



**l'événement formation est disponible  
sur notre site : [www.anfh.asso.fr](http://www.anfh.asso.fr)**

## **l'événement FORMATION**

Le centre hospitalier intercommunal  
de Cornouaille

**Quimper-Concarneau (29)  
recrute** par mutation

**2 secrétaires médicales**  
(radiothérapie et gynécologie/obstétrique)

Pour tout renseignement, contacter :  
Paulette BOURHIS  
Tél. : 02 98 52 65 71

Maison de retraite intercommunale  
**Trégueux (22)  
recrute**

**1 infirmière coordinatrice  
ou cadre de santé**

Pour tout renseignement, contacter :  
Raymonde PIEL, directrice  
Tél. : 02 96 71 31 10  
E-mail : MR.TREGUEUX@wanadoo.fr

Centre hospitalier de  
**Saint-Malo (35)  
recrute**

**1 cadre (AAH, ACH, tech.)**  
auprès de la direction des activités médicales  
et coopérations

**2 techniciens supérieurs hospitaliers**  
(1 génie électrique/1 informatique)

Pour tout renseignement, contacter :  
Dominique RADUREAU  
*Directrice du personnel et des relations sociales*  
Tél. (secrétariat) : 02 99 21 20 57

Centre hospitalier universitaire de  
**Brest (29)  
recrute**

**1 responsable de gestion administrative**  
chargé de la paie

Pour tout renseignement, contacter :  
Marie-Danielle CAMBRAI  
*Attachée d'administration hospitalière*  
Tél. : 02 98 22 35 22  
E-mail : marie-danielle.cambrai@chu-brest.fr

Maison de retraite de  
**Montauban-de-Bretagne (35)  
recrute**

**1 responsable de cuisine**

Pour tout renseignement, contacter :  
Christian BERTIN, *directeur*  
Tél. : 02 99 06 41 32  
E-mail : residence-les-grands-jardins@wanadoo.fr

Centre hospitalier de  
**Lannion (22)  
recrute**

**1 cadre sage-femme**  
Diplômé - Responsable de pôle

**1 cadre de santé**  
Diplômé - Filière infirmière

Pour tout renseignement, contacter :  
Éric BERTRAND, *directeur des ressources humaines*  
Tél. : 02 96 05 70 45  
E-mail : ebertrand@ch-lannion.fr

## **AGENDA RENCONTRE RÉGIONALE 2007**

Vendredi 23 novembre 2007 au **Palais du Grand Large à Saint-Malo**

Le thème portera sur « **L'approche éthique dans les institutions sanitaires, sociales et médico-sociales** »  
**Public concerné** tout personnel travaillant dans les établissements hospitaliers cotisant à l'ANFH Bretagne  
**Inscriptions** service formation continue de votre établissement.

## **COMPTE-RENDU JOURNÉE GÉRONTOLOGIE 2007**

**Un thème d'actualité  
a réuni 660 professionnels  
de la gérontologie  
le mardi 27 mars 2007  
à Pontivy : « La prise en  
charge des personnes  
atteintes de la maladie  
d'Alzheimer ou maladies  
apparentées ».**

**D**es chiffres importants :  
25 millions de personnes  
sont touchées dans le monde,  
850 000 en France d'après les  
chercheurs si l'on inclut les  
pathologies apparentées.  
En Bretagne, 30 778 cas esti-  
més dont 12 230 en insti-  
tution, soit 39,7%, les cas  
les plus sévères étant en éta-  
blissement.

Il s'agit donc d'un véritable enjeu  
de santé publique mais aussi  
d'enjeux pour les établissements  
et les professionnels dont les  
métiers évoluent face à cette  
problématique.

Le nombre croissant de ces  
maladies oblige à repenser les  
modalités de prise en charge,  
d'organisation, d'accompa-  
gnement des soignants dans  
des structures créées pour la  
plupart pour accueillir des per-  
sonnes âgées valides ou non,  
mais ne présentant pas de trou-  
bles du comportement.

