REGARDS CROISÉS SUR LE TRAVAIL EN ÉQUIPE

Congrès AQuaVieS

9 et 10 mars 2023 - TOURS

Recherche en QVT et déterminants de la QVT

Pr. E. FOUQUEREAU et Dr. J. LEJEUNE

EE 1901 QualiPsy, Université de Tours

université de TOURS

QualiPsy

AQuAViesS

EE 1901 Qualité de vie & Santé psychologique, Université de Tours

- Recherches fondamentales & appliquées en psychologie du travail
- Equipe mixte (psychologues et médecins)
- Ancrage dans le courant psychologie organisationnelle positive

Etude des conditions et processus individuels vs collectifs qui contribuent au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des organisations dans le contexte du travail

(Gable & Haidt, 2005)

RECHERCHE AUTOUR DE LA QVT ET DE LA SANTE PSCYHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Cadre conceptuel

- **1946 : Définition de l'OMS de la santé psychologique**

✓ « Un état complet de bien-être mental [...] et pas simplement l'absence de maladie ».

✓ « Perspective bidimensionnelle en concevant la santé non seulement comme l'absence de symptômes de maladie, mais également comme la présence d'aspects positifs ».

Keyes *et al.*, 2003

Indicateurs de la SPT

✓ *Indicateurs positifs*

- QVT
- Engagement au travail
- Satisfaction au travail
- Bonheur au travail

✓ *Indicateurs négatifs*

- Burn-out
- Brown-out
- Bore-out
- Souffrance au travail

Méthodologie générale de recherche

Déterminants

↓

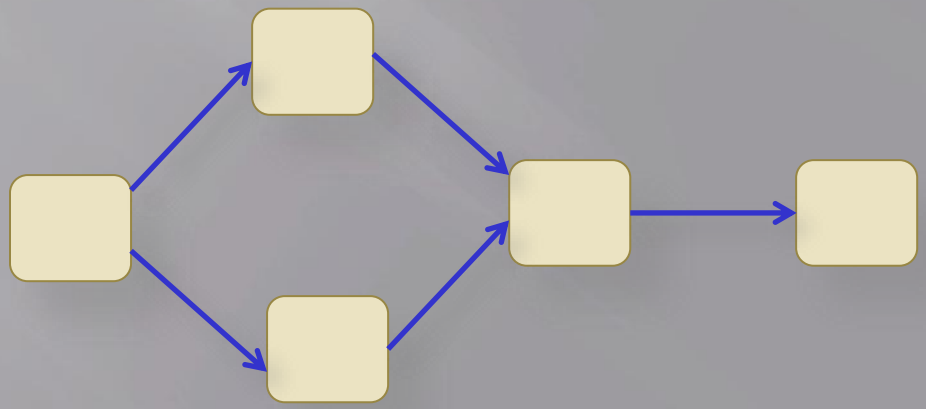
QVT/SPT

↓

Conséquences

- **Approche linéaire**

- **Modèles complexes**



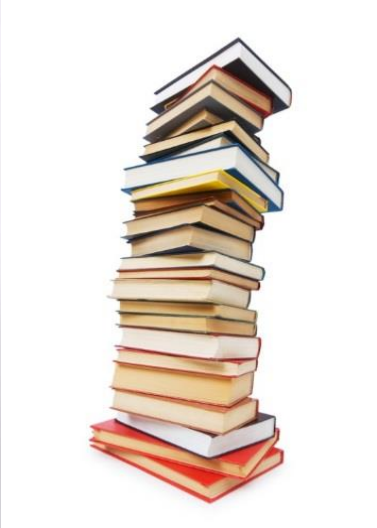
DETERMINANTS DE LA SPT ET DE LA QVT DES SOIGNANTS

Santé et QVT: quelques constats…et a priori…

- Vulgarisation à outrance (médiatisation récente de la thématique du bonheur au travail)
- Concepts « fourre-tout » associés à des pratiques diversifiées
- Santé et QVT = « luxe » pour organisations prospères
- Considérée à tort comme des notions « miroir des RPS »

➡ Usage approximatif des concepts

Développer la QVT des soignants suppose une démarche :



Fondées sur des connaissances scientifiques

Pas sur une simple liste d'actions - recettes

Leviers de la santé et QVT

Facteurs individuels

- Dimensions biodémographiques
- Capital psychologique
- Dimensions psychosociologiques
- Evènements de vie…

Facteurs organisationnels

- Soutien organisationnel
- Défintion des rôles
- Moyens logistiques et structurels…

