

# LE PLAISIR AU TRAVAIL



ON DIRAIT QUE ÇA MARCHE...

Pour le SNPHAR-E, il n'y a pas de « souffrance syndicale » à parler de plaisir au travail : osons donc enfin en parler, l'analyser et dire ce que nous devons exiger pour l'obtenir.

Certes, la notion de plaisir au travail est plutôt accaparée par les « managers », comme un moyen d'augmenter la productivité de leurs employés ; les syndicats, quant à eux, semblent plus dans leur rôle quand ils mettent en exergue les notions de souffrance ou de stress au travail. Pourtant, beaucoup d'entre nous ressentent chaque jour du plaisir au travail, et tous souhaitent que cela dure !

C'est pourquoi, depuis plusieurs années, le SNPHAR-E a engagé une réelle réflexion sur le sens du travail, la motivation et ses clés, l'impact de l'organisation du travail sur la satisfaction qu'il apporte, etc. Notre démarche s'est nourrie de la lecture de nombreux et passionnants travaux et nous permet, dès aujourd'hui, de vous proposer quelques règles à appliquer et à faire respecter pour garder (ou trouver) ce plaisir dans l'accomplissement de notre exercice quotidien.

## Pas de plaisir sans une juste reconnaissance collective du travail bien fait

On découvre que le plaisir au travail est une combinaison réussie d'un investissement volontaire, soutenu par des motivations intrinsèques fortes, nourries par la juste reconnaissance de la qualité de son travail grâce au « jugement de beauté » émis par ses pairs.

Loin d'être une valeur en déclin, le travail est perçu comme un élément central par les praticiens hospitaliers. Il reste, comme le décrivait C. Dejours, l'un des fondateurs de la psychodynamique du travail, « *le médiateur de l'émancipation et de la formation de l'autonomie morale* » et nombre d'entre nous réussissent, chaque jour, à transformer en plaisir leur confrontation à la réalité du travail. Cette transformation est déterminée par une double reconnaissance du travail fourni, par soi-même et par les autres, collègues et hiérarchie. « *Quand l'obstination est reconnue, la souffrance se transforme en plaisir* ».

mais avant la famille ou l'argent – un des éléments constitutifs du bonheur des Français [1]. Elles font également apparaître que ce bonheur est associé à une combinaison réussie d'un fort investissement personnel (volontaire), de sa juste reconnaissance, du sentiment d'équité et, finalement, d'un statut.

Le travail qui permet de réaliser ses aspirations est source de plaisir : plaisir d'estime de soi par les contacts et la relation à l'autre, plaisir altruiste d'être utile ou d'aider, plaisir de faire, plaisir de création et d'enrichissement personnel... Effectivement, la profession de praticien hospitalier offre un accès large à l'éventail des sources de plaisir au travail ! l'hôpital public est, jusqu'à présent, un îlot exceptionnel où le rapport au travail est dans la « normalité », source de plaisir et médiateur d'une émancipation pour la grande majorité des praticiens.

### ■ Travail et bonheur ne font pas un si mauvais ménage

Les enquêtes montrent que le travail est – après la santé

■ **La dimension humaine fait partie intégrante de la définition du travail**

C. Dejourné définit le travail comme « l'activité coordonnée déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail ou à ce qui, dans une tâche utilitaire, ne peut être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite ».[2]

Adam Smith, en voulant fonder l'économie politique, définit le travail comme « cette puissance humaine qui permet de créer de la valeur » et distingue le travail non productif du travail productif (dit « réel »), « générateur de valeur, d'échange et, surtout, mesurable par une comptabilité chronométrée des actes réalisés » [3].