En mettant en place cette jour-  
née, l'ANFH souhaitait accom-  
pagner les personnels et les  
établissements dans leur réflexion  
et valoriser les expériences  
menées en la matière.

Le contexte de la maladie a été  
largement détaillé par le Dr Michel :  
aspects démographiques, finan-  
ciers ; éléments de connais-  
sance de la pathologie.

Jacques Boissin, à partir de situa-  
tions concrètes rencontrées dans  
sa pratique de psychologue cli-  
nicien, a donné aux personnels  
des clés de compréhension et  
dédramatisé la situation.

Ces deux intervenants ont insisté  
sur le nécessaire travail en  
équipe et l'importance de la  
formation.

Les professionnels ont pu ensuite  
partager leurs expériences en  
échangeant sur les actions mises  
en place pour aider les person-  
nels : organisation des lieux à  
l'hôpital d'Antrain, modalités de  
prise en charge spécifique à la

maison de retraite de Montauban,  
analyse de pratiques au centre  
hospitalier de Quimperlé. ■

**Les intervenants de l'après-midi**  
Hôpital local d'Antrain

Marcelle Guillard, aide-soignant  
Catherine Libert aide-soignant  
Jacqueline Petitpas, cadre de santé  
**CH de Quimperlé**

Danielle Corbierre, aide-soignant  
Céline Jacolot, psychologue  
Valérie Keyhuel, cadre de santé  
Jacqueline Le Corre, agent de service hospitalier  
Liliane Leguennec, infirmière  
Marie-Thérèse Sauvervald, aide-soignante  
**EHPAD de Montauban**  
Véronique Bolzer, aide médico-psychologique  
Francine Clouet, aide-soignante  
Anne Le Bouil, animatrice coordinatrice  
Séverine Lignelet, psychologue

# L'événement

Le regard  
de nos adhérents  
sur l'actualité hospitalière

# FORMATION

n°41 juin 2007

## La souffrance psychologique au travail

**L**a souffrance psychologique au travail se présente comme le signe le plus insidieux, parce qu'informel et longtemps non perceptible, au sein des établissements et des organisations ; dans un contexte actuel de modernité, elle peut jouer comme un mécanisme d'exclusion.

La souffrance psychologique au travail s'inscrit dans un contexte marqué par l'individualisation des responsabilités, par les transformations du management et par la précarité des tâches.

Le monde du travail est passé d'une époque industrialisée et physique, où l'individu était très fréquemment un simple exécutant, à une époque d'exigence de qualité, de normes et de protocoles allant jusqu'à le culpabiliser dans l'exécution des gestes professionnels et l'enfermant dans un carcan pathogène.

Cette politique du « toujours mieux, toujours plus » génère de la complexité, de l'insécurité et de la souffrance.

La spécificité de nos métiers hospitaliers, notre relation au public, à la maladie et à la mort renforcent la dimension psychologique de nos activités. Les solutions actuelles de nos organisations, des conditions de travail, des modes de gestion ne provoquent-elles pas une rupture entre l'aspiration individuelle et les contraintes organisationnelles ?

LA SOUFFRANCE  
AU TRAVAIL,  
SELON MAÎTRE CAPELO :

PLÉONASME !



Aujourd'hui, les agents ont à gérer un rapport aux autres qui, sur le plan émotionnel, est parfois beaucoup plus sollicitant que le travail lui-même. Si l'on n'y prend pas garde, la personne épuise très vite ses propres ressources.

C'est pourquoi l'ANFH Bretagne propose, depuis plusieurs années, des formations permettant une approche de régulation de cette souffrance psychologique.

Ces formations, début de réponse au problème posé, peuvent aussi être inscrites au projet social des établissements et intégrées à leur plan de formation.

