionnels ne se sentent pas soutenus par leur cadre. Cette dernière réponse est probablement le reflet du décalage entre l'encadrement administratif et les missions d'enseignement.

30/ Vous délègue-t-il des tâches ?

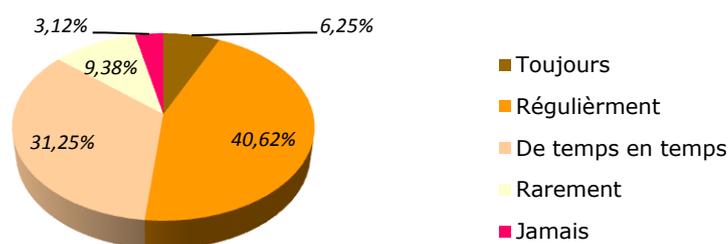
PMI (n : 37)



Délégation des tâches PMI (n=37)

De manière globale, les délégations de tâches par les supérieurs hiérarchiques de PMI sont considérées comme régulières et sont le reflet d'un travail en équipe.

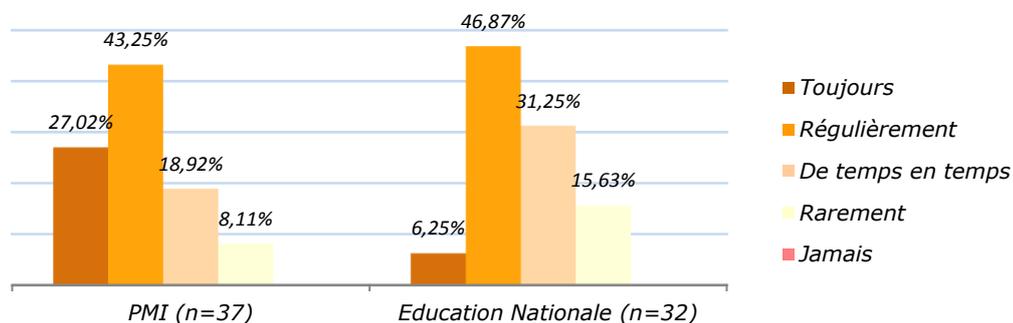
Education Nationale (n : 32)



Délégation des tâches Education Nationale (n= 32)

Les professionnels de l'Education Nationale pensent que leur cadre leur délègue des tâches à 40,62% de façon régulière. 9,38% des professionnels du lycée n'ont pas répondu à cette question. Les professeurs semblent être moins concernés par cette question.

31/ Pensez-vous qu'il vous transmet suffisamment d'informations émanant de la direction ?



Transmissions d'informations par le cadre

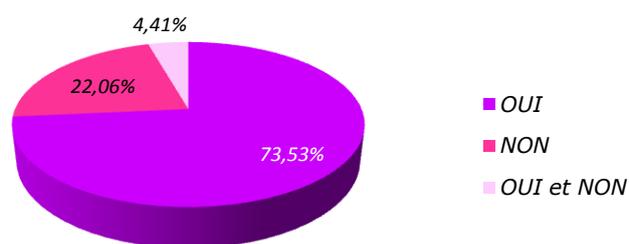
PMI

Les informations émanant de la direction sont considérées comme étant transmises, toujours ou régulièrement, dans 70,27% des cas. Ces chiffres reflètent une bonne transmission des données par les cadres.

Education Nationale

Les réponses des professionnels du lycée sont réparties différemment. Ainsi, seulement 55,12% pensent qu'ils reçoivent toujours ou régulièrement des informations de la direction par leur cadre. Ce décalage est probablement lié au fait que les informations administratives ne sont pas en relation directe avec le rôle des enseignants.

32/ Pensez-vous que l'on peut parler de bien-être au travail ?



Existence sur bien-être au travail (n=69)

Les réponses à cette question sont homogènes dans les deux institutions. La grande majorité des personnes interrogées pensent que l'on peut parler de bien-être au travail, je trouve cela plutôt rassurant.

Une personne n'a pas répondu à la question.

33/ Comment définissez-vous le bien-être au travail ?

Cette question ouverte a suscité un grand nombre d'idées. Certaines personnes en ont profité pour me dire ce qui n'allait pas dans leur service, m'évoquant des données très personnelles, qu'il ne m'était pas possible d'exploiter dans mon travail. Sur la totalité des réponses, seize idées se dégagent dont neuf reviennent pour plus de 20% des professionnels interrogés

- ✓ 49,28% définissent le bien-être au travail comme une notion agréable. Ils évoquent le plaisir de se lever le matin pour venir au travail, le fait d'avoir envie de s'y rendre et « *de ne pas y aller à reculons* », être enjoué le matin, aimer son métier « *malgré la surcharge parfois* », être fier de ce que l'on fait et agir selon ses valeurs, ne pas voir le temps passer dans la journée. Avoir envie d'innover, ressentir de la satisfaction et avoir plaisir à se retrouver pour une cause commune.
- ✓ Cela nous amène à la bonne entente qui ressort à 31,88%. La bonne entente avec la hiérarchie et avec les collègues, qui revient le plus souvent, avec une ambiance de travail agréable « *dans la bonne humeur* », permettant de partager et « *prendre soin les uns des autres* » pour se sentir bien.
- ✓ La notion de travail en équipe est liée à la bonne entente. 30,43% pensent que c'est important. Cela fait appel à une certaine dynamique, à une harmonie de groupe permettant une meilleure collaboration des professionnels « *une solidarité dans l'équipe* » et un « *bon esprit d'équipe* ».
- ✓ Le bien-être au travail est considéré comme un épanouissement personnel, intellectuel et social pour 30,43% des personnes interrogées. Cela rejoint aussi la notion de plaisir dans la mesure où cela entraîne une évolution personnelle, la possibilité de se former et d'aboutir à un certain équilibre.
- ✓ Les professionnels interrogés estiment à 28,99% que le bien-être passe par la reconnaissance du travail accompli, « *se sentir reconnu* », et par sa juste rémunération. La confiance accordée par la hiérarchie revient régulièrement, ainsi que la valorisation des postes et le fait de « *se sentir estimé par sa hiérarchie* ».
- ✓ 28,99% désignent les conditions de travail comme source de bien-être. Le fait d'avoir le temps de réaliser le travail demandé revient majoritairement dans les deux institutions. A l'Education Nationale, « *les classes moins chargées* », les organisations des emplois du temps et des cours sont le plus souvent citées. Ensuite, dans les deux institutions, viennent la mise en place des temps de réunion pendant le travail et l'organisation de la conduite du changement en tenant compte des professionnels et du travail de terrain.

- ✓ La communication avec les collègues et la hiérarchie est citée à 24,64% comme une possibilité d'échange, de partage où « *chacun peut s'exprimer librement* » à l'occasion de réunions pluridisciplinaires ou de façon plus informelle.
- ✓ En découle le souhait d'être écouté et soutenu par ses collègues et surtout par sa hiérarchie dans 21,74% des réponses. Cette idée rejoint le besoin de reconnaissance cité plus haut.
- ✓ Pour 20,29% le bien-être serait un travail sans stress ni pression, « *de pouvoir en revenir serein* » sans appréhension ni insomnie.
- ✓ Eprouver de la satisfaction personnelle dans son travail, « *Avoir au quotidien un sentiment d'utilité* », « *Avoir un métier qui a du sens* », est synonyme de bien-être au travail pour 15,94% d'entre eux.
- ✓ 11,59% des professionnels de PMI ont parlé du respect de leur personne mais aussi du respect dans leur travail autant de la part de leurs collègues que des usagers.
- ✓ A un autre niveau, la qualité du travail dans le sens de l'organisation et de la réflexion sur les pratiques professionnelles est gage de bien-être pour 10,14% des personnes interrogées.
- ✓ Le même pourcentage revient au souhait de plus de liberté dans la réalisation du travail, tant au niveau de l'organisation que des choix et des décisions.
- ✓ En PMI, 4,35% considèrent que leur protection contre la violence de certains usagers pourrait générer leur bien-être au travail.
- ✓ Enfin, 2,99% pensent que travailler dans un cadre agréable et le maintien de la qualité de leur vie privée sont synonymes de bien-être.

