

 <p>Association Romande des Superviseurs</p>	<p><b>FICHE DE LECTURE</b>  <b>CONTRIBUTION SCIENTIFIQUE TIRÉE DE :</b>  <b>TRAVAIL DE DIPLÔME DU DAS SUPERVISEURS</b>  Auteur-e-s de la fiche : Isabelle Kolly Ottiger et Georges Rais  Date de publication sur le site :  Mots-clés : souffrance au travail, harcèlement, mobbing, crise, attitude d'aide</p>
---	---

## GÉNÉRALITÉS

<b>Titre du document :</b>	<b>ACCUEILLIR LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL : QUELLES ATTITUDES ET QUELS OUTILS POUR LES SUPERVISEURS ?</b>
<b>Auteure :</b> Nom : Prénom :	<b>LONGAGNA</b> Isabelle
<b>Etablissement de formation :</b>  Date d'acceptation : Nombre de pages : Date de publication de la contribution scientifique :  Adresse pour téléchargement :	HETS - Haute école de travail social - Centre d'études et de formation continue (CEFOC) - Genève 2011 32 2014  <a href="http://www.superviseurs.ch/">http://www.superviseurs.ch/</a>

## RÉSUMÉ

<b>Concepts et thèmes :</b>	<p><b>Hypothèse</b>  "L'espace de supervision permet d'accueillir et de soutenir le supervisé lors d'une situation de souffrance au travail. Le superviseur doit acquérir des connaissances et des compétences spécifiques concernant ce thème."</p> <p><b>Question de départ</b>  "Quels attitudes et outils développer pour le superviseur afin d'accueillir la souffrance au travail du supervisé, comment lui permettre de clarifier et surmonter les difficultés relatives à son contexte professionnel actuel ?"  L'auteure s'interroge sur la manière d'accompagner des personnes en situation de souffrance au travail, en s'intéressant tout particulièrement à la question du harcèlement au travail.</p>
-----------------------------	---

<p><b>Plan du document :</b></p>	<p><b>I. Présentation de la démarche</b></p> <p><b>II. Le travail et ses caractéristiques</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La loi sur le travail</li> <li>2. Harcèlement moral au travail : <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Conséquences pour la santé</li> <li>4. Les conséquences institutionnelles</li> </ol> </li> <li>5. Constats en Suisse sur le travail et la santé</li> <li>6. Le stress et la santé psychique</li> <li>7. Psychodynamique du travail</li> </ol> <p><b>III. La supervision comme espace de réflexion</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Définition et objectifs</li> <li>2. Le cadre</li> <li>3. Le processus de supervision et la crise</li> </ol> <p><b>IV. Des attitudes et des outils pour accueillir la souffrance au travail</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'approche centrée sur la personne et ses attitudes</li> <li>2. D'autres attitudes possibles</li> <li>3. La théorie de l'attachement</li> <li>4. La reconnaissance</li> <li>5. Parcours professionnel et histoire de vie</li> <li>6. Les échelles de stress</li> <li>7. Le tableau du maintien et du changement</li> <li>8. Positionnement dans la supervision et questionnements</li> </ol> <p><b>V. Conclusion</b></p>
<p><b>Aperçu et citations :</b></p>	<p><b>Ch. I. Le contexte professionnel</b>  L'auteure est infirmière chargée de formation au Centre de formation des HUG (Hôpitaux Universitaires Genève). "Depuis 5 ans, je me penche davantage sur les rapports entre employés et le système. J'observe les souffrances individuelles et celles des équipes accueillant les stagiaires. Les étudiants posent cette problématique de plus en plus souvent en analyse de la pratique." (p. 2).</p> <p><b>Ch. II. Le travail et ses caractéristiques</b>  La législation sur le travail contient des dispositions relatives à la protection de la santé physique et psychique des travailleurs ainsi qu'à la protection de leur personnalité.</p> <p><b>Le harcèlement moral au travail</b>  Le thème est abordé sous différents aspects :  les différentes formes de harcèlement,  les causes,  les conséquences (évolutives) pour la santé,  les conséquences institutionnelles.</p> <p>Une partie statistique fait état de différentes études et rapports concernant la santé et le travail, les stratégies de prévention. La problématique du stress est abordée ici, complétée par un aperçu des "échelles de stress" au chapitre IV.6 de la recherche.</p> <p>Dans le chapitre "Psychodynamique du travail", l'auteure explique son intérêt pour cette thématique: " Le regard de la psychodynamique du travail est incontournable pour traiter la problématique de la souffrance au travail. Il m'est d'autant plus précieux que la théorie psychanalytique m'est familière dans ma pratique depuis plus de 15 ans." (p. 12)</p> <p>Sont notamment évoqués :</p>

l'axe de la reconnaissance du travail,  
l'organisation du travail centrée sur le souci de l'autre,  
le care, les soignants et l'hôpital,  
l'approche dite qualité.

