

Prendre soin de soi dans un contexte de changements organisationnels

Yvon Boucher, M.A., Sociologie

Chargé de cours, Département de travail social, UQO

Châteauguay, 15 juin 2017

Une réforme bousculante

- “En termes de mesures structurantes, j’en ai fait 90%;
- Le déploiement et l’opérationnalisation de ça, ça prend du temps”

➤ Ministre de la Santé, M. Barrette, Le Soleil de Québec, 2 décembre 2016

En attendant une évaluation objective des résultats...

- Une réforme à un point de rupture.
- Il faut absolument laisser aux administrateurs, aux gestionnaires, aux intervenants et aux usagers l'espace nécessaire pour innover.
- Faites confiance aux gens sur le terrain.

➤ Lise Denis, ex-DG de l'AQESSS, Le Devoir, 7 juin 2017

Impacts majeurs pour les travailleurs de la santé

- **Modifications des structures et des pratiques professionnelles**
- **Éloignement des centres de décision: (Supérieur immédiat surchargé, moins présent)**
- **Pour certains, plus grande autonomie professionnelle, mais, en contrepartie, plus grande imputabilité.**

Une réforme de haut en bas

INQUIÉTUDES= INCERTITUDES= MANQUE D'INFORMATION= SCÉNARIOS= RUMEURS



**PERTE DE REPÈRES : CHANGEMENTS DANS LES PRATIQUES,
NOUVEAUX PARADIGMES**



CONFRONTATION DE VALEURS PERSONNELLES ET PROFESSIONNELLES



CONFLITS DE LOYAUTÉ : LA CLIENTÈLE VERSUS L'ORGANISATION



SURCHARGES DE TRAVAIL



FATIGUE DE COMPASSION



STRESS ET ANXIÉTÉ



**Risque d'épuisement professionnel
et syndrome de l'épuisement organisationnel**

L'épuisement professionnel (burnout)

- L'épuisement professionnel, le résultat de tensions prolongées au travail.
- Se développe progressivement et s'aggrave avec le temps (chronicité)

➤ (J. Corbeil, cité par M. Martel)

- Peut engendrer: irritabilité, ressentiment, amertume, démotivation, cynisme, perte d'intérêt, fatigues physiques et psychologiques.
- Baisse des capacités fonctionnelles.

À la recherche de l'équilibre

- **L'adaptation professionnelle** est un **processus interactionnel** entre des **facteurs externes** (systèmes, structures, environnements de travail) et des **facteurs internes** (dispositions personnelles et manière de voir le monde);
- Chacun des facteurs se positionne sur un continuum entre **facteurs de protection** et **facteurs de vulnérabilité**.

Facteurs de vulnérabilité internes

- Des rapports aux collègues marqués par la rivalité, l'individualisme;
- Absence de répit (diversité des tâches, cas moins lourds)
- Super-hommes et super-femmes peu conscients de leurs limites;
- Des intervenants qui ne savent pas dire non;
- Des intervenants hyper-responsables;
- Des hyperactifs du travail qui veulent de l'excellence peu importe le contexte;
- Personnalités anxieuses et perfectionnistes;
- Des intervenants qui basent leur estime de soi professionnelle et personnelle sur les progrès thérapeutiques et la reconnaissance de leurs clients.

➤ Mariette Martel, Séminaire Clinique à Coeur d'Hommes, 2017

Pistes d'action pour faire face aux changements organisationnels du réseau de la santé

➤ 4 positionnements possibles:

- **1: Je quitte pour assurer ma survie (retraite, démission, maladie...)**
- **2: je subis (À quel prix?) les changements en espérant des jours meilleurs;**
- **3: je réagis dans la colère, l'opposition, la frustration, le ressentiment (risque d'imploser)**
- **4: je m'implique, en solidarité avec mes collègues, dans le but d'influencer le changement, dans le respect de mes valeurs professionnelles et personnelles.**

La quatrième option: ***Je demeure fidèle à moi-même***

➤ ***Chaque fois que nous choisissons d'agir d'une façon qui respecte vraiment ce que nous sommes, nous avons immédiatement un effet intérieur:*** (Jean Garneau, psychologue humaniste)

- **1-ESTIME DE SOI**
- **2-SENTIMENT DE FIERTÉ**
- **3-CONTENTEMENT**
- **4-Attitude “auto-apaisante”**
- **5-Pas tenter de convaincre à tout prix**

Une Option qui n'est pas de tout repos, mais...