Trois personnes n'ont pas souhaité répondre à cette question.

A présent, je vais vous restituer, ci-dessous, les résultats des entretiens avec les cadres en croisant les réponses dans les trois institutions.

5.2.3 Les entretiens auprès des cadres

L'entretien avec le cadre de PMI s'est tenu en région parisienne auprès d'une puéricultrice cadre de santé, coordinatrice, il a duré 45 minutes. L'entretien avec le cadre de l'Education Nationale a été réalisé par téléphone sur une durée de 35 minutes avec la principale adjointe du lycée professionnel de province. Ces deux cadres se situent dans la même tranche d'âge et sont toutes les deux cadres depuis une dizaine d'années. L'une exerce dans le service de PMI depuis trois ans et l'autre a intégré le lycée professionnel à la rentrée de septembre 2013.

Que pensez-vous de la communication au sein d'une équipe ?

Elles pensent toutes les deux que la communication au sens large est essentielle dans une équipe, elles la situent à la base de la collaboration dans le travail. Leur rôle de cadre est primordial afin d'impulser une dynamique d'équipe par le biais de la communication pour atteindre les objectifs de travail fixés. La communication permet de relier la direction aux membres des équipes, c'est le rôle pivot du cadre. 24,64% des professionnels interrogés pensent que le bien-être au travail passe par une bonne communication et 21,74% ajoutent qu'il est important pour eux d'être écoutés. Même si certaines affinités peuvent émerger, le cadre doit s'assurer que chaque membre de l'équipe ait la possibilité de donner son point de vue. Néanmoins, la communication verbale n'est pas évidente avec tout le monde, « *certaines personnes sont moins aisées dans la communication* ».

La cadre de PMI précise que la communication dans un milieu exclusivement féminin n'est pas toujours simple et que la mixité serait plus facile à gérer.

De son côté, la cadre du lycée convient qu'il lui arrive de biaiser un peu la communication avec des réfractaires en passant par d'autres collègues pour faire circuler certains messages.

Le DRH de l'entreprise privée place aussi la communication au centre des interactions entre les collaborateurs en impliquant les managers des équipes. Il ajoute un autre niveau à la communication, plus stratégique, qui est celui de la responsabilisation des employés pour une meilleure gestion de la performance. Ce dernier point est primordial pour la survie d'une entreprise privée et tend à se généraliser dans le milieu de la santé notamment avec la tarification à l'acte de l'activité.

Accordez-vous des temps d'échange et d'écoute individuels aux professionnels que vous encadrez ?

Le manque de disponibilité ressort dans les deux entretiens malgré une volonté d'être présente pour échanger avec les professionnels.

La coordinatrice de PMI est à distance des équipes, cela ne rend pas la tâche facile. Elle essaye d'être le plus disponible possible soit par téléphone soit en se rendant régulièrement dans les centres. Le face à face est plus adapté dans certaines situations et ces visites lui permettent de rencontrer tous les professionnels en plus des puéricultrices qui sont ses interlocutrices privilégiées. Elle ne peut néanmoins pas éviter des difficultés qu'elle apprend par la suite et les jeux de pouvoir qui peuvent

s'exercer dans certaines équipes avec les puéricultrices directrices de centre. Elle précise : « *Il est plutôt rare que l'on m'appelle pour me dire que tout va bien* ».

La principale du lycée n'a pas ces problèmes de distance mais les emplois du temps des professeurs sont peu propices à l'échange ; leur disponibilité est réduite. Elle a donc choisi d'utiliser les moyens de communication moderne et échange régulièrement par mail avec eux. Elle me précise que cela lui permet aussi d'avoir une trace de l'échange en cas de nécessité. Régulièrement, elle va au devant des professionnels pour dialoguer en direct ; elle a beaucoup d'échanges avec les professionnels du lycée.

Les entretiens privilégiés en face à face sont plus du ressort du principal qui reçoit les professeurs ponctuellement et les autres professionnels annuellement pour leur entretien d'évaluation.

Comme en PMI, dans l'entreprise privée, les entretiens annuels sont l'occasion d'un face à face privilégié entre les managers et les employés. Nous n'avons pas abordé plus précisément le relationnel au quotidien avec le DRH.

Les professionnels disposent-ils d'un lieu de détente et de ressourcement pendant leur travail ?

En PMI les pièces dédiées sont différentes d'un lieu à l'autre, il arrive même que cet espace serve à l'activité mais cela reste à la marge. Il existe quelques lieux où la salle de repos n'est pas attribuée spécifiquement pour se ressourcer. Dans le lycée c'est la salle dite « des professeurs » qui fait office de salle de ressourcement. Un espace est pourvu de fauteuils relaxants et le reste de la pièce comporte les casiers des professeurs, les bureaux et l'espace informatique. Les professeurs d'enseignement professionnel n'investissent pas cette salle et préfèrent rester dans leur espace près des ateliers. Cette configuration n'est pas propice à l'échange entre collègues mais l'association « l'amicale » permet ces temps de rencontre en dehors de moments de travail. Elle fonctionne comme un comité d'entreprise et propose des activités diverses à l'extérieur. Cette association, présidée par un des membres du lycée (hors chef d'établissement) est bien investie par l'ensemble du personnel.

Dans l'entreprise privée, des espaces dédiés ont été aménagés dans les nouveaux locaux, ils sont connectés en permanence à l'activité de l'entreprise par des diffusions de spots sur des écrans vidéo. L'entreprise comporte aussi une salle de sport et des services à la personne. Contrairement aux deux autres institutions, les espaces de ressourcement mis à la disposition du personnel sont à distance des lieux de l'activité. Cela n'exclut pas que les discussions abordées dans ces espaces tournent autour de

réflexions sur le travail, d'autant qu'ils restent contact avec l'activité par le biais des écrans vidéo, charge aux utilisateurs de différencier les deux zones.

Et vous, pendant le travail ?

Des espaces de détente sont prévus aussi pour les cadres. En PMI, ce lieu est peu adapté et la coordinatrice me dit qu'elle se ressource plus facilement quand elle est seule dans son bureau. La principale adjointe du lycée m'informe qu'elle dispose d'un petit coin entre deux bureaux. Même si ce n'est pas un espace idéal, elle trouve important de retrouver ses collègues et d'échanger avec eux. Ces temps de discussion permettent aussi de résoudre des difficultés de travail.

Dans les trois institutions, des salles de détente sont mises à la disposition des professionnels pendant le temps de travail. Sont-elles vraiment propices à la détente et au ressourcement ? Ces témoignages montrent que les espaces sont souvent mélangés à des outils liés à l'activité. Est-il possible de se relaxer dans un fauteuil au milieu de collègues qui travaillent ? Cela est-il possible dans un lieu qui a servi à l'activité quelques minutes auparavant ? Pas pour la personne qui l'a vécu, il me semble. Cela me fait penser à la réflexion de F. VATIN⁶³ sur le renoncement des professionnels à la liberté individuelle pendant le temps de travail. Ces espaces ne permettent pas réellement de se détacher du travail pour se recentrer sur soi mais ils sont acceptés car considérés comme des temps liés au travail.