Alain JOLLIVEL, Hervé DAYOT  
Membres des instances  
de l'ANFH Bretagne

#### Directeur de publication

A. TANGUY  
Président de l'ANFH Bretagne

#### Rédacteur en chef

M. ROUSSEL

#### Comité de rédaction

H. DAYOT, G. DUTHEIL,  
T. JAUNASSE, A. JOLLIVEL,  
V. LAUTREDOU, F. PONCHON,  
C. SABIN

#### Secrétaire de rédaction

M.-A. LE FILOUS

#### Illustrations

J.-P. KRASSINSKY

#### Conception maquette

HÉRAL

#### Impression

CHAMPAGNE

Diffusion gratuite

Imprimé sur papier recyclé

ISSN : 0768-570X

ANFH Bretagne

Le Magister

6, cours Raphaël-Binet

CS 94332

35043 Rennes Cedex

Tél. : 02 99 35 28 60

Fax : 02 99 35 28 70

E-mail : bretagne@anf.asso.fr

# Pourquoi souffre-t-on au

## événement FORMATION

« Injustice, souffrance... » sont des expressions qui fument de toutes parts dans les enquêtes

lorsque les personnes évoquent leur vécu au travail.

Guy MINGUET  
Professeur de sociologie  
École des mines  
de Nantes

**T**ravailler est source de satisfaction par le fait que cela garantit une capacité d'action, mais plus les individus entretiennent des attentes élevées à l'égard du travail et plus les risques de souffrance sont accentués. On connaît les causes majeures de la souffrance : l'intensification des contraintes, les tensions dans l'engagement, les transformations gestionnaires.

Depuis vingt ans, l'intensité du travail s'est accrue. Elle est la conséquence des nouveaux modes d'organisation tels la production allégée, le pilotage

par projet, la normalisation, la polyvalence. Des organisations déficientes, des hiérarchies qui se dérobent, qui maîtrisent mal la complexité des situations sont particulièrement pernicieuses. Cette intensification combine trois contraintes : industrielles (cadences, délais) ; marchandes (flux tendus, sous-traitance, réduction des coûts) ; événementielles (urgence, réactivité). Ce sont les troubles psychosociaux qui progressent le plus dans la période récente. L'intensification est source de pénibilités physiques et mentales, de risques ; elle est une cause de la dégradation des conditions de travail ressentie par les salariés.

L'activité se complexifiant, l'intensification peut correspondre à un investissement de soi gratifié et gratifiant, tout en induisant un facteur de souffrance élevé. Assurer le cumul de contraintes, c'est une charge et donc une injonction à se mobiliser totalement. Plus l'activité est intense et exposée à la relation avec autrui, moins il est possible de mettre en retrait. Ainsi, soit on fait face, et auquel cas l'engagement est un élément de plaisir tout en envahissant l'existence, soit on craque par l'angoisse de ne pas se sentir à la hauteur, par fragilisation de son être ou enfin par désillusion lorsque l'offre identitaire institutionnelle fait défaut. Lorsque le compromis rétribution/contribution est ressenti comme rompu, alors on bascule dans le malheur, sans possibilité de tenir à distance la souffrance. Les salariés qui éprouvent l'intensification doivent faire face sans relâche, s'élaborer un système de fictions nécessaires par lesquelles « il faut quand même y croire ». Au moins pour un temps.

Pourquoi l'intensification est-elle acceptée ? Ce peut être la peur du chômage, de son cortège de malheurs (maladie, pauvreté). Diverses formes de déni apparaissent ou s'amplifient. Les travailleurs précarisés se mettent à distance de leur activité, ce qui entraîne une tolérance paradoxale de conditions de travail et de vie souvent très dures. L'expérience du chômage peut faire supporter ce qu'on pressent être nuisible et dangereux, mais qu'on ne peut refuser faute d'alternative. Ce peut être la banalisation : lorsque la souffrance mentale collective est refoulée de bonne foi, car liée à des activités immatérielles. La psychologisation est fréquente : l'individu souffrant est taxé d'être la cause de son malheur et on l'invite à se soigner. Ces formes de déni entravent l'appréhension organisationnelle du problème.

## TÉMOIGNAGE

Raymond Le Mao, responsable formation  
Centre hospitalier intercommunal de Cornouaille, Quimper-Concarneau (29)

**Le centre hospitalier de Cornouaille a mis en place depuis une quinzaine d'années, avec l'aide financière de l'ANFH, des formations de type culture générale pour les catégories A, B et C, intitulées « Développement personnel et communication ».**

L'impact de ces formations dans la prévention de la souffrance psychologique au travail, aux origines diverses, est difficile à mesurer.