Santé & Qualité de vie au travail

Facteurs groupaux

- Cohésion équipe
- Qualité communication
- Conflits de valeurs

Facteurs managériaux

- Reconnaissance
- Manque de formation
- Justice organisationnelle
- Besoins psychologiques fondamentaux

Facteurs liés à l' activité

- Charge de travail
- Clarté des rôles
- Continuité des tâches
- Sens du travail…

Justice organisationnelle
(Colquitt, 2001)

Justice interactionnelle: perception d'une répartition équitable du traitement interpersonnel (justice informationnelle & justice interpersonnelle)

Justice procédurale: perception d'un accès équitable aux procédures de travail

Justice distributive: perception d'une répartition équitable des récompenses (salaires, promotions…) selon les contributions

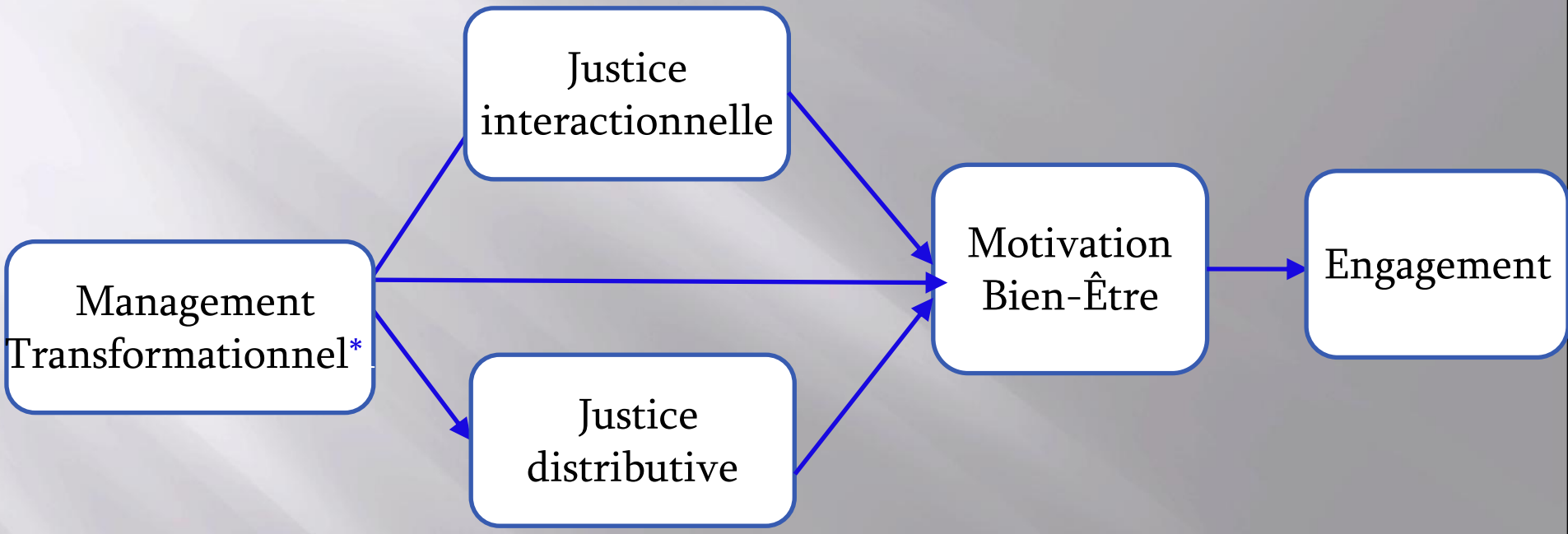
Justice organisationnelle

Model	DV	IV	β	*P*
1	QWL	TL	.13	.055
		PAS	.13	.053
		POS	.21	< .001
		OJ	.2	< .001
		Global PA	.1	.02
2	Work engagement	TL	.01	.82
		PAS	.09	.22
		POS	.003	.94
		OJ	.11	.08
		Global PA	.09	.05
3	Job satisfaction	TL	.06	.41
		PAS	.2	.79
		POS	.15	< .001
		OJ	.12	.053
		Global PA	.02	.64

LP : leadership transformational
PAS : perceived autonomy support
OJ : organizational justice
POS : perceived organizational support
PA : participatory approach

Lejeune et al., 2020

Justice organisationnelle



- Identification au manager (influence charismatique), qui « inspire » les salariés
- Vision collective claire, encouragement à travailler ensemble
- Prise en considération individualisée des salariés

Les besoins psychologiques fondamentaux (SDT, Ryan & Deci, 2000)