Et après le travail, faites-vous des activités ?

Les deux cadres interrogées tiennent particulièrement à leurs activités en dehors du travail. L'une a besoin de se dépenser en faisant de la danse et du sport pour évacuer les tensions de la journée, l'autre se ressource principalement auprès de ses enfants, en passant du temps avec eux et en faisant un peu de sport. Les deux apprécient beaucoup la lecture. Ces activités ne sont pas réalisées nécessairement pour évacuer des tensions liées à leur profession mais par le plaisir qu'elles leur procurent. Néanmoins elles relatent qu'en cas de difficultés dans le travail, ces activités leurs permettent de mieux gérer les situations et d'être plus sereines.

Pensez-vous avoir un rôle dans le bien-être des professionnels que vous encadrez ?

Les réponses des cadres sont nuancées avec une certaine pudeur sur le sujet : « *j'espère en avoir un* », « *je pense que oui* ». L'une d'elles est plus axée sur le volet

⁶³ Ibid. 38 page 26.

relationnel avec les professionnels, dans l'accompagnement au quotidien, la vigilance auprès des personnes les plus fragiles. Elle considère œuvrer pour qu'il y ait le moins de mal-être possible et ne pense pas pouvoir générer du bien-être. Elle pense que ce serait trop présomptueux de sa part. Néanmoins elle éprouve de la satisfaction et pense être efficace quand elle soutient des professionnels, que cela aide dans la résolution des difficultés, quand elle « *met les gens sur les rails* » et qu'elle est remerciée. 30,43% des professionnels interrogés accordent de l'importance au travail en équipe.

L'autre cadre est plus axée sur les conditions de travail et les actions qu'elle peut mener pour les améliorer. Elle pense que les professeurs peuvent ne pas être bien si leur emploi du temps est insatisfaisant avec des temps de trajet trop nombreux par exemple. Elle peut remédier à cela en prenant en considération leurs demandes lors de l'élaboration des emplois du temps et ainsi participer à leur bien-être. Elle peut également améliorer leurs conditions de travail en améliorant la qualité d'accueil des locaux, en renouvelant le mobilier...« *ils voient que l'on fait des choses pour eux* ». Selon elle, le bien-être se situe aussi dans le soutien des professionnels, quand les professeurs ont des classes difficiles et/ou des élèves qui posent problème. 28,99% des professionnels associent le bien-être aux conditions de travail.

Le DRH estime que l'organisation interne est fondamentale pour la prise en compte du bien-être des collaborateurs. La mise en œuvre d'une culture d'entreprise basée sur la collaboration et la prise en considération des demandes de chacun entraîne une fidélisation des employés et favorise la performance collective grâce au respect des aspirations des uns et des autres.

La suite de l'entretien porte sur l'institution et l'organisation du travail.

Les transformations des organisations de travail ont-elles eu un impact sur votre rôle de cadre ces dernières années ?

Les réponses sont positives à l'unanimité et les deux cadres interrogées considèrent que les transformations ne sont pas faites comme elles le devraient dans leurs institutions respectives. Les décisions de transformation sont prises en haut lieu sans concertation avec les cadres de terrain et cela provoque des incohérences et des manques de considération des professionnels selon elles. En service de PMI le poids politique se mêle aux décisions administratives avec une certaine hiérarchisation des décisions qui semble difficile à gérer au quotidien pour les cadres. A l'Education Nationale, les décisions viennent du ministère et les réformes successives ont un poids considérable sur les organisations de travail dans les établissements. « *Avec les*

réformes de l'Education Nationale, on fait souvent un pas en avant, deux pas en arrière ». Dans les deux organisations les cadres sont contraints à faire appliquer des normes, édictées par la hiérarchie, pour lesquelles elles ne sont pas toujours en accord et cela peut provoquer des conflits intérieurs. En moyenne, 45,34% des professionnels de ces deux institutions déclarent être en conflit avec leurs valeurs personnelles. Nous voyons que les contraintes des cadres ont un effet inévitable sur les équipes de terrain, malgré tout elles s'efforcent d'être au plus près des professionnels pour les soutenir.

Dans l'entreprise privée, les transformations des organisations de travail sont vécues positivement et prometteuses pour l'avenir puisque nous sommes dans le cadre d'une société innovante où les cadres sont investis dans les décisions et les évolutions. D'ailleurs, les professionnels ne se sentent pas en conflit avec leurs valeurs personnelles.

Pensez-vous que l'institution dans laquelle vous travaillez offre des conditions de travail correctes aux employés ? Pouvez-vous agir dans ce domaine ?

La coordinatrice de PMI ne le ressent plus vraiment aujourd'hui. Elle remarque que les difficultés économiques actuelles entraînent une augmentation de la fréquentation des centres sans renforcement des effectifs pour recevoir les usagers. Selon elle, les choix politiques départementaux sont plus portés vers d'autres services aux dépens des professionnels de PMI. Malgré tout, ils essaient de remplir au mieux leurs missions sans pouvoir le faire complètement et cela entraîne de l'épuisement. 37,84% des professionnels de PMI ressentent un manque de temps pour réaliser leur travail, 37,84% parlent de conditions de travail dégradées et 24,32% se disent épuisés.

La cadre du lycée pense que les conditions de travail sont correctes pour les administratifs, tout en considérant qu'on peut trouver mieux ailleurs. Du côté de l'enseignement, les successions des réformes scolaires mettent à mal les enseignants et entraînent à chaque fois un surcroît de travail. Les classes sont régulièrement surchargées. De plus, le respect de l'enseignant n'est plus réel aujourd'hui, les adolescents ont peu de frustrations chez eux et supportent mal les contraintes de l'enseignement ce qui génère des conflits avec les professeurs. Elle pointe aussi le manque d'aide sociale et médicale avec l'absence de médecine professionnelle par restriction d'effectif au rectorat. Ainsi les professeurs en difficulté n'ont pas de réel lieu pour se confier et envisager une reconversion. Il existe des possibilités de promotion en s'orientant vers les métiers d'inspecteur, de chef d'établissement ou de formation des adultes mais les reconversions sont difficiles à obtenir. En conséquence, 53,13%

considèrent que leurs conditions de travail se sont dégradées, 40,63% disent manquer de temps pour réaliser leur travail et 18,75% sont épuisés.

Dans les deux établissements le cadre a peu de marge de manœuvre. Globalement, les professionnels savent que les directives viennent de plus haut. Les deux cadres disent soutenir au maximum les équipes qu'elles encadrent en faisant du lien mais cela ne suffit pas forcément. L'une d'entre elles me relate que certains professionnels ne comprennent pas que le fait de faire remonter des difficultés à la direction ne soit pas systématiquement suivi d'un retour.

Dans l'entreprise privée, le constat est tout autre. L'organisation du travail a été pensée avec les employés par l'intermédiaire de groupes de travail et les conditions de travail sont discutées et améliorées en concertation avec les professionnels chaque année. Ils sont en recherche constante d'amélioration de l'environnement de travail.

Votre vie professionnelle empiète t-elle sur votre vie privée ?

La coordinatrice de PMI convient que les difficultés dans le travail peuvent avoir un impact sur sa vie privée. Elle a pris la décision de ne plus emmener de travail à son domicile, sauf en cas de situation urgente, ce qui l'oblige à mieux gérer son temps pendant ses journées de travail, notamment pour les rédactions des rapports. Elle fait rarement des heures supplémentaires en présentiel mais elle reste joignable par téléphone et par mail. Le travail en PMI touche à la gestion de l'humain, certaines situations sont très sensibles et ne peuvent être reportées.