Les appréciations portées par les participants sur l'apport de ces formations nous donnent un éclairage précieux.

L'aide à la vie relationnelle au travail revient de manière récurrente dans les avis portés sur une formation estimée « très enrichissante sur le plan personnel ».

Ainsi, le travail fait en groupe

pour « éviter les jugements, apprendre à écouter, ne pas couper la parole, savoir se remettre en question » peut aider à « éviter les conflits avec les collègues ».

« Communiquer de façon professionnelle, avoir du recul par rapport à l'activité professionnelle, réfléchir sur ses réactions, les modifier » permet de « mieux se situer dans l'équipe et mieux comprendre les différents comportements, d'éviter les conflits sur les valeurs de chacun et ne pas se laisser envahir par les sentiments, d'avoir un autre regard sur les collègues et de revoir nos jugements ».

Cette formation favorise aussi un sentiment de sécurité professionnelle en permettant aux agents de « pouvoir prendre la parole en groupe, se préparer aux entretiens pour des changements de postes ».

« Écouter, comprendre et être plus efficace, aller à l'essentiel en réunion, gagner de la confiance en soi » sont des points régulièrement cités.

Au-delà, pour beaucoup, cette formation pose les bases d'une réappropriation d'une identité professionnelle puisqu'elle permet « une culture institutionnelle, de mieux comprendre les objectifs de l'hôpital, son histoire, son avenir, de trouver sa place, la chercher, de continuer à réfléchir, de connaître d'autres personnes ayant d'autres expériences ».

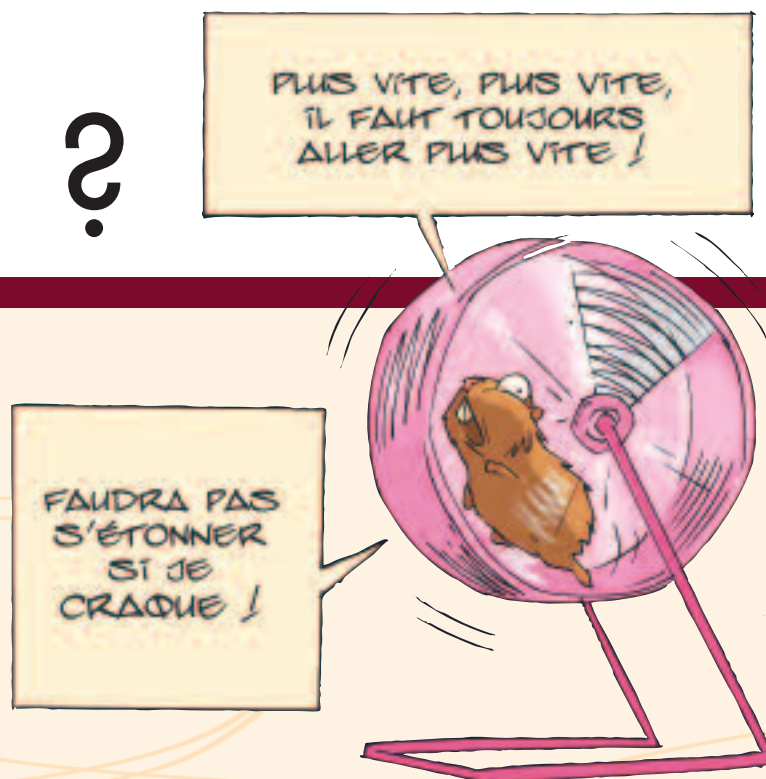
Enfin, elle s'impose comme une deuxième chance, une ouverture professionnelle.

Elle favorise la volonté de « s'investir dans les groupes de travail, de demander d'autres formations », le désir « d'évoluer dans la profession ». Elle est un « tremplin pour les études d'infirmière, un changement professionnel ».