### **Ch. III. La supervision comme espace de réflexion**

Sur la base des définitions de l'ARS (Association Romande des Superviseurs), l'auteure développe son approche personnelle :  
"J'ai mis en lien les différents objectifs de la supervision avec la thématique de la souffrance au travail :

- Développer la conscience des actes, de ses responsabilités et de son engagement
- Améliorer les compétences professionnelles et le confort personnel
- Développer sa capacité à créer des liens interpersonnels, à travailler et coopérer en équipe
- Perfectionner les outils de travail
- Prendre de la distance sur son engagement et ses émotions
- Comprendre et analyser son fonctionnement professionnel
- Identifier et analyser les contraintes institutionnelles, culturelles, sociales, économiques et politiques
- Identifier les causes de la souffrance et du stress vécu au travail
- Sortir de l'isolement
- Eviter de porter seul les contradictions sociales
- Déceler les différents enjeux relationnels, systémiques...
- Clarifier sa propre histoire et la problématique énoncée dans le milieu professionnel
- Analyser les structures institutionnelles et dynamiser les positions des différents acteurs." (p. 14-15)

Une parenthèse théorique concerne l'approche systémique en supervision en référence à l'ouvrage de Lebbe-Berrier (Cf. Bibliographie et fiche de lecture de l'ARS). Inspiré du même auteur figure au chapitre IV.7 un outil d'évaluation nommé "balance décisionnelle".

### **Ch. IV. Des attitudes et des outils pour accueillir la souffrance au travail**

L'auteure s'appuie sur plusieurs approches :

#### **L'approche centrée sur la personne et ses attitudes**

Il s'agit de la relation d'aide telle que définie par Rogers, adaptée par l'auteure à la problématique de la souffrance au travail.

#### **La relation d'aide selon Chalifour (Cf. Bibliographie)**

Trois notions éclairent cette approche :

la spécificité,  
la confrontation,  
l'immédiateté.

#### **La théorie de l'attachement selon Pierrehumbert (Cf. Bibliographie)**

" En supervision, je remarque des similitudes. En effet, durant le processus, le superviseur devient souvent une figure importante pour le supervisé. Progressivement, un climat de confiance est instauré, le cadre,

	<p>mis en place, permet des repères sécurisants. L'attachement s'invite au cœur de la relation." (p. 21)</p> <p><b>La reconnaissance selon Métraux</b> (Cf. Bibliographie)  " En supervision, il me semble possible d'intégrer certains aspects de la réflexion de cet auteur. Il encourage notamment de nommer les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ses propres sentiments d'impuissance et d'incompétence face à cette situation</li> <li>• Les manifestations d'indignation face à l'inacceptable</li> <li>• Les témoignages de souffrance perçue</li> <li>• La divulgation de ses propres croyances et valeurs</li> <li>• Le partage du sens donné à ses actions</li> <li>• La gratitude de ce qui est partagé ensemble</li> <li>• Les « capacités » de la personne, son pouvoir de dire et d'agir." (p. 21)</li> </ul> <p><b>Parcours professionnel et histoire de vie selon Métenier</b> (Cf. Bibliographie)  Ce sont des techniques initialement élaborées dans le contexte d'accompagnement de personnes en mutation professionnelle.  " C'est un outil possible à proposer au supervisé lorsqu'il a besoin d'explorer les zones de similitudes et de différences entre parcours professionnel et histoire de vie. Pour le superviseur, il est primordial de différencier l'espace thérapeutique de l'espace de supervision." (p. 23)</p> <p><b>Positionnement dans la supervision et questionnements</b>  " L'écueil serait d'encourager avec insistance certaines orientations, voire de décider à sa place lorsque la personne est en plein désarroi. Les sentiments d'impuissance, d'impasse et d'échecs vécus dans ce type de situation peuvent aussi être ressentis par le superviseur jusqu'à enclencher des actions ne lui appartenant pas." (p. 26)</p> <p><b>Ch. V. Conclusion</b>  La conclusion ouvre une interrogation sur l'évolution de la pratique de la supervision : " Je pense que la supervision est amenée à évoluer, à trouver d'autres formes de collaborations, d'autres outils pour rester efficace dans un marché économique de plus en plus compétitif." (p. 27)</p>
--	---

## COMMENTAIRES ET RÉFÉRENCES

<p><b>Utilité dans le cadre de la supervision :</b></p>	<p>La recherche met en délibéré la capacité du superviseur à développer des attitudes et des compétences idoines lorsque la souffrance au travail s'invite dans les situations.</p> <p><b>Points forts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une partie théorique exhaustive traitant de la souffrance et du harcèlement moral au travail.</li> <li>• Des outils directement utilisables en supervision, accompagnés de ressources documentaires explicites.</li> </ul>
---	--