La principale adjointe du lycée m'a répondu, dans un premier temps, que son travail n'empiétait pas sur sa vie privée tout en me relatant des horaires non définis pouvant s'étendre de 7h45 à 19h00 voire 21h00 les jours de réunions. Elle trouve tout à fait normal qu'un cadre ne compte pas ses heures de travail et soit disponible, toutefois, elle convient qu'elle regrette de ne pas passer plus de temps avec ses enfants.

Dans notre culture, les responsables se doivent d'être à la disposition de leur employeur cela ressort bien dans les réponses des cadres ci-dessus. La lourdeur des responsabilités les oblige en quelque sorte à donner plus de leur temps soit en restant sur leur lieu de travail soit en étant joignable par téléphone. Ces réponses renvoient à la culpabilité culturelle dans le travail décrite par S. CARFANTAN⁶⁴ et la disponibilité permanente qui en découle.

⁶⁴ Ibid. 7. p 16.

Je n'ai pas questionné le DRH sur cet aspect mais je remarque que ses collaborateurs ont répondu positivement à cette question. Dans les deux autres institutions, les professionnels révèlent que leur travail empiète sur leur vie privée à 37,84% en PMI et 71,88% à l'Education Nationale. Ce qui est accepté par les cadres ne l'est pas par les employés qui le revendiquent justement.

L'institution dans laquelle vous travaillez est-elle à l'écoute de vos demandes, de vos propositions d'amélioration ?

Les deux cadres interrogées relatent que leurs propositions d'amélioration sont retenues si elles portent sur de petites décisions qui n'impactent pas l'organisation générale et qu'il est difficile de les faire admettre. Elles constatent toutes les deux avec un peu d'amertume que leur marge de manœuvre est faible. A l'Education Nationale, cela implique l'accord du rectorat et les moyens de mise en œuvre sont toujours difficiles à obtenir. Certains projets peuvent aboutir moyennant une dépense d'énergie considérable.

Les professionnels rejoignent les cadres concernant leurs institutions respectives. Par contre, ils pensent à 75,67% en PMI et 68,75% au lycée que leur avis compte dans leur service. Cela démontre une bonne gestion des équipes et une animation soutenue des activités de la part des cadres de proximité.

Je n'ai pas eu de réponse directe à cette question dans l'entreprise privée mais les managers sont sollicités au même titre que les employés qui considèrent à l'unanimité que leur avis compte autant dans leur service qu'au sein de l'entreprise.

Pensez-vous que l'on peut parler de bien-être au travail ?

L'une des deux cadres interrogées dit qu'elle ne le vit pas aujourd'hui et pense que « *on tire trop sur la corde* ». J'ai ressenti un manque de recul dans sa réponse, probablement lié à des difficultés rencontrées récemment dans le travail. L'autre cadre interrogée pense que l'on peut parler de bien-être au travail quand il y a une cohésion dans les équipes, que l'ambiance est bonne entre collègues et que l'on a plaisir à se retrouver.

En PMI, les situations des usagers sont de plus en plus complexes pour les équipes et cela renvoie des choses lourdes parfois difficiles à porter, néanmoins la satisfaction d'avoir fait un bon travail est très valorisant et peut être considérée comme une forme de bien-être.

73,53% des professionnels répondent affirmativement à cette question.

L'entreprise vise l'amélioration constante de l'environnement de travail et la totalité des salariés considèrent que l'on peut parler de bien-être au travail.

Comment définiriez-vous le bien-être au travail ?

Pour les cadres, le bien-être peut être défini par un investissement et un épanouissement des acteurs. C'est aussi la possibilité d'évoluer et de progresser dans la hiérarchie tout en conservant des relations saines et aisées avec les collaborateurs. Comme les professionnels enquêtés (49,28%), les cadres considèrent que le fait d'aller au travail avec plaisir peut être une source de bien-être. Et aussi, vivre des situations positives et valorisantes chaque jour pour ressentir la satisfaction d'avoir bien fait son travail.

Je n'ai pas eu de définition du bien-être au travail par le DRH ni par les employés de l'entreprise privée.

6 Analyse

Au terme de cette étude, je remarque une adéquation entre les résultats obtenus et le constat que fait Y. CLOT sur le malaise dans le monde du travail aujourd'hui. Les transformations des organisations ont une incidence sur la qualité de travail des professionnels dans deux des trois établissements interrogés. Ces institutions ont des organisations de type « bureaucratie » à fort pouvoir décisionnaire hiérarchique descendant. Malgré leurs qualifications, les professionnels sont contraints à des tâches prescrites et ont très peu de marge de manœuvre dans leur réalisation. Ces effets se ressentent, autant au niveau des cadres qui ont peu la main sur les décisions, qu'au niveau des professionnels de terrains qui se sentent peu écoutés par leur institution malgré de bonnes relations avec leurs cadres de proximité. Ceux-ci sont nombreux à se sentir inefficaces dans leur travail et vivent des conflits intérieurs à ce sujet. Pourtant ils ont choisi leur travail en grande majorité et considèrent faire un travail de qualité la plupart du temps. Ces réponses marquent une ambivalence des professionnels dans la réalisation de leur travail et cette activité leur procure du stress. Les réponses des professionnels de l'Éducation Nationale sont assez significatives. Ainsi, ils sont 31,25% à considérer faire un travail de qualité de temps en temps, ils se sentent inefficaces dans leur travail à 87,50%, ils sont 53,13% à déclarer être en conflit avec leurs valeurs personnelles. Enfin leur travail est régulièrement générateur de stress pour 37,50% des professeurs et toujours générateur de stress pour 6,25% d'entre eux. Ce stress quotidien ou très régulier est vécu selon les capacités d'adaptation et le seuil de tolérance de chaque individu. Il peut être toléré par certains et déclencher des situations de burn-out pour d'autres, c'est un phénomène connu dans ce domaine d'activité et trop peu considéré par le ministère de l'enseignement.

A l'inverse, l'entreprise privée est de type « adhocratie » avec un fonctionnement décentralisé et un ajustement mutuel qui laisse place à la créativité et à l'innovation. A ce niveau, le stress déclaré par les employés est un stress optimal qui génère de la motivation et induit une plus grande flexibilité des professionnels.

La communication est mise en avant par les collaborateurs des trois structures. Le fait de pouvoir échanger, s'exprimer, donner son avis dans une ambiance sereine avec des relations égalitaires dans les services est ressenti comme une priorité. Les cadres interrogés sont aussi soucieux de cet aspect essentiel de leur travail. Par un management réflexif ils montrent qu'ils sont sensibles à la bonne coordination des acteurs. Leur disponibilité au service des professionnels favorise les relations de travail et le relais des informations ascendantes et descendantes. La communication influence

les conditions de travail des professionnels par une approche humaniste. En plus d'une gestion quotidienne des équipes, les cadres interrogés montrent une écoute attentive et un soutien régulier de leurs collaborateurs favorisant ainsi leur bien-être au travail.

La gestion de l'organisation du travail permet sa réalisation, grâce à son leadership, le cadre vient étayer la relation de confiance au sein de l'équipe qu'il encadre pour mieux fédérer les professionnels vers un but commun et atteindre les objectifs fixés par la direction.

La reconnaissance du travail des professionnels en découle. Le cadre a pour mission de veiller à celle des professionnels de son équipe. C'est cette reconnaissance, décrite par A. HONNETH⁶⁵ qui donne du sens à leur travail et ils le revendiquent très justement. Le temps d'évaluation est le moment opportun pour faire le bilan de l'année écoulée, pour formuler des objectifs atteignables et pour envisager des temps de formation propices à une valorisation des collaborateurs. Ces temps ne sont effectifs que dans deux des trois institutions étudiées et je constate que les professionnels concernés partent moins en formation que les autres et demandent plus de reconnaissance.