À l'opposé, l'étendue de la définition développée par la psychodynamique du travail (voir ci-dessus) est éclairante. Elle souligne l'importance de l'investissement du sujet dans la réalité du travail, alors que la limitation du travail au seul respect des règles prescrites bloque rapidement la production (grève du zèle). À l'hôpital, il est crucial que chacun puisse mobiliser les ressources et l'intelligence nécessaires pour faire face à ce qui ne fonctionne pas malgré un suivi scrupuleux des référentiels et des procédures prescrites. Et cela est particulièrement vrai dans le colloque singulier médecin-patient, base inaliénable de toute démarche thérapeutique. Ce n'est bien que dans sa définition étendue – fondamentalement humaine – que le travail est source de plaisir, répondant à une exigence de satisfaction intellectuelle, motrice et psychosensorielle. On parle alors de « plaisir de fonctionnement », d'un travail « intéressant » ou « passionnant » (cf. théorie du flow).

« Le travail est par définition humain, puisqu'il est convoqué là où précisément l'ordre technologique-machinal est insuffisant » [2].

■ **L'investissement volontaire : une arme à double tranchant**

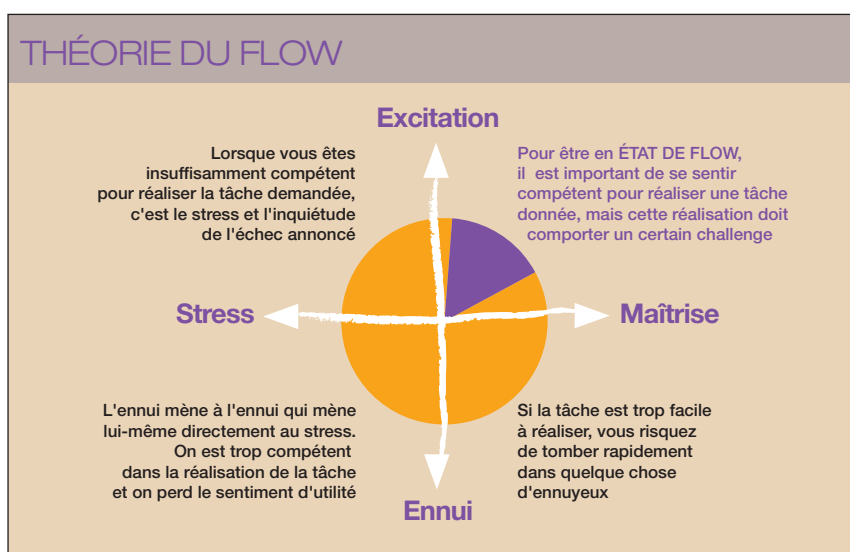
L'investissement au travail associé au bonheur est un investissement volontaire, recouvrant une motivation intrinsèque forte, avec un travail assimilé à une activité effectuée pour le plaisir ou la satisfaction de sa curiosité. Ce travail investi, source de plaisir, est indissociable de l'autonomie de réflexion et de décision (avec, en corollaire, la maîtrise du temps et des moyens à mettre en œuvre). Cependant, penser que la seule autonomie de moyens pour mobiliser l'intelligence suffit pour réussir, serait nier le contenu interhumain du travail. En effet, lorsque la reconnaissance n'est pas au rendez-vous,

l'investissement est source de vulnérabilité et de risque pour la santé : surmenage, épuisement professionnel, voire *burn-out*. En revanche, une juste reconnaissance permet la transformation de l'investissement volontaire et de l'autonomie en bonheur.

■ **La reconnaissance d'un « beau travail » passe par le jugement des pairs**

Une juste reconnaissance du travail dépend d'un double jugement, jugement d'utilité et « jugement de beauté ».

Le jugement d'utilité est porté par la hiérarchie, d'après des critères d'excellence externes au travail propre du sujet ou d'après ce qui est juste nécessaire pour



satisfaire la demande. La reconnaissance de la seule utilité risque d'être découplée de la réalité du travail accompli, elle est alors inefficace ou, pire, contreproductive car génératrice d'un sentiment de ne pas être reconnu à sa juste valeur ou d'inéquité. C'est pourquoi, à elles seules, les motivations extrinsèques comme la rémunération ou les conditions de travail ne suffisent pas à générer satisfaction au travail et performance.

Le « jugement de beauté » est la reconnaissance attendue de la qualité réelle de son travail. Seuls ses pairs ou collègues sont aptes à le porter car ils connaissent de l'intérieur les règles de l'art et le réel. Cet indispensable jugement des pairs repose sur l'existence d'un collectif de pairs, existence qui n'est possible que dans certaines configurations de l'organisation du travail.