En permettant aux agents de trouver certaines réponses à leurs questionnements individuels, il apparaît que ces formations contribuent à diminuer ou prévenir la souffrance psychologique au travail. ■



# travail ?



En définitive, il ressort que l'épreuve de la souffrance est à la croisée d'une histoire individuelle et des modes de management. Les professionnels – psychologues, médecins – sont indispensables pour écouter, prendre en charge. Toutefois, adresser une interrogation exigeante aux nouvelles organisations du travail, aux modes de gestion, suppose de s'appuyer sur les atouts que revêtent la formation continue, le droit du travail, la prévention et la négociation sociale paritaire.

L'accès à la formation continue – qualifiante, diplômante – est un vecteur privilégié pour les personnes soucieuses d'y voir clair, de mener une vie sereine dans une société vivable. Au cœur de leur travail, les personnes se confrontent à des épreuves qui, finalement, les grandissent et leur permettent de devenir plus autonomes. Vouloir se former suppose l'analyse des pratiques professionnelles, comme des activités du travail à la jonction des trajectoires et des modes de gestion. L'analyse permet de repérer le recouvrement des logiques de sujet et des logiques d'organisation dans le travail. Développer un esprit critique – entendons une méthode, des cadres d'explication – permet à l'apprenant de se sentir grandi, fortifié des épreuves auxquelles il se confronte, de s'adosser à une capacité de maîtrise de sa propre vie pour résister au monde tel qu'il est.

La loi est cruciale pour la protection de tous. Toutefois, on doit souligner que la dégradation du travail, que la souffrance se produisent en dépit d'une réglementation qui n'a cessé d'évoluer dans le sens d'un contrôle accru.

La prévention est d'abord de l'ordre des modes de gestion et des pratiques managériales. Les

décisions locales, dans l'entreprise et le service, ne sont pas sans portée, ainsi : débattre sur les choix organisationnels et les critères de gestion ; requalifier la forme d'efficacité souhaitable ; mettre à bas le préjugé selon lequel le travail intensifié est plus efficace et donc à défaut d'être convenable, tolérable. Nous suggérons de travailler l'organisation à trois niveaux : la coopération entre les pairs, la hiérarchie de proximité, la négociation collective, en vue de réguler les systèmes productifs et de reconnaître le travail. La responsabilité dirigeante est de garantir une offre institutionnelle de reconnaissance et d'être le vecteur de la construction identitaire des personnes. ■

## FORMATION

Philippe Rombaut, directeur des soins  
Centre hospitalier de Tréguier (22)

**Depuis 2004, 68 agents de toutes catégories et secteurs d'activité ont participé à une formation : « Gestion individuelle du stress ».**

Cette formation a été mise en place dans le cadre du projet social de l'établissement. L'institution a fait le choix de faire des groupes distincts selon les secteurs d'activité et la fonction des agents, le stress ayant des origines différentes selon le lieu de travail et le niveau de responsabilité, mais également pour faciliter l'expression en excluant toute liai-

son hiérarchique entre les formés. Début 2007, l'évaluation de cette formation a été réalisée auprès de l'ensemble des participants avec pour objectif d'en mesurer le réinvestissement dans les services. La moitié de ceux-ci y ont répondu, preuve de l'intérêt porté à cette évaluation. Les réponses indiquent une augmentation significative de la capacité des agents à gérer leur stress à titre personnel mais plus faible dans le cadre de leur activité professionnelle. Par ailleurs, c'est parmi la catégorie du personnel infirmier et aide-soignant que l'on trouve

les agents les plus satisfaits. Enfin, peu de formés utilisent les outils et/ou techniques proposés. Par contre, plus de la moitié ont acquis une meilleure connaissance d'eux-mêmes et des mécanismes du phénomène du stress. En conclusion, cette action de formation a permis aux personnels formés d'une part d'améliorer leurs relations avec les patients, familles et collègues, d'autre part, à travers les résultats de leur évaluation, d'identifier des actions existantes à développer en priorité, telle la mise en place de groupes de paroles. ■