- Prendre la parole avec respect et grand souci d'objectivité et de rigueur;
- Certains changements sont nécessaires;
- S'affirmer sans briser la relation;
- Investir les espaces de décisions où l'on peut influencer les pratiques professionnelles et l'organisation du travail: conseil multi, ordres professionnels, syndicats, c.a., etc....
- Choisir ses batailles.

La résistance aux changements: symptôme d'un malaise

- **La résistance est plus souvent le symptôme d'un malaise qu'une véritable levée de boucliers contre le changement.**
- **L'écoute des réactions des "résistants" renseigne sur ce qui est à prendre en compte pour faire du changement un succès.**

➤ **R. Jacob et al.**

Des changements associés à des pertes (deuils)

- Si les employés résistent souvent au changement, c'est que ceux-ci sont souvent associés à plusieurs types de perte: perte de sécurité, de compétences, de relations, de pouvoirs, de territoires, etc;
- La défense d'intérêts et privilèges strictement corporatistes existe aussi;
- Chacune de ces pertes est susceptible de déclencher une réponse émotionnelle comme du chagrin, de la colère, de l'anxiété, etc...

■ Rim Zid, UQAM, 2006

Des résistances porteuses de possibilités pour l'organisation

- **L'étude de Boffo a contribué à une nouvelle conceptualisation de la notion de résistance au changement comme un ensemble de pratiques d'appropriation, dont certaines sont potentiellement porteuses de possibilités pour l'organisation.** (Bareil, HEC, Montréal)
- **Utilité des lanceurs d'alerte; ils visent généralement le bien commun.** (Souvent considérés comme dérangeants) (Syndrome de l'Empereur)

Votre système d'influence

- En période de changements, des choses demeurent sous votre contrôle: vos choix, vos actions, la façon de considérer le changement et vos réactions au changement.
- Le fait d'essayer de changer le cours des événements indépendants de votre volonté frustrera vos efforts et réduira votre capacité d'employer votre énergie dans des domaines où vous possédez une véritable influence.

■ Homewood, Solutions humaines, 2011

Les facteurs de protection

16

*À partir d'un positionnement
professionnel*

D'abord: Une posture professionnelle différente

- ☐ Ne pas travailler plus, mais travailler différemment pour se sentir compétent dans ce que l'on fait , même si ce n'est pas tout ce que l'on voudrait faire.
- ☐ Ne portez pas la responsabilité du réseau de la santé sur vos épaules.
- ☐ Évitez la posture de sauveur et la toute-puissance de “l'expertise professionnelle”.

Prendre soin de moi: ***bienveillance envers soi-même... sans complaisance***

- L'investissement professionnel en équilibre avec ma vie personnelle.
- Ma part de responsabilité dans le climat de travail: L'Humour comme antidote.
 - Rassembleur ou diviseur?
 - Solidaire ou individualiste?
 - Optimiste-réaliste ou résolument pessimiste face aux difficultés liées au travail?
 - Le pessimisme peut devenir un gouffre sans fond, une démotivation au travail. **(Effets de contagion)**
 - Pièges à éviter: Clivage, triangulation, Cynisme. Et désinvestissement. ***Critique ne veut pas dire cynique.***

Le soutien professionnel et la formation continue

- **La supervision clinique: un espace d'apprentissage et de connaissance de soi;**
- **Un processus indispensable qui donne du recul;**
- **Apprendre à mieux gérer nos réactions contre-transférentielles, attentes et exigences de nos clients;**
- **Célébrer nos bons coups;**
- **Suivre des formations.**

➤ **Mariette Martel**

Ne négligez pas votre vie personnelle

- Évitez d'apporter du travail "et des préoccupations professionnelles" à la maison.
- Restez en contact avec vos amis. Ne vous isolez pas!
- Surtout: Continuez vos activités culturelles, sociales, sportives qui vous font du bien.