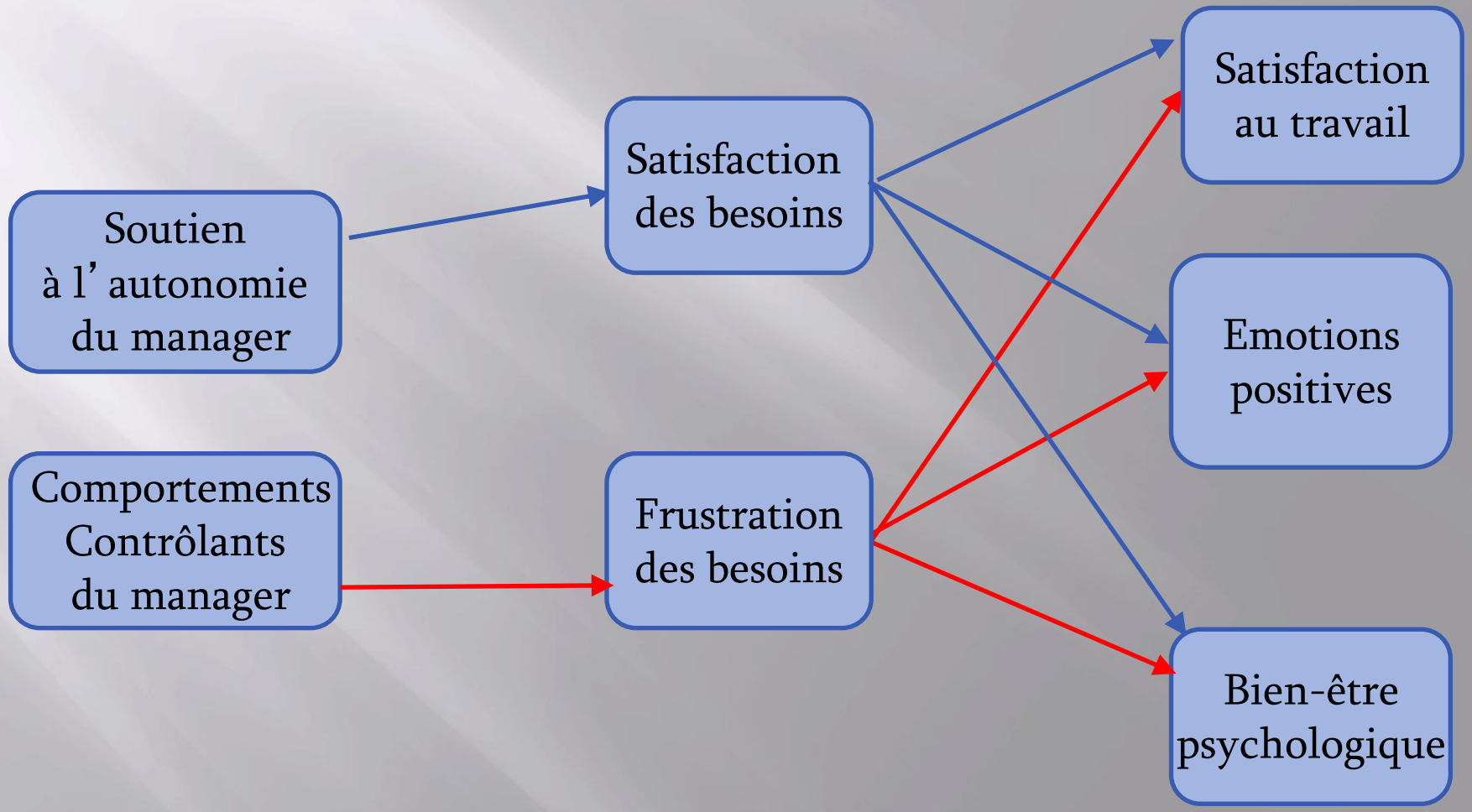
Le besoin de compétence: besoin de se sentir efficace dans l'exercice de ses fonctions

Le besoin d'autonomie: besoin de se sentir maître de ses décisions et responsables de ses comportements

Le besoin d'affiliation: besoin de développer des relations sociales avec ses collègues et de se sentir proches d'eux

Les environnements & pratiques managériaux satisfaisant ces besoins favorisent le développement de la QVT & la performance

