

Communication - Bien-être au travail.

Formation donnée au personnel du Clos des Freesias en janvier 2016.

Il est prouvé que **l'absentéisme** est plus important dans le secteur des soins de santé que dans tout autre secteur ! A partir de cette constatation, quelles sont les explications possibles ?

On sait que l'absentéisme engendre l'absentéisme : en effet, quand une personne est malade dans l'équipe de soins, il faut de toute manière la remplacer, ce qui entraîne inévitablement une surcharge de travail pour l'équipe et les collègues surchargés qui, un jour ou l'autre, tomberont aussi en maladie et la boucle est bouclée ! Dans le secteur administratif, si un employé est malade, on laissera éventuellement les dossiers s'accumuler sur son bureau et il se débrouillera à son retour, mais dans notre maison, on ne peut pas dire de nos résidents qu'on en laissera une dizaine de côté et qu'on les changera et lavera quand le personnel sera de nouveau au complet....

Le stress au travail : il y a certainement du stress dans toutes les professions : du stress positif qui est nécessaire et qui fait avancer mais aussi du stress négatif qui rend le travail plus lourd : par exemple, on peut imaginer qu'une infirmière dont la vocation est par définition de soigner les gens et qui se retrouve devant la nécessité d'un travail efficace, rapide, mesuré, enregistré puisse ressentir cela comme un stress dont elle n'avait sûrement pas rêvé.

La pénibilité du travail : le travail en Maison de repos est un job très exigeant au niveau physique mais également au plan émotionnel : vous êtes perpétuellement confrontés à la maladie et la souffrance, vous ressentez cruellement le naufrage des déments et les dégradations du vieillissement et vous serez souvent affectés par la mort de ceux à qui vous vous étiez attachés. Il manque certainement du temps dans l'organisation du travail pour s'arrêter, partager ses émotions, se soucier des autres et ce manque peut être contreproductif à terme.

L'organisation du travail est assez rigide et résistante au changement : bien entendu, quelqu'un qui vient travailler ici doit entièrement se conformer aux exigences de la maison : on attend d'un infirmier qu'il accomplisse des tâches spécifiques et qu'il ait les compétences pour le faire, mais serait utile d'avoir une ouverture à l'égard des talents de chacun, se demander ce qui motive les gens, ce qu'ils aiment faire, ce qu'ils font bien et intégrer ces compétences particulières dans le travail. L'employeur doit être à l'écoute car partir des points forts de chacun entraînerait inévitablement une plus grande satisfaction personnelle et renforcerait l'autogestion et la cohésion de l'équipe.

La diversité des équipes de soins ne cesse d'augmenter : la multiculturalité est devenue la règle, ainsi que les différences d'âge ou de générations. La communication et le dialogue entre les partenaires sont plus difficiles, voire absents, une compétitivité s'installe et les conflits éclosent.

Les conflits.

Dans une équipe, il y a inévitablement des problèmes, c'est une structure vivante où les gens interagissent et où des conflits éclosent. Fondamentalement, il n'y a pas de différence entre la guerre d'Irak, un divorce difficile et un conflit sur le lieu de travail : c'est une question d'escalade sur une échelle de gravité. Il existe globalement deux types de conflits : les « conflits chauds », très visibles, générant toute une dynamique, souvent liés à de fortes personnalités et pas toujours faciles à résoudre. Les « guerres froides » constituent un autre type de conflits qu'il ne faut pas négliger : elles passent plus souvent inaperçues mais empoisonnent l'atmosphère de manière pernicieuse, démotivent les gens, *on part au boulot avec des pieds de plomb, les journées sont interminables, on rentre épuisé le soir, on devient irritable*, en fait, il n'y a plus de plaisir à travailler. Ces guerres de tranchées débouchent sur des plaintes somatiques, *céphalées, vertiges, insomnies, lombalgies, ...*et aboutissent finalement au burn-out.

Il est nécessaire de **gérer un conflit** quand il se présente à son niveau le plus bas de l'échelle, en identifiant au plus tôt les irritations et frustrations avant qu'elles ne deviennent problématiques ; dès ce niveau, il faut être à l'écoute des travailleurs au cours des entretiens de fonctionnement ou en dehors des structures établies. Pour que le conflit ne dégénère pas et ne plombe l'équipe, il faut que les parties s'expriment et qu'il y ait entre elles une communication performante basée sur **l'assertivité**.

L'assertivité.

L'assertivité est **l'attitude idéale** à adopter pour une communication optimale : c'est à la fois une affirmation de soi et le respect de l'autre. Il s'agit d'exprimer ses sentiments et affirmer ses droits tout en respectant les sentiments et les droits des autres. Certaines personnes ont un comportement assertif inné, mais bien souvent, cela doit s'apprendre. C'est une communication non violente qui peut engendrer un cercle vertueux. Dans le cadre des relations humaines, l'assertivité est présentée comme un comportement qui s'appuie sur le refus d'avoir recours à trois comportements types à effets négatifs : les comportements d'*agression* (ou de domination par la force) ; les comportements de *soumission*, qui peuvent se matérialiser par la fuite ou l'abandon ; les comportements de *manipulation* (ou de domination par la ruse), parfois exprimés sous forme de manipulations mentales.

Je suis OK, vous êtes OK : Assertivité.

Je suis OK, vous n'êtes pas OK : Agression (ou domination par la force) / Manipulation (ou domination par la ruse, la séduction, les changements d'avis inattendus, le flou dans les propos, les phrases non terminées- *je n'ai jamais dit ça* -, certaines formes de menace, de harcèlement,...).