Nous avons vu plus haut que la reconnaissance au travail est nécessaire pour l'épanouissement personnel de l'individu. C'est un point positif qui ressort de cette enquête où la majorité des professionnels déclarent s'épanouir dans leur travail (83,34% en PMI, 70,97% au lycée et 100% dans l'entreprise privée). Cependant, ils placent des freins à leur épanouissement principalement dans des conditions de travail dégradées ne leur permettant pas de réaliser leurs missions dans le temps imparti et génératrices d'épuisement.

De même, ils sont nombreux à dire que leur vie professionnelle empiète sur leur vie privée et ce constat est valable autant du point de vue des cadres, plus discrets sur le sujet, que de leurs collaborateurs. C'est aussi le cas des employés de l'entreprise privée qui ont finalement choisi de partir en invoquant cette raison. Les professionnels de PMI et de l'Éducation Nationale acceptent ces conditions de travail alors que les employés de l'entreprise privée les rejettent. Cela nous renvoie à nouveau à la remarque de F.VATIN⁶⁶ sur la notion de renoncement à la liberté individuelle et à la passivité collective face à l'injustice au travail de C.DEJOURS⁶⁷.

⁶⁵ Ibid. 19 page 21

⁶⁶ Ibid. 38 page 26

⁶⁷ Ibid. 42 page 28

Malgré ces considérations, les professionnels enquêtés sont nombreux à penser que l'on peut parler de bien-être au travail. Leurs définitions sont relatives au plaisir que cela procure, à une bonne entente avec leurs collègues dans une dynamique d'équipe propice à une bonne communication. Ils sont soucieux de la reconnaissance du travail fourni ; ils considèrent que celui-ci doit être réalisé dans de bonnes conditions et propice à un épanouissement personnel dans le respect de leur vie privée.

6.1 Retour à l'hypothèse

Placé à l'interface entre la prescription du travail au niveau de la hiérarchie et sa réalisation au niveau des professionnels, le cadre de proximité coordonne les équipes et met en place des actions permettant l'aboutissement du travail. Par sa gestion de l'équipe, il développe des comportements favorisant le bien-être des professionnels. Son positionnement de marginal sécant et sa gestion de la communication le placent au centre de l'organisation. Il maîtrise les incertitudes grâce à la mise en place d'une collaboration étroite entre les différents acteurs, de la direction aux employés.

Le retour vers mon hypothèse de départ me permet de considérer aujourd'hui le cadre comme un vecteur de bien-être pour les professionnels de l'équipe qu'il encadre. Dans les trois domaines d'activité étudiés, le cadre se positionne au centre de l'organisation de travail, pivot entre la hiérarchie et les professionnels de terrain. Grâce à son organisation il articule la réalisation du travail selon les objectifs établis en permettant aux professionnels de collaborer, d'adopter une posture réflexive et de s'épanouir dans la réalisation de leur travail.

Toutefois, le bien-être reste une notion individuelle et en relation avec la culture des membres de l'équipe. Il ne peut être considéré et apprécié que par les personnes concernées.

6.2 Conclusion

L'enquête réalisée auprès des trois institutions a été riche autant du point de vue des professionnels que des cadres. Nous avons vu que le bien-être est une notion culturelle et subjective qui peut varier dans le temps pour un même individu et d'un individu à l'autre. Le cadre ne peut satisfaire toutes les demandes des professionnels de son équipe mais il peut néanmoins, par des actions quotidiennes, veiller au bon déroulement de l'organisation et de la réalisation des activités selon les consignes de la hiérarchie, satisfaire des arrangements individuels ponctuels pour une meilleure corrélation vie privée/travail, reconnaître les efforts produits et améliorer la qualité de

vie des professionnels en leur offrant la possibilité de se former et de s'épanouir dans leur activité.

6.3 Les limites

Le bien-être au travail est un sujet vaste et encore si peu considéré de nos jours. Les pistes de réflexion sont nombreuses et demanderaient du temps pour les aborder en profondeur.

Je regrette de ne pas avoir pu interroger moi-même les professionnels de l'entreprise privée et j'ai dû me fier au retour de leur DRH qui, je l'espère était sincère et fiable.

Les personnes qui ont souhaité répondre à mon enquête m'ont plusieurs fois confié des difficultés dans la réalisation de leur travail mais ces informations étaient en dehors de mes choix d'exploitation. Je n'ai pas pu retransmettre toutes ces données dans mon analyse.

Je rejoins les professionnels enquêtés en termes de manque de temps imparti pour la réalisation de ce travail. Ainsi j'ai été contrainte de diminuer le nombre de questions posées aux professionnels par soucis de temps d'exploitation.

6.4 Les points à approfondir

Le thème d'un futur travail de recherche plus ciblé sur l'écoute des professionnels de terrain pourrait être l'occasion de leur redonner la parole et d'approfondir leurs ressentis individuels.

Il pourrait être intéressant aussi de se pencher sur la notion de quantité de travail et sur ses variations d'un domaine à l'autre.

Un approfondissement sur le sens du travail pourrait mieux considérer les aspirations de chacun et l'épanouissement personnel qui en découle.

7 Projet professionnel, retour vers la PMI

La notion de bien-traitance au travail est importante à mes yeux depuis plusieurs années déjà. Le travail de recherche que j'ai entrepris pour écrire mon mémoire a été très enrichissant et m'a permis de mieux comprendre les attentes et les attitudes des professionnels que j'ai été amenée à encadrer dans le passé. Ce travail aura des répercussions sur ma future pratique professionnelle de cadre de santé. Je serai encore plus vigilante aux interactions qui se jouent dans l'équipe et aux méthodes de communication employées pour le bien-être de tous.

Je vais prochainement intégrer un autre centre de PMI. Grâce à ma formation en puériculture, mon expérience en service de PMI et mes connaissances des services départementaux je suis en mesure d'organiser le service pour permettre une bonne articulation des professionnels. Cette année de formation me permet de mieux considérer l'approche des missions du cadre de santé et de me positionner en tant que telle :

Prendre le temps de faire connaissance avec l'équipe me paraît essentiel pour construire de bonnes bases à nos futures relations. Apprendre à se connaître pour lever les angoisses qui seront inévitables chez certains et favoriser la relation de confiance essentielle au bon déroulement du travail en équipe.

Dans un premier temps, mes observations de l'équipe et du fonctionnement global me permettront de prendre des repères dans l'organisation. Je pourrai ainsi **mettre en place une communication adaptée** et une organisation du travail en accord avec mes propres valeurs et me positionner à l'interface entre les membres de l'équipe et la hiérarchie. Transmettre régulièrement les informations concernant les orientations du service central de PMI et faire remonter les difficultés et remarques éventuelles.

Organiser des réunions pluridisciplinaires et favoriser la dynamique d'équipe et le sentiment d'appartenance à un groupe afin que chacun prenne sa place et travaille en concertation avec ses collègues pour mener correctement la mission de service public commune à tous.

Favoriser l'expression de tous les membres de l'équipe sans distinction de rôle en permettant des échanges interpersonnels constructifs entre les différents professionnels. Les auxiliaires de puériculture sont présentes en permanence dans le centre. Elles accueillent les familles au quotidien et reçoivent, de plus en plus régulièrement, les revendications de certains usagers qui peuvent manquer de patience, parfois. Leurs missions sont souvent délicates avec des familles de plus en

plus précarisées et en souffrance. Les autres professionnels viennent de l'extérieur ou d'autres centres avec des situations complexes en tête et peuvent, sans le vouloir, transmettre leur stress à l'équipe du centre. J'ai régulièrement vécu ce type de situation antérieurement et je pense que c'est contre productif et délétère pour l'équipe. Une meilleure collaboration permet à chacun d'être entendu et reconnu comme individu singulier au sein d'une équipe.