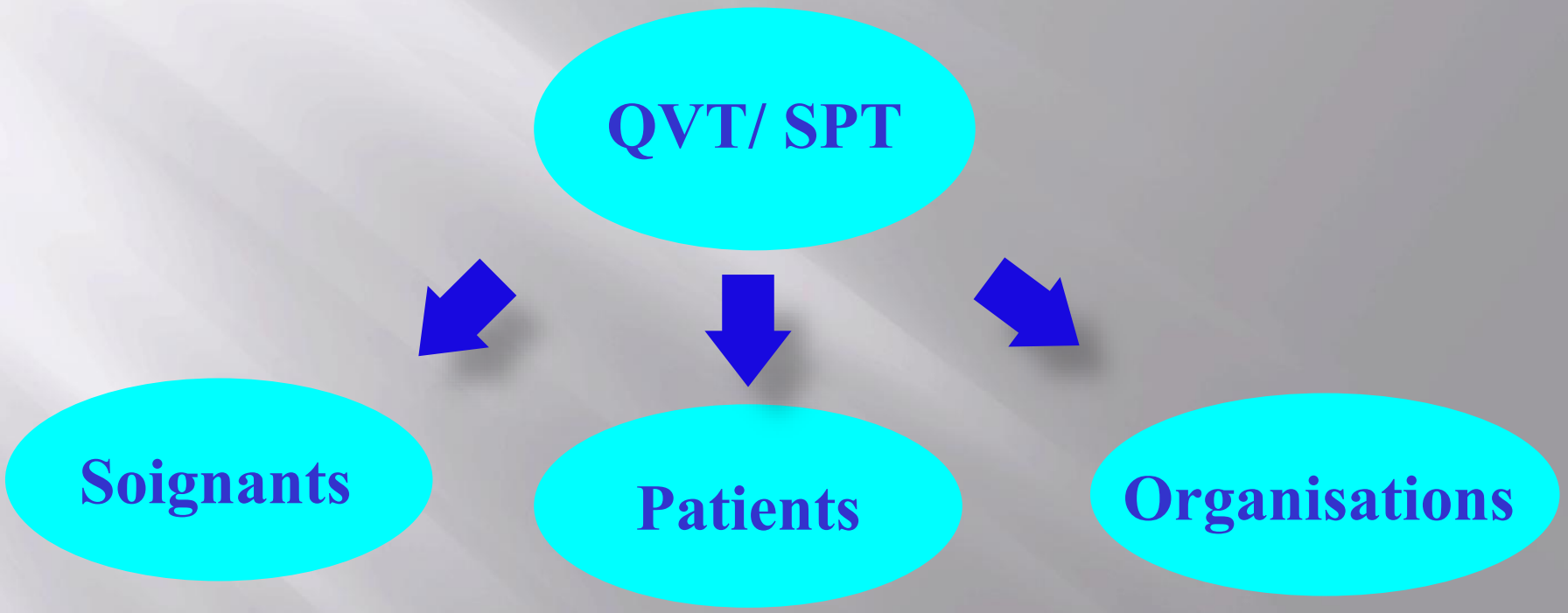
Les besoins psychologiques fondamentaux



Gillet et al., 2013

CONSEQUENCES DE L'AMELIORATION DE DE LA QVT/ SPT DES SOIGNANTS

Conséquences de la QVT des soignants



- Satisfaction/ Engagement
- Troubles psycho-somatiques
- Troubles comportementaux

- Qualité de prise en charge
- Morbi-mortalité
- Satisfaction
- Durée hospitalisation

- Turn-over
- Absenteisme

Amélioration de la QVT/ SPT des soignants

✓ Hôpitaux « magnétiques »

8 dimensions essentielles

- Culture centrée sur le patient
- Expertise des soignants
- Soutien à la formation
- Leadership transformationnel
- Empowerment/management participatif
- Climat collégial médecins/soignants
- Autonomie clinique
- Gestion adéquate des effectifs

Kramer et Schmalenberg, 2004

- **Nursing Work Index**
  (Aïken et Patrician, 2000)
- **Essentials of Magnetism Tool**
  (Kramer et Schamlenberg, 2004, 2008)

Amélioration de la QVT/ SPT des soignants

Characteristic	Magnet Hospitals (N=109,090) % (No.)	Non-Magnet Hospitals (N=532,097) % (No.)	*Relative Risk* *	*P*
Age (y), mean (SD)	59.9 (15.9)	60.1 (16.2)	—	0.001
Deaths within 30 days of admission	1.51 (1,645)	1.79 (9,528)	0.84	<0.001
Complications	34.5 (37,631)	33.7 (179,650)	1.02	<0.001
Failure-to-rescue	3.83 (1,440)	4.55 (8,158)	0.84	<0.001

Aiken et al., 2013

Amélioration de la QVT/ SPT des soignants

- ✓ Démarche participative

- Staff pluriprofessionnel
- Démarche projet
- Formation interne
- Soutien équipe
- Réunion de managers

Amélioration de la QVT/ SPT des soignants