Je ne suis pas OK, vous êtes OK : Soumission, le « gentil » incapable de dire non.

Je ne suis pas OK, vous n'êtes pas OK : Abandon

En un cliché : **assertivité = ni paillason, ni hérisson.**

Quelques trucs :

Eviter

Généralité :

Tu es toujours en retard en réunion

Reproche, accusation :

Tu es vraiment pénible (destruction de l'autre- on s'attaque à l'autre plutôt qu'au problème)

Plainte :

On en a tous marre, ça perturbe tout le monde et ça nous fait perdre un temps fou.

Verrouillage :

Je n'ai rien à faire de tes justifications

Utiliser plutôt

Fait :

C'est la troisième fois ce matin que tu as plus de 10 mn de retard à notre réunion hebdomadaire (fait établi, donc non discutable)

Ressenti :

J'en ressens un fort agacement (évacue l'émotion désagréable)

Sens :

Parce que nous avons tous perdu 30 minutes

Souhait :

Je souhaite que tu t'organises pour être à 9h00 précises à la réunion de lundi prochain (demande claire-recherche de la résolution du problème)

Présentations de saynètes et d'anecdotes pour illustrer quelques conseils de communication.

La non-communication est déjà de la communication : dans un échange, il y a 55 % de visuel (gestes, regard, expression du visage,...), 38 % d'auditif (façon de dire, timbre de la voix, rythme de la parole,...), 7 % de mots. On pourrait dire que plus que les arguments, c'est la façon de le dire qui importe. On pourrait dire qu'on peut dire beaucoup de choses, mais il y a la manière.

Il faut distinguer les faits (indiscutables) **des interprétations** (subjectives) **et des jugements** (inébranlables). Il est difficile de ne pas interpréter, on évalue sur l'apparence. Il faut respecter la « vérité historique » : l'expression courante « il a eu l'air de dire » n'est souvent qu'une interprétation douteuse de la réalité « il a dit ».

Toujours rechercher la bonne **raison du comportement** d'un autre et essayer de découvrir son besoin.

Les trois postures de Karpman : Sauveur, Victime, Bourreau : il faut être conscient du rôle dont on est investi et l'abandonner aussitôt, sans quoi cela se retourne contre nous ; l'assertif ne peut jouer aucun de ces rôles.

Apprendre à répondre (prendre le temps d'écouter, de réfléchir) **et pas à réagir** (réaction primaire, impulsivité).

La motivation au travail.

Formation donnée au personnel du Clos des Freesias en avril 2016.

La motivation au travail est variable selon les individus ; c'est une énergie intérieure influencée par des facteurs d'ordre privé et des facteurs d'ordre professionnel.

Nous avons réalisé une enquête au niveau du personnel de notre MRS à la recherche des éléments qui constituent les « ressorts » de la motivation ; la motivation principale est d'ordre privé et répond essentiellement au devoir de travailler pour la famille et d'augmenter le niveau de bien-être à la maison. L'aspect satisfaction est également noté par le besoin de s'occuper, de bouger, de sortir de chez soi et de se faire plaisir ; aller au travail n'est pas une corvée. Les motivations d'ordre professionnel mettent prioritairement en évidence deux aspects : l'aspect « contact » avec la satisfaction de travailler en équipe, de collaborer avec les collègues et l'aspect « humaniste » avec le besoin d'être utile, de réaliser un travail de qualité, d'avoir une relation empathique avec le résident. Ensuite, on a évoqué bien-entendu l'incontournable aspect pécuniaire avec le salaire. Egalement, le besoin d'un leader qui assure cadre et sécurité et enfin, le besoin d'apprendre et de se former.

A la question de savoir ce qui ferait perdre la motivation d'ordre professionnel, on a répondu : d'abord, la perte du contact (d'où l'importance du travail en équipe), ensuite la non-reconnaissance du travail par les cadres (assez commun à beaucoup de boulots), enfin la « perte d'ambiance » et la désorganisation.

A propos de l'organisation du travail, il a été expliqué au personnel un nouveau concept de fonctionnement de l'entreprise basé sur l'autonomie de l'individu et l'autogestion de l'équipe : le concept pyramidal basé sur la hiérarchie des chefs, sous-chefs, exécutants de différents niveaux avec relations autoritaires et contrôles incessants est remplacé par un système horizontal de partenariat entre les travailleurs basé sur la confiance et le soutien permettant la liberté d'action et la créativité. Adapté à une maison de repos, la préoccupation principale orientée vers le bien-être du résident serait déplacée vers le bien-être du personnel : cette nouvelle dynamique sera bénéfique pour tous les intéressés, le résident sera le premier bénéficiaire de l'équilibre du personnel et la direction, plus sereine, sera satisfaite.

Il a été demandé au personnel d'évaluer son taux de motivation : les pourcentages recueillis sont très élevés, autour d'une moyenne de 80% et cet excellent résultat par rapport à d'autres secteurs du travail semble lié au fait qu'on travaille sur « de l'humain ». On a également évalué par un questionnaire le taux de satisfaction et celui-ci tourne autour des 70 %, ce qui est également un score plus que satisfaisant mais légèrement biaisé car quelques questions n'étaient pas appropriées.

Enfin, par petits groupes, les participants ont été invités à faire des suggestions pour améliorer la qualité de vie de la MRS au niveau de la structure de la maison, de la collectivité des résidents et du bien-être du personnel .