Gérer le stress au sein de l'équipe est une tâche sensible en PMI. Les missions des professionnels de PMI sont génératrices de stress au quotidien. Ils reçoivent des usagers en souffrance sans pouvoir forcément agir et cela provoque des tensions et des sentiments d'impuissance. Guider les différents membres de l'équipe pour une meilleure prise de recul et une gestion plus sereine de leur stress me paraît nécessaire pour le bien-être de tous. Le psychologue du centre peut aider à trouver des attitudes de protection à adopter pour mieux se protéger face à ces situations.

S'interroger sur les pratiques professionnelles et les difficultés rencontrées par des processus d'analyse en groupe. Donner du sens au travail pour induire une posture réflexive et motiver l'équipe. Chacun doit être en accord avec ses propres valeurs. Solliciter la participation du psychologue du centre pour amener les professionnels à réfléchir sur des situations ou des attitudes et entamer une réflexion visant à l'amélioration des pratiques futures.

Valoriser les professionnels individuellement et collectivement. Favoriser leur collaboration en valorisant les compétences individuelles et en provoquant leur créativité. Favoriser le développement personnel de chacun en informant des possibilités de formation. Faire en sorte que le travail soit une source de motivation et de satisfaction pour les membres de l'équipe.

Prendre soin de l'équipe et veiller à ce que chacun prenne soin de l'autre. Dans les réponses aux questionnaires, plusieurs personnes m'ont fait part de leur difficulté à concilier vie professionnelle et vie privée à cause de leurs horaires de travail imprévisibles sur les consultations du soir. J'ai plusieurs fois entendu parler de ce phénomène avec des temps de consultations poursuivis au-delà de vingt heures ; horaires où les enfants sont censés être au lit. Cela peut poser des problèmes d'organisation privée aux usagers et aux auxiliaires de puériculture, elles-mêmes mères de famille. Si cela se présente, je veillerai à équilibrer ces situations de travail en faisant prendre conscience à chacun que cela peut entraîner des difficultés d'organisation privée et j'aménagerai avec l'équipe les consultations concernées de façon à cadrer ces temps de travail pendant les horaires d'ouverture de la structure.

Prendre soin, c'est aussi veiller à la satisfaction des demandes personnelles dans la mesure des possibilités.

Permettre un accueil des usagers de qualité et favoriser le respect mutuel en soutenant les professionnels au quotidien, en instaurant un climat de confiance dans le centre pour les usagers..

Travailler sur l'accueil des stagiaires et des nouveaux professionnels en veillant à une guidance et un soutien des professionnels encadrants.

Respecter l'espace de détente du centre pour qu'il reste un lieu propice au repos et au ressourcement pendant les temps de pause. Il me semble important que cet espace reste un lieu de détente ou l'activité ne doit pas prendre sa place.

Faire appel à des méthodes de ressourcement, en dehors de notre activité, est primordial dans nos métiers. Les cadres interrogés ont bien décrit cette nécessité pour évacuer les tensions vécues pendant la journée de travail. Orienter les professionnels vers une prise de conscience de cette nécessité et peut être même de l'importance du **développement personnel** visant une sérénité d'esprit et une considération plus juste de l'entourage de chacun serait propice au bien-être de tous.

Chaque membre de l'équipe est un sujet singulier. Sa subjectivité propre doit être prise en considération.

8 Conclusion

En introduction à ce travail de recherche j'évoquais mes questionnements sur le monde du travail actuel et sur les modifications des organisations.

Je m'intéressais à la considération des professionnels dans les entreprises et à leurs ressentis.

J'abordais le rôle du cadre dans l'organisation, sa place aujourd'hui dans le monde du travail et ses possibilités d'actions auprès des professionnels.

Mon travail de recherche conceptuel sur les différents aspects du travail m'a permis de mieux percevoir les enjeux qui se tissent autour de l'activité tant dans sa prescription que sa réalisation et leurs impacts sur les professionnels.

Ce travail m'a conforté dans ma vision du monde du travail aujourd'hui et des difficultés pour les professionnels de trouver une place en accord avec leurs valeurs personnelles.

En interrogeant les cadres et les différents professionnels j'ai pu mieux considérer les divers aspects du travail ainsi que la reconnaissance et la satisfaction recherchées. Les conditions de travail et de réalisation sont souvent difficiles pour les professionnels, ils ont besoin d'être guidés et soutenus dans leur travail au quotidien.

Les résultats des enquêtes m'ont permis de considérer le cadre comme un maillon essentiel dans les rouages de l'organisation du travail. Sa position entre la hiérarchie et les équipes lui donne une place de chef d'orchestre permettant la transmission, l'organisation et la réalisation du travail. Son rôle de leader lui permet d'articuler le travail dans le service et de propulser une dynamique d'équipe propice à la motivation et à l'investissement de chacun.

Le bien-être au travail ne serait il pas de respecter plus l'être humain et d'avoir une meilleure considération de la singularité de chacun ?

Enfin ce travail m'a permis de me positionner comme futur cadre de santé en faisant le retour d'analyse sur le service de PMI dans lequel je travaille.

Le bien-être est une notion subjective qu'il faut considérer au quotidien. Le travail que je vais poursuivre à ce sujet ne sera pas fluide et je le mènerais en toute humilité dans le respect des professionnels que je côtoierai dans le futur.

Bibliographie

Les ouvrages

- ROMELAER Pierre et MINTZBERG Henry. Structure et dynamique des organisations. Les Editions d'Organisation. Paris. 1982. 435p.
- MINTZBERG Henry. Le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre. Les Editions d'organisation. Paris. 2012. 283p.
- DUJARIER Marie-Anne. L'idéal au travail. Prix « Le Monde » de la recherche universitaire. Partage du savoir. Editions Presses Universitaires de France. Paris 2010. 238p.
- Sous la direction de PRUNIER-POULMAIRE Sophie. Le bonheur au travail. Regards croisés de dessinateurs de presse et d'experts du travail. Editions Le cherche midi. Paris. 2013. 175p.
- CLOT Yves. Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux. Editions La découverte. Paris. 2010. 190p.
- PHILIPPON Thomas. Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail. Collection La République des idées. Editions du Seuil. Paris. 2007. 109p.
- DEJOURS Christophe. Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale. Editions du Seuil. Paris. 1998. 227p.
- Séminaire de CHALVIN Dominique. Faire face au stress de la vie quotidienne, Connaissance du problème. Formation permanente en sciences humaines. Editions ESF-Entreprise Moderne d'Édition. Librairies techniques. Paris. 1982. 134p.
- VASEY Catherine. Burn-out : le détecter et le prévenir. Editions Jouvence. Saint Julien en Genevois. 2007. 127p.
- MEREU Francesca Giulia et ROSSI Madeleine. Accédez à vos ressources. Editions Jouvence. Saint Julien en Genevois. 2007. 126p.
- CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard. L'acteur et le système. Editions du Seuil. Collection Points politiques. Paris. 1981. 500p.

- MAURANGES Aline. Stress, souffrance et violence en milieu hospitalier. Publication de la MNH. Les presses du Val de Loire. 2001. 163p.

Mémoire

- LAMY Véronique. L'usure professionnelle en Protection Maternelle et infantile : rôle du cadre de santé. Diplôme cadre de santé. Paris. Ecole Supérieure Montsouris. Année 2008-2009. 92p.