■ **Travailler c'est faire face ensemble à ce qui n'était pas prévu**

La formation d'une identité collective est la réponse réussie de l'organisation hospitalière à sa servicarisation intrinsèque car il s'agit d'une unité de travail au service du patient.

Nous avons là une réponse réussie de professionnels confrontés à une organisation bureaucratique dépassée par la complexité des soins des patients.

En effet, la construction d'organisations collectives permet de contrebalancer les effets dévastateurs de la serviciarisation où le manager remplace l'organisateur, où l'individualisation de la gestion des ressources humaines s'oppose au collectif, où une hiérarchie désengagée de la réalité de l'exécution du travail impose de renforcer le contrôle par la mise en place d'indicateurs comptables de plus en plus abstraits. La valorisation d'unités temporaires de coopération technique sur des projets ponctuels détourne les relations interprofessionnelles, les pairs se transforment en concurrents. Finalement, celui qui travaille selon les normes de son métier devient celui qui travaille pour « se faire plaisir » ou satisfaire des exigences personnelles, et devient inadapté à l'organisation. C'est pourquoi l'importation sans précaution des valeurs du privé génère un conflit entre la gestion du privé et l'exigence morale du maintien d'un service public. Elle impose de réduire le travail à ses seules dimensions productives ou marchandes, avec une diminution des temps de préparation, de discussion ou même d'étude. Cette réduction induit nécessairement un isolement, s'oppose à la relation entre collègues.

À l'opposé, ancrée dans la réalité du travail et d'un statut, une identité collective forte contrecarre l'individualisation, la mise en concurrence entre collègues et les injustices. Elle permet de construire un système de valeur et de qualité du travail qu'il est possible d'opposer pour préserver un espace d'expérimentation dans lequel l'individu est autonome, où il s'éprouve et cherche les voies de son développement.

Laurent HEYER



*« Le travail, ce n'est pas la souffrance. Un pays qui met ces deux notions sur un pied d'égalité n'a pas d'avenir. L'absence de travail est même souvent l'une des grandes causes de souffrance dans nos sociétés. En effet, parce qu'il mobilise le corps, l'intelligence et la subjectivité, il reste la source incontournable de l'émancipation et de l'accomplissement de soi. Dans le même temps, il agit comme le principal médiateur social : le travail est un moyen privilégié d'entrer en relation avec autrui. »*

*Commission de réflexion sur la souffrance au travail*

“ La privation de reconnaissance, c'est la solitude dans sa forme radicale, la désolation. ”

**La formation d'une identité collective, unité de travail au service du patient, est la réponse réussie des professionnels face à une organisation bureaucratique dépassée par la complexité des soins des patients. Ici, l'organisation du travail est pilotée/gouvernée par le bénéficiaire final, le patient.**

**L'attente des praticiens hospitaliers n'est pas une rémunération au mérite, mais la poursuite d'une mutation ou d'une adaptation de l'organisation de l'hôpital qui permette la transformation de leur investissement au travail en plaisir.**

- [1]. Michel Gollac et Christian Baudelot. *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*. Fayard 2003
- [2]. Christophe Dejours. *Travail, usure mentale*. Bayard 2000.
- [3]. Dominique Méda. *Le travail, une valeur en voie de disparition*. Flammarion, « Champs. Sciences » 2010.



# Les 10 commandements du plaisir au travail

« Soyez raisonnables, faites-vous plaisir », « sifflez en travaillant ».

À ceux qui aspirent au plaisir, le SNPHAR-E recommande de suivre, chaque matin, chaque après-midi, chaque soir et –surtout– chaque nuit de garde, les préceptes suivants. La liste n'est certes pas exhaustive, mais elle permettra à chacun de se tester.