Il faut parfois aller chercher de l'aide professionnelle

- Les travaux de St-Arnaud et al. démontrent que le diagnostic du médecin ne suffit pas à donner un sens à la maladie qui libère entièrement la personne de son rôle de travailleur.
- -Un facteur important: le regard des autres.
- -Le jugement posé par l'entourage aura un effet marquant sur la manière dont les personnes touchées vont quitter leur travail, sur le processus de rétablissement et sur le retour au travail.
- -**NE PAS HÉSITER À ALLER CHERCHER DE L'AIDE** (Un signe de maturité)

Quel est votre profil d'intervenant(e) ?

Une occasion de mieux se connaître

- Parcours de vie résilient ou non?
- Pourquoi avoir choisi d'exercer une profession d'aide?
- Votre motivation sous-jacente: Besoin d'affection et de rehausser estime de soi?
- Besoin de combler besoin d'intimité ou de contacts humains insatisfaits dans la vie personnelle?
- Fureur thérapeutique: vouloir sauver ou réparer sans limites?
- Altruisme pathologique: *"L'empressement à placer les besoins des autres au-dessus des siens, au point de se nuire à soi-même."*
- Les idées, croyances, construits sociaux, injonctions qui génèrent et maintiennent mon état anxieux et dépressif.

➤ -Mariette Martel, Prendre soin de soi comme intervenant en violence conjugale, Séminaire clinique À Coeur d'hommes, mai 2017

Un appel aux gestionnaires

- Les gestionnaires doivent agir comme accompagnateurs du changement: Franchise, transparence, respect.
 - Importance de conserver son sens critique face à l'application de certaines décisions.
 - Évitez les dommages collatéraux en périphérie de l'acte médical: prévention, santé psychologique, déterminants sociaux de la santé.
 - Les membres de votre équipe, vos meilleurs alliés pour l'atteinte des objectifs: confiance et respect mutuel.
- ***Prendre le parti des utilisateurs de soins et services, un devoir d'intégrité pour tous.***

Vos questions... Vos commentaires....

Et vous, quels moyens envisagez-vous prendre pour maintenir une bonne santé mentale dans le contexte des changements organisationnels?



yvon.boucher@uqo.ca

Références

- Martel, Mariette: ***Prendre soin de soi comme intervenant en violence conjugale***. Séminaire Clinique à Coeur d'hommes, mai 2017
- Boivin, Simon: ***“Bilan de santé d’une réforme controversée”***, Le Soleil, 2 décembre 2016.
- Collerette, Pierre, ***Pour une gestion du changement discipliné dans l’administration publique***, Télescope, vol.14, no.3, automne 2008.
- Espace Migration, ***Travail social, Intégration professionnelle et processus d’adaptation***. <http://migrationtravailsocial.ca/adaptation-professionnelle/integration-professionnelle-et-processus-dadaptation/>
- Bergeron, Patrice., ***La révolte gronde chez les gestionnaires du réseau de la santé***, *La Presse.ca*, La presse canadienne, le 26 février 2017.

Références...

- Denis, Lise, **La réforme Barrette se retrouve à un point de rupture**, *Le Devoir*, le 7 juin 2017.
- Bareil, C., **“La résistance au changement: questions, constats et implications sur l’expérience du changement”**, *Revue Télescope*, vol. 14, no.3, automne 2008
- Jacob, R., Rondeau, A., Normandin, F., **“La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic: le point de vue des praticiens”**, *Télescope, Revue d’analyse comparée en administration publique*, vol. 14, no.3, automne 2008
- Homewood, Solutions Humaines 2011, **“Comment s’adapter au changement en milieu de travail”**.
http://www.homewoodhumansolutions.com/msa/stcontent/ecourses/EC6_Course_Files/EC6_INDEX_FR.swf
- Rim Zid, **Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions**. Mémoire de maîtrise en administration des affaires, UQAM, 2006.