<b>Bibliographie :</b>	<p>Canoui, P. &amp; Mauranges, A. (2001). <i>Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants. De l'analyse du burn-out aux réponses</i>. Paris : Masson.</p> <p>Chalifour, J. (1989). <i>La relation d'aide en soins infirmiers. Une perspective holistique-humaniste</i>. Québec : Gaëtan Morin.</p> <p>Combalbert, N. &amp; Riquelme-Sénégu, C. (2006). <i>Le mal-être au travail</i>. Paris : Presses de la Renaissance.</p> <p>Dejours, C. (2010). <i>Observations cliniques en psychopathologie du travail</i>. Paris : PUF souffrance et théorie.</p> <p>Faustinelli, C. (2008). <i>Rapport Compétences en matière de santé dans le domaine du stress et de la santé psychique : concept cadre avec prise en considération particulière du contexte des entreprises et des personnes âgées</i>. Lausanne, Berne et Lugano : Promotion Santé Suisse. [page web]. Accès : <a href="http://www.gesundheitsfoerderung.ch/pdf_doc_xls/f/betriebliche_gesundheitsfoerderung/Grundlagen/Rahmenkonzept_Gesundheitskompetenz_fr.pdf">http://www.gesundheitsfoerderung.ch/pdf_doc_xls/f/betriebliche_gesundheitsfoerderung/Grundlagen/Rahmenkonzept_Gesundheitskompetenz_fr.pdf</a></p> <p>Grenier-Pezé, M. (2010). Le harcèlement moral au travail : contrainte par corps. In Dejours, C. (Ed).* <i>Observations cliniques en psychopathologie du travail</i> (pp.109-129). Paris : PUF souffrance et théorie.</p> <p>Hirigoyen, M-F. (2001). <i>Le harcèlement moral dans la vie professionnelle</i>. Paris : éd. La découverte.</p> <p>HUG direction générale (septembre 2010). <i>Vision 2015 : plan stratégique 2010-2015</i>. Genève : CSM SA.</p> <p>Kirschenbaum, H. &amp; Land Henderson, V. (2001). <i>Carl R. Rogers : l'approche centrée sur la personne</i>. Lausanne : Randin.</p> <p>Krieger, R. &amp; Graf, M. (Juillet 2009). Travail et santé : Récapitulation des résultats de l'Enquête suisse sur la santé 2007. Département fédéral de l'économie SECO : Zürich, Suisse [page web]. Accès : <a href="http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/02415/index.html?lang=fr">http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/02415/index.html?lang=fr</a></p> <p>Lebbe-Berrier, P. (2007). <i>Supervisions éco-systémiques en travail social. Un espace tiers nécessaire</i>. Ramonville St-Agne : éd. Erès.</p> <p>Manoukian, A. (2009). <i>La souffrance au travail. Les soignants face au burn-out</i>. Rueil-Malmaison : éd. Lamarre.</p> <p>Métenier, I. (2010). <i>Crise au travail et souffrance personnelle</i>. Paris : Albin Michel.</p> <p>Métraux, J-C. (2007). Nourrir la reconnaissance mutuelle. <i>Le journal des psychologues</i>, 252, 57-61.</p> <p>Molinier, P. (2010). L'hôpital peut-il s'organiser comme un aéroport ? Logique de gestion ou logique du care. In Clot, Y &amp; Lhuillier, D. (Ed).*<i>Agir en clinique du travail</i>. (pp.157-167). Ramonville St-Agne : éd. Erès.</p> <p>Pierrehumbert, B. (2003). <i>Le premier lien : théorie de l'attachement</i>. Paris : Odile Jacob.</p> <p>Questionnaire Karasek : [page web]. Accès : <a href="http://www.google.fr/search?client=safari&amp;rls=en&amp;q=questionnaire+karasek&amp;ie=UTF-8&amp;oe=UTF8&amp;redir_esc=&amp;ei=ZCABTdapEISy8QPuWPWaCA">www.google.fr/search?client=safari&amp;rls=en&amp;q=questionnaire+karasek&amp;ie=UTF-8&amp;oe=UTF8&amp;redir_esc=&amp;ei=ZCABTdapEISy8QPuWPWaCA</a></p> <p>Rogers, C. (1984). <i>Liberté pour apprendre ?</i> Paris : Dunod.</p> <p>Rogers, C. (1996). <i>La relation d'aide et la psychothérapie</i>. Paris : ESF.</p> <p>Questionnaire Siegrist. [page web]. Accès :</p>
------------------------	---

<http://docs.bossonsfute.fr/Documents/Risques%20psychosociaux/Questionnaire%20SIEGRIST.pdf>  
[www.superviseurs.ch](http://www.superviseurs.ch)  
Tschopp, F., Kolly-Ottiger, I., Monnier, S. & Tissot, S. (2007).  
Supervision et intervision : espace réflexif pour les professionnels. In  
Lodewick, P. & Podéron, G. (Ed)\*.  
*Supervisions : Analyses, témoignages et perspectives* (pp22-34).  
Bruxelles : les politiques sociales, 1-2.  
Zbinden, E., Thelen, L., Garin, C. & Vaucher, M. (2006). L'épuisement  
professionnel des infirmiers hospitaliers en psychiatrie adulte. Genève :  
HUG Département de psychiatrie.