Les textes législatifs

- CODE DE LA SANTE PUBLIQUE, Loi n°89-899 du 18 décembre 1989, disponible sur : <<http://www.legifrance.gouv.fr/>>. Consulté le 15 décembre 2013.
- CODE DE LA SANTE PUBLIQUE. Deuxième partie. Livre 1^{er} : Protection et promotion de la santé maternelle et infantile. Disponible sur : <<http://www.legifrance.gouv.fr/>>. Consulté le 15 décembre 2013.
- Ordonnance du 2 novembre 1945 sur la Protection Maternelle et Infantile.
- Décret du 16 janvier 1962. Disponible sur : <<http://www.ceepame.com/evolution-de-la-formation-de-puericultrice>>. Consulté le 15 décembre 2013.

Documents électroniques

- Auxiliaire de puériculture : qui, comment et pour quoi faire. Disponible sur : <<http://www.infirmiers.com/ressources-infirmieres/nos-collegues/auxiliaire-de-puericulture-qui-comment-et-pour-quoi-faire.html>>. Consulté le 15 décembre 2013.
- Définition du travail. Disponible sur : <<http://www.olats.org/schoffer/deftrav.htm>>. Consulté le 30 décembre 2013.
- CARFANTAN Serge. Philosophie et spiritualité, le sens du travail. 2002. Disponible sur : <<http://www.philosophie-spiritualite.com/cours/travail1.htm>>. Consulté le 22 janvier 2014.
- La pyramide des besoins de MASLOW. Abraham MASLOW, Psychologue du travail. Disponible sur : <<http://www.psychologuedutravail.com/tag/pyramide-des-besoins-de-maslow/>>. Consulté le 27 mars 2014.

- HONNETH Axel. La théorie de la reconnaissance : une esquisse. Revue du Mauss. 1/2004 n°23. pp. 133-136. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-du-mauss-2004-1-page-133.htm>>. Consulté le 10 mars 2014.
- CREUSIER Jordane. Clarification conceptuelle du bien-être au travail. Université de Caen Basse Normandie. Disponible sur : <http://www.e-rh.org/dz-agrh-reference-rh/2013-creusier.pdf>>. Consulté le 15 janvier 2014.
- AMIEL Marie-Hélène, GODEFROY Pascal et LOLLIVIER Stéfan. Qualité de vie et bien-être vont souvent de pair. Insee. Disponible sur : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1428>. Consulté le 18 janvier 2014.
- Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. Travailler mieux : la santé et la sécurité au travail. Les risques psychosociaux c'est quoi ? Risques psycho-sociaux au travail - Le cadre juridique. Les troubles musculo-squelettiques. Disponible sur : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/>>. Consulté le 7 mars 2014.
- BRADLEY Loretta : Professeur agrégée à l'Université Texas Tech. Développement et conseil en développement humain. Disponible sur : <http://www.psychologuedutravail.com/tag/burnout/>>. Consulté le 7 mars 2014.
- FREUDENBERGER Herbert : Psychologue psychanalyste. Psycho-textes. La bibliothèque de psychologie. L'épuisement professionnel. Disponible sur : <http://www.psicho-ressources.com/bibli/epuisement.html>>. Consulté le 7 mars 2014.
- Institut National du Sommeil et de la Vigilance. INVS. Disponible sur : <http://www.institut-sommeil-vigilance.org/>>. Consulté le 24 mars 2014.
- Le Monde. Plus de trois millions de français au bord du burn-out. Publié en janvier 2014. Disponible sur : http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/01/22/plus-de-3-millions-de-francais-au-bord-du-burn-out_4352438_3234.html>. Consulté le 7 février 2014.

- Travailler santé, la démarche de santé durable des entreprises. Les dix propositions pour le bien-être et l'efficacité au travail. Disponible sur : <<http://www.travailleursante.fr/Travail-et-environnement/Les-thematiques/bien-etre-des-salareisl-comment-prevenir-le-mal-etre.html>>. Consulté le 7 mars 2014.
- Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (anact). Conduire une démarche de qualité de vie au travail, un ANI pour innover. Disponible sur : <<http://www.anact.fr/web/dossiers/performance-durable/qvt>>. Consulté le 7 février 2014.
- INRS : Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Santé et sécurité au travail. Sommeil et rythme de travail. Note de congrès. Tours. Janvier 2010. Disponible sur : <http://www.inrs.fr/accueil/header/recherche.html?queryStr=sommeil+et+rythme+de+travail&valid_recherche=Ok>. Consulté le 7 mars 2014.
- Les origines du yoga. Disponible sur : <<http://lemondedyoga.org/>>. Consulté le 27 mars 2014.
- Quelques voies pour se ressourcer. PIGANI Erik, psychothérapeute journaliste. Disponible sur : <<http://www.psychologies.com/Moi/Se-connaître/Personnalite/Articles-et-Dossiers/Trouver-la-force-en-soi/Quelques-voies-pour-se-ressourcer>>. Consulté le 29 mars 2014.

Cours

- DUMOND J-P. : La théorie des organisations. Université Paris-Est Créteil. 2013-2014.
- LE MASSON V. : Cours biostatistiques. Université Paris-Est Créteil. 2014.
- OLIVIER A. : Les outils de la recherche. Ecole Supérieure Montsouris. Paris. 2013-2014.
- FARNAULT P. : Attitudes managériales, la notion de leadership. Université Paris-Est Créteil. 2014.

Table des annexes

ANNEXE N° 1 : Questionnaires à l'attention des professionnels (6 pages)

ANNEXE N° 2 : Grille de questions d'Entretiens destinée aux cadres (2 pages)

ANNEXE N° 1

Annexe 1 : Questionnaire à l'attention des professionnels

Je suis étudiante cadre de santé à l'IFCS Montsouris (Paris 14^{ème}) et Master 1 Management et Santé (Créteil).

Dans le cadre de ma formation, j'effectue un travail de recherche pour l'élaboration de mon mémoire sur le thème du « bien-être au travail ».

Je vous sollicite par ce questionnaire anonyme qui me permettra de cibler vos ressentis individuels dans l'exercice de votre activité professionnelle.

Pour plus de confidentialité, je vous demande de me retourner vos réponses en vous servant de l'enveloppe ci-jointe et de la transmettre, cachetée, à votre coordinatrice de territoire.



Entourez les réponses correspondant à votre choix

1/ Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

20-24	31-40	51 et plus
25-30	41-50	

2/ Vous êtes :

Un homme	Une femme
----------	-----------

3/ Vous êtes employé en :

CDI	CDD
-----	-----

4/ Quelle est votre profession ?

5/ Depuis quand exercez-vous ?

Année de début :

6/ Quelle est votre ancienneté à votre poste actuel ?

Moins de 1 an	De 4 à 8 ans
De 1 à 4 ans	Plus de 8 ans

7/ Votre travail correspond-il à un choix personnel ?

Oui	Non
-----	-----

8/ Pouvez-vous prendre des décisions dans votre travail ?

Toujours	Régulièrement	De temps en temps
Rarement	Jamais	

9/ Pouvez-vous considérer que vous faites un travail de qualité ?

Toujours	Régulièrement	De temps en temps
Rarement	Jamais	

10/ Vous arrive-t-il de vous sentir inefficace dans votre travail ?

Oui	Non
-----	-----

11/ La réalisation de votre travail est-elle parfois en conflit avec vos valeurs personnelles ?

Oui	Non
-----	-----

12/ Ressentez-vous du stress dans votre travail ?

Toujours Régulièrement De temps en temps
Rarement Jamais

13/ Ce stress vous a-t-il conduit au burn out ?

Oui Non

Si oui, quelle en a été la conséquence ?

14/Quelle image avez-vous de l'institution, entreprise dans laquelle vous travaillez ?

Bonne Plutôt bonne Ne se prononce pas
Plutôt moyenne Mauvaise

15/ Pensez-vous que l'évolution économique mondiale a un impact sur les transformations de l'organisation de votre institution, entreprise ?

Oui Non

Si oui, cela change-t-il votre manière de travailler ?

Oui Non

16/ Vous pouvez dire que ces changements sont plutôt :

Positifs Négatifs Sans avis

17/ Pouvez-vous dire que ces changements provoquent, pour vous, des difficultés dans la réalisation de votre travail quotidien aujourd'hui ?

Oui Non

18/ Pouvez-vous choisir vos horaires de travail ?

Oui Non

19/ Vos horaires de travail sont-ils compatibles avec votre vie privée ?

Oui Non

20/ Votre vie professionnelle empiète-t-elle sur votre vie privée ?

Oui Non

Si oui, pourquoi ?

21/ Pouvez-vous dire que vous vous épanouissez dans votre travail ?

Oui Non

22/ Si il y a des freins à votre épanouissement au travail, à quoi sont-ils liés ?

(Plusieurs réponses possibles)

Votre travail ne correspond pas à vos convictions

Vous n'avez pas choisi votre métier

Vous n'avez pas choisi ce poste

Vous ressentez un manque de temps pour effectuer votre travail

Vos conditions de travail se sont dégradées

Vous ne pouvez pas évoluer professionnellement

Vous n'avez pas de satisfaction intellectuelle

Vos demandes de formation n'aboutissent pas

Vous avez des relations difficiles avec l'institution, l'entreprise

Votre travail empiète sur votre vie privée

Vous êtes épuisé(e)

Autre, pouvez-vous m'expliquer ?

23/ Pouvez-vous bénéficier de temps de formation au sein de votre entreprise ?

Oui Non

Si oui, à quel moment a eu lieu votre dernière formation ?

Moins de 6 mois

Entre 1 an et 2 ans

Au delà de 2 ans

24/ Bénéficiez-vous d'un temps d'évaluation annuelle ?

Oui Non

25/ Avez-vous une bonne entente avec vos collègues, collaborateurs ?

Oui Non

26/ L'institution, l'entreprise dans laquelle vous travaillez est-elle à l'écoute de vos demandes ?

Toujours Régulièrement De temps en temps
Rarement Jamais

27/ Pensez-vous que votre avis compte ?

Dans votre service :

Oui Non

Dans l'institution, l'entreprise dans laquelle vous travaillez :

Oui Non

28/ La communication avec votre cadre, manager, supérieur hiérarchique est-elle bonne ?

Oui Non

29/ Eprenez-vous du soutien de la part de celui-ci ?

Oui Non

30/ Vous délègue-t-il des tâches ?

Toujours Régulièrement De temps en temps
Rarement Jamais

31/ Pensez-vous qu'il vous transmet suffisamment d'informations émanant de la direction ?

Toujours Régulièrement De temps en temps
Rarement Jamais

32/ Pensez-vous que l'on peut parler de bien-être au travail ?

Oui

Non

33/ Comment définissez-vous le bien-être au travail ?

*Je vous remercie de m'avoir consacré un peu de votre temps pour m'aider
dans mes recherches.*

ANNEXE N°2

Annexe 2 : Grille de questions d'Entretien destinée aux Cadres

But :

Ces questionnaires vont me permettre de dresser un panel représentatif des ressentis des cadres dans le monde du travail dans trois domaines d'exercice.

Hypothèse :

Le rôle pivot du cadre, dans l'organisation du travail, permet l'articulation entre la réalisation des objectifs et le bien-être des professionnels.

Pré-requis :

Cadres en activité au sein d'une collectivité territoriale, de l'éducation nationale et d'une entreprise privée.

Zone d'enquête :

Les centres de PMI du Conseil Général du Val de Marne, un lycée professionnel dans l'Ain et une entreprise

Talon

* Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

20-24	41-50
25-30	51 et plus
31-40	

* Quelle est votre profession ?

* Depuis quand exercez-vous ?

Année :

* Quelle est votre ancienneté à votre poste actuel ?

Moins de 1 an :	De 4 à 8 ans
De 1 à 4 ans :	Plus de 8 ans

Relationnel avec l'équipe

* Que pensez-vous de la communication au sein d'une équipe ?

*** Accordez-vous des temps d'échange et d'écoute individuels aux professionnels que vous encadrez ?**

*** Les professionnels disposent-ils d'un lieu agréable de détente et de ressourcement pendant leur travail ?**

*** Et vous ? Pendant le travail ? Après le travail ?**

*** Pensez-vous avoir un rôle dans le bien-être des professionnels que vous encadrez ?**

Si oui, lequel ?

Institution et organisation du travail

*** Les transformations régulières des organisations de travail ont-elles eu un impact sur votre rôle de cadre ces dernières années ?**

*** Pensez-vous que l'institution, entreprise dans laquelle vous travaillez offre des conditions de travail correctes aux employés ?**

*** Pouvez-vous agir dans ce domaine ?**

*** Votre vie professionnelle empiète t'elle sur votre vie privée ?**

*** L'institution, entreprise dans laquelle vous travaillez est-elle à l'écoute de vos demandes, de vos propositions d'amélioration ?**

*** Pensez-vous que l'on peut parler de bien-être au travail ?**

*** Comment le définiriez-vous ?**

*Je vous remercie de m'avoir consacré un peu de votre temps pour m'aider
dans mes recherches.*



Diplôme de Cadre de Santé

DCS@13-14

TYPE DE DOCUMENT

Mémoire

TITRE DU DOCUMENT

Le bien-être au travail, un enjeu quotidien pour les cadres

AUTEUR

Isabelle COMBE

MOTS CLÉS

Travail – stress – conditions de travail - professionnels – cadre – bien-être au travail – Reconnaissance.

KEY WORDS

Work – stress - working conditions – workers - manager - well being at work – recognition.

RESUME

Les organisations de travail ont subi des transformations importantes au fil des années et des crises socio-économiques. Par ce travail de recherche j'ai voulu vérifier si le cadre pouvait agir sur le bien-être au travail des professionnels de son équipe. Afin de connaître les ressentis des professionnels, j'ai choisi d'enquêter par le biais de questionnaires anonymes dans trois institutions différentes : un service de PMI et une entreprise privée en région parisienne, un lycée professionnel de province. J'ai recueilli les avis de trois cadres dont un DRH par des entretiens individuels. Les résultats confirment une dégradation des conditions de travail dans deux des trois institutions et une augmentation du stress des professionnels. Le cadre, garant de la réalisation des objectifs de travail, impulse une dynamique d'équipe et participe au bien-être de ses collaborateurs par son soutien, son écoute, sa reconnaissance et la valorisation du travail accompli.

ABSTRACT

Work organizations have undergone significant changes over the past years and socio-economic crises. In my research, I have tried to check whether a manager could influence the well being at work of his team of co-workers. In order to get an insight into the feelings of workers, I submitted anonymously questionnaires in three different institutions: a mother and child care center, a private company - both in Paris area - and a technical college in province. I also interviewed three managers, one of whom is a Human Resources manager. The results confirm a deterioration of working conditions in two of the three institutions and an increased stress level for workers. The manager, who is there to ensure that the team goals are reached, fosters a team dynamic and contributes to the well-being of its employees with his support, his ability to listen, to recognize and acknowledge the work done.