**1 TON IDENTITÉ PERSONNELLE ET TON AUTONOMIE DE RÉFLEXION, DE DÉCISION ET D'ACTION AU SEIN DU GROUPE AFFIRMERAS.**

L'autonomie est constitutive du métier de médecin. L'affirmer au sein d'un groupe tel qu'un service, un pôle, un hôpital, ... passe non par le développement de l'ego et les attitudes d'opposition, mais par la curiosité de l'autre et, parfois, la critique de soi. C'est une bataille quotidienne qu'il te faut gagner pour obtenir la reconnaissance de ton travail par tes pairs, l'institution et la société.

**2 RESPONSABLE DE TON ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL TE SENTIRAS.**

« Lorsque le soignant participe à la conception, à l'élaboration des rythmes de travail et au mode opératoire du service, c'est-à-dire dans la mesure où il peut remanier l'organisation du travail, le plaisir, ou mieux, la joie de travailler s'en trouve renforcée car le travail devient librement organisé, délibérément choisi et conquis. Et ce n'est qu'à ce moment-là que les rigidités et pesanteurs concrètes du travail peuvent être acceptées. » [Jean-Gilles Boula]

**3 SUR LES CONDITIONS DE TON BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL, NE TRANSIGERAS POINT.**

Il s'agit de faire respecter par tous l'équilibre qui t'est nécessaire (qui peut être fonction de ton âge ou de ton tempérament), entre la part de ton travail stable, cohérent et prévu et sa part source de surprises et d'imprévus. L'adaptabilité est certes une qualité mais elle a ses limites. L'exigence d'un confort physique matériel (bureau, ordinateur) est une nécessité connexe indispensable.

**4 UNE PART D'IMAGINATION ET DE CRÉATIVITÉ GARDERAS.**

Halte à l'EBM et aux consensus comme modes uniques de réflexion.

**5 TON TEMPS ET TON ACTIVITÉ MAÎTRISERAS.**

Être maître de ton propre temps au travail c'est aussi respecter le temps qui t'est nécessaire hors du travail. La clé du professionnalisme, c'est de ne pas se faire dicter un rythme ou une façon d'agir que l'on pense contre nature.

**6 POUR DES RELATIONS DE QUALITÉ ET DE PROXIMITÉ AVEC TES COMPAGNONS DE TRAVAIL, TE BATTRAS.**

Il te faudra lutter contre une gestion purement productiviste qui enferme l'individu dans l'isolement. Non à la suppression du traditionnel café et des salles de pause, sources de convivialité, d'échanges, d'humour ! Non au tout e-mail et au tout informatique stérilisant !

**7 GÉNÉREUX DANS L'EFFORT RESTERAS.**

Et si tu es trop fatigué pour penser que, selon la psychodynamique, ton effort est source de motivation intrinsèque et donc de plaisir, fais juste appel à ta mémoire pour te souvenir de la source de ton engagement à soigner et de la vocation des premiers jours qui t'a fait choisir ce métier.

**8 À TOUT TRAVAIL RÉALISÉ UN SENS DONNERAS.**

Et si ce n'est pas évident, n'oublie pas que ton travail fait sens non seulement pour toi, mais aussi pour tes patients, tes collègues, ta famille, la société...

**9 LES TUEURS DE PLAISIR AU TRAVAIL, LES PASSIFS FLINGUEURS, LES DONNEURS DE LEÇONS, COMME LA PESTE FUIRAS.**

Attention quand même, ils sont nombreux, nous en connaissons tous. Mais les stratégies de contournement ou d'encercllement sont très efficaces pour les maîtriser.

**10 EN CAS DE SENTIMENT DE SOUFFRANCE AU TRAVAIL MALGRÉ LE SUIVI DE CES COMMANDEMENTS, DE TOUTE URGENCE LE SNPHAR-E CONTACTERAS.**

## Recette EXPRESS

**Sentiment d'autonomie :** se sentir être l'origine ou la source de ses propres comportements.

+

**Sentiment de compétence :** se sentir efficace dans les interactions que nous vivons avec les autres, exprimer ses capacités.

+

**Sentiment d'appartenance :** se sentir connecté aux autres, avoir un sentiment d'appartenance à une communauté solide et solidaire.

=

**Plaisir au travail garanti 100 % SNPHAR-E**