

Table des matières

INTRODUCTION.....	7
Clarification des termes	8
Le contexte de la nouvelle gestion publique.....	10
La démarche de prévention de l'épuisement.....	11
 1. LA DÉMARCHE DE PRÉVENTION DE L'ÉPUISEMENT	
EN RELATION D'AIDE.....	13
À l'origine de la démarche de prévention.....	13
Les modèles théoriques auxquels se rattache la démarche.....	18
Distinguer les termes : « fatigue », « lassitude », « épuisement » et « dépression »	20
L'importance de faire un bon diagnostic d'état afin d'orienter le « traitement ».....	20
<i>La fatigue</i>	20
<i>La lassitude</i>	21
<i>L'épuisement</i>	22
Première phase de la reconstruction en situation d'épuisement.....	23
Moyens pour prévenir l'épuisement	24
Deuxième phase de récupération en situation d'épuisement....	25
Les impacts psychosociaux de l'épuisement.....	26
Épuisement et dépression, quelle différence ?	26
L'épuisement et les comportements d'autoprotection.....	28
Qui sont les intervenants les plus à risque de s'épuiser ?.....	29
Activité de réflexion.....	32

2. L'ÉNERGIE, LE CARBURANT DE L'INTERVENTION	33
Qu'en est-il en fait de l'énergie ?	35
<i>Quelques généralités utiles à préciser</i>	36
L'énergie existe	38
L'énergie s'épuise	38
L'énergie se renouvelle	39
Le retour d'énergie	40
Les dépenses énergétiques	41
Le mythe de la gratuité	43
Les compliments	43
Activité de réflexion sur les compliments	44
3. LA MOTIVATION À S'IMPLIQUER EN RELATION D'AIDE	47
La relation d'aide et la connaissance de soi	48
Les motifs qui poussent à devenir travailleur social	50
Nos constats à propos des motifs d'action	51
Être réaliste tout en se protégeant	52
Effets d'une méconnaissance de ses motifs d'action	53
Motifs et attentes sont indissociables	54
Déception et frustration	55
Signaux d'alarme dont il faut tenir compte	56
Les attentes et le retour	56
Changement d'affectation et déstabilisation	57
Le fonctionnement de la motivation et de la démotivation	58
Motivation et énergie vont de pair	62
Activité de réflexion sur le repérage des frustrations	63
4. LA CULPABILITÉ ET LA SUR-RESPONSABILITÉ	65
Pensée à méditer	65
Le travail social, les soins et la nouvelle gestion publique	66
Abandonner l'idée de vouloir contrôler la situation	69
La culpabilité, son origine, sa fonction et ses effets	71
S'affranchir de la culpabilité sans remords	72
Mettre la barre trop haut !	73
La clef de l'énigme	73
Les différents visages de la culpabilité	74

La culpabilité : un moyen défensif.....	75
Culpabilité et sur-responsabilité.....	76
Quelques prédictors de culpabilité.....	76
Nos différences individuelles en matière de culpabilité.....	76
La culpabilité, une autopunition.....	77
La fragilisation personnelle par la culpabilité.....	79
Grille « je », « tu », « contexte ».....	80
Comment éviter la culpabilité : quelques rappels utiles !.....	81
Culpabilité et responsabilité.....	82
Activité de réflexion sur la culpabilisation.....	84
Activité de mise à distance de la culpabilisation.....	84
Conclusion.....	85
 5. LES BESOINS ET LE DROIT D'AVOIR DES BESOINS.....	87
Reconnaître ses besoins.....	88
Besoins et négligence du prendre soin de soi.....	88
Besoin, désir ou caprice : des distinctions !.....	90
Le mot « besoin » : que peut-il désigner ?.....	92
L'obstacle des croyances.....	93
Autre croyance : transformer le travail en vocation.....	94
La générosité.....	95
Besoin de reconnaissance : courage !.....	96
Enseigner la considération.....	97
Activité sur les caprices.....	98
Un regard critique sur l'utilisation de la pyramide de Maslow....	98
Une pyramide individualisée.....	102
Les besoins psychologiques ; comment les décoder ?.....	103
<i>La grille des trois « A »</i>	103
Le besoin d'attention : être vu, entendu, connu.....	105
<i>Rappel théorique : le besoin d'attention et le regard de l'autre</i>	105
<i>Moteur d'action : être vu</i>	105
<i>Moteur d'action : être entendu</i>	106
<i>Moteur d'action : être connu</i>	107
<i>Le besoin d'attention : règles du milieu et croyances</i>	108
Le besoin d'affection : être aimé, apprécié, valorisé.....	109
<i>Quelle importance doit-on donner au besoin d'affection ?</i>	109

<i>Moteur d'action : être aimé</i>	111
<i>Moteur d'action : être apprécié</i>	112
Motivation au travail : satisfaire notre besoin d'être apprécié...	113
Parlons un peu du milieu de l'intervention.....	114
<i>Moteur d'action : être valorisé</i>	115
<i>Le besoin d'affection et le respect de nos limites</i>	116
Le besoin d'affiliation.....	117
<i>Moteur d'action : être recherché</i>	118
<i>Moteur d'action : être entouré</i>	119
<i>Moteur d'action : être soutenu</i>	121
Besoin et intensité.....	124
Réparation.....	125
Comment repérer nos besoins moteurs : attention, affection ou affiliation ?.....	126
Notre histoire de développement nous renseigne.....	127
Le choix au cours d'une carrière.....	128
L'épuisement en regard des besoins physiques et psychologiques.....	129
La crise de l'État providence et les besoins psychologiques des travailleurs sociaux.....	130
6. LE POUVOIR DE CHOISIR.....	133
Le pouvoir personnel, le sentiment d'impuissance dans sa vie professionnelle.....	134
<i>Oser, c'est faire un choix</i>	136
<i>La théorie de l'impuissance apprise</i>	136
<i>Éviter la généralisation : un choix possible</i>	137
<i>Avoir ou ne pas avoir le choix ?</i>	138
<i>Manipulation possible</i>	138
<i>Le cadre d'exercice de la profession</i>	140
<i>Cadre et mode de fonctionnement</i>	141
<i>Désillusions et choix</i>	142
<i>Suppositions stériles</i>	142
<i>Le premier plus petit pas possible : la théorie des 5 « P »</i>	142
<i>Bouger dans le cadre</i>	146
<i>Les contraintes</i>	146
<i>Exploration des limites organisationnelles</i>	147

Activité de réflexion sur les croyances.....	149
Changement de paradigme introduit par la nouvelle gestion publique dans les services de santé et les services sociaux : la nécessité de faire des choix.....	149
<i>Changer de cadre</i>	150
<i>Quand faut-il changer de cadre ?</i>	150
<i>Changement de paradigme, perte de pouvoir sur le travail et perte de sens</i>	151
La gestion du temps.....	152
Le contrôle.....	152
La technocratisation.....	152
La réduction de l'autonomie.....	153
<i>Passer du modèle professionnel au modèle salarié</i>	154
Activité de réflexion sur le cadre professionnel.....	155
<i>La nostalgie du paradis perdu...</i>	156
Le témoignage d'Alexandra : les choix possibles.....	158
Une lueur d'espoir, le déclin de la nouvelle gestion publique ? ...	162
 7. PRENDRE SOIN DE SON ÉNERGIE, UNE QUESTION D'ATTITUDE	165
Quelques constats sur la gestion du capital santé.....	165
<i>Santé et attitudes</i>	166
<i>Le travailleur social, le soignant et son bien-être personnel</i>	167
<i>Qu'est-ce que la santé ?</i>	167
<i>Attention aux petites choses</i>	168
« <i>Ce n'est pas si grave</i> ».....	169
Activité de réflexion sur la perception de sa santé et de son bien-être.....	170
Les apports de Lowen à la protection de la santé énergétique.....	171
<i>Le premier principe : respirer</i>	172
La posture, le mouvement et la respiration.....	173
Petits moyens : grands profits !.....	175
Les émotions et la respiration.....	176
Activité sur la respiration.....	176
Fuyez les situations de stress intense.....	177
Activité de réflexion sur la peur.....	178

<i>Le deuxième principe : s'exprimer</i>	178
L'impact de la charge émotionnelle sur le corps	180
Exprimer ses émotions : une aide à la santé.....	181
Verbaliser	181
Culture et expression	182
Choix d'action et maturité	183
Activités de réflexion sur les émotions.....	183
<i>Le troisième principe : régler ses conflits</i>	184
Conflits et croyance.....	185
Conflit personnel et conflit interpersonnel.....	186
Gérer les conflits interpersonnels	187
Les différences.....	189
<i>Le quatrième principe : s'entourer de gens positifs et de belles choses</i>	190
Première partie du quatrième principe de Lowen : s'entourer de gens positifs.....	190
La triangulation : casser un réflexe.....	192
Activité de réflexion sur la triangulation.....	193
Ventiler une situation.....	193

8. LE CHANGEMENT ET LA MISE EN ACTION

DES CHOIX PERSONNELS	195
Que peut-on dire de plus lorsqu'on parle du changement ?.....	196
Nouvelles attitudes dans l'action.....	196
Changement et énergie.....	196
L'action et la confiance en soi : une histoire développementale...	197
L'action et l'estime de soi.....	198
Le bon moment	199
Changements choisis ou changements subis.....	199
Se plaindre ou agir ?	199
Faire face à la réalité situationnelle.....	200
Les anticipations négatives.....	201
Le changement est source d'angoisse.....	203
Le phénomène de la table rase	204
Notre échelle de valeurs	205

Activité de réflexion sur les valeurs	207
Gardez votre enthousiasme.....	208
Activité de réflexion sur vos besoins de soutien.....	208
9. LE TRAVAILLEUR SOCIAL ET L'ÉQUIPE	209
Les répercussions du changement dans l'équipe.....	210
<i>Des précautions à prendre</i>	213
<i>Changements moins drastiques</i>	214
<i>Les rôles dans l'équipe</i>	215
<i>Sécurité personnelle et changement</i>	216
Activité de réflexion sur les rôles dans l'équipe.....	217
<i>Les règles dans l'équipe</i>	217
<i>L'évaluation de la performance, impact dans les équipes</i>	220
<i>Les équipes dysfonctionnelles et les équipes fonctionnelles</i>	223
Activité de réflexion sur les règles au sein de l'équipe	225
Les équipes dysfonctionnelles et l'énergie.....	226
<i>Détournement de fonds</i>	226
<i>L'analyse de pratique</i>	227
<i>Attention aux mises en rivalité</i>	228
La violence psychologique dans les équipes dysfonctionnelles....	229
<i>L'humiliation</i>	230
<i>L'abus</i>	231
<i>L'isolement</i>	232
<i>La négation</i>	233
<i>L'exclusion</i>	233
Activité de réflexion sur la violence psychologique dans les équipes	234
Les stratégies de protection personnelle dans les équipes dysfonctionnelles.....	234
<i>Soyez vigilant</i>	236
<i>La transparence</i>	237
<i>La stratégie du cloisonnement et de la distanciation</i>	237
<i>Certains deuils sont à faire</i>	237

10. LE TRAVAILLEUR SOCIAL, LE SOIGNANT ET L'ORGANISATION..	239
L'épuisement selon les chercheurs :	
un phénomène multifactoriel en évolution	240
<i>La conciliation travail-famille</i>	243
<i>Une organisation du travail au profit de tous</i>	245
Les risques psychosociaux liés plus spécifiquement	
au travail social	247
<i>Les insatisfactions des travailleurs sociaux</i>	
<i>face à l'organisation</i>	248
<i>Les gestionnaires et l'épuisement</i>	249
<i>La charge de travail et l'épuisement des travailleurs sociaux</i>	251
<i>Dans les organisations communautaires et les associations ?</i>	252
<i>Les limites du travail social</i>	253
Les réactions individuelles aux situations de stress	
organisationnel	254
Le soutien organisationnel :	
la supervision et l'analyse de pratique	256
<i>Effets bénéfiques de la supervision professionnelle</i>	257
<i>Glissement observé dans l'analyse de pratique</i>	259
Option « gagnant-gagnant », les organisations qui permettent	
de bouger	261
Flexibilité du gestionnaire	263
Les limites dans l'organisation	263
<i>Se positionner en victime</i>	264
<i>Réaction de la direction face aux limites</i>	265
<i>Le dilemme de la répartition des services</i>	266
Activité de réflexion sur les limites	268
Le soutien organisationnel et le retour	269
<i>L'équité et l'égalité dans le retour du gestionnaire</i>	270
Activité de réflexion sur le retour dans l'organisation	273
11. LE CONTRAT AVEC SOI ET AVEC LES AUTRES	275
L'objectif du contrat	276
Préalables à la négociation	276
La difficulté de négocier pour soi	277
<i>L'émotion</i>	278
<i>Les représentations mentales</i>	278

Activité de réflexion sur vos expériences de négociation.....	280
Les principes de la négociation.....	280
La négociation en deux étapes.....	281
Quand faut-il parler de contrat ?.....	282
« Je n'ai pas d'attentes ».....	282
Quelques clefs utiles pour identifier nos attentes.....	283
Freins à l'expression des attentes.....	284
La négociation avec le supérieur hiérarchique.....	284
Savoir être précis en parlant de nos attentes.....	285
Exercice : apprendre à être précis.....	286
Précision et processus d'évaluation.....	286
La négociation avec les collègues.....	288
Savoir faire une demande dans une négociation.....	289
Mignonne petite histoire vécue.....	291
La négociation avec les proches.....	292
L'anticipation négative.....	293
Comment faire une demande ?.....	293
Une demande est légitime, même si elle n'est pas toujours réaliste.....	294
 12. LA RÉCUPÉRATION APRÈS UN ÉPUISEMENT ET LE RETOUR	
AU TRAVAIL.....	299
Les étapes de la récupération.....	299
Les indicateurs de la récupération.....	300
Première étape de la récupération : le corps.....	301
<i>Savoir évaluer sa vulnérabilité</i>	302
Deuxième étape : la convalescence.....	303
<i>Les pauses</i>	304
Troisième étape : comprendre et intégrer.....	305
<i>Outil de vérification : le triangle de l'équilibre</i>	306
Maladie invisible et récupération.....	307
<i>L'urgence de guérir</i>	307
<i>Le retour en force de la culpabilité</i>	308
Le retour progressif à la vie normale et au travail.....	309
Apprendre à gérer la pression.....	310
La nécessité de changer de direction pour se réinvestir.....	311

Retour au travail : le bon moment	313
Les difficultés du retour au travail	314
Principe de réalité.....	318
CONCLUSION	321
BIBLIOGRAPHIE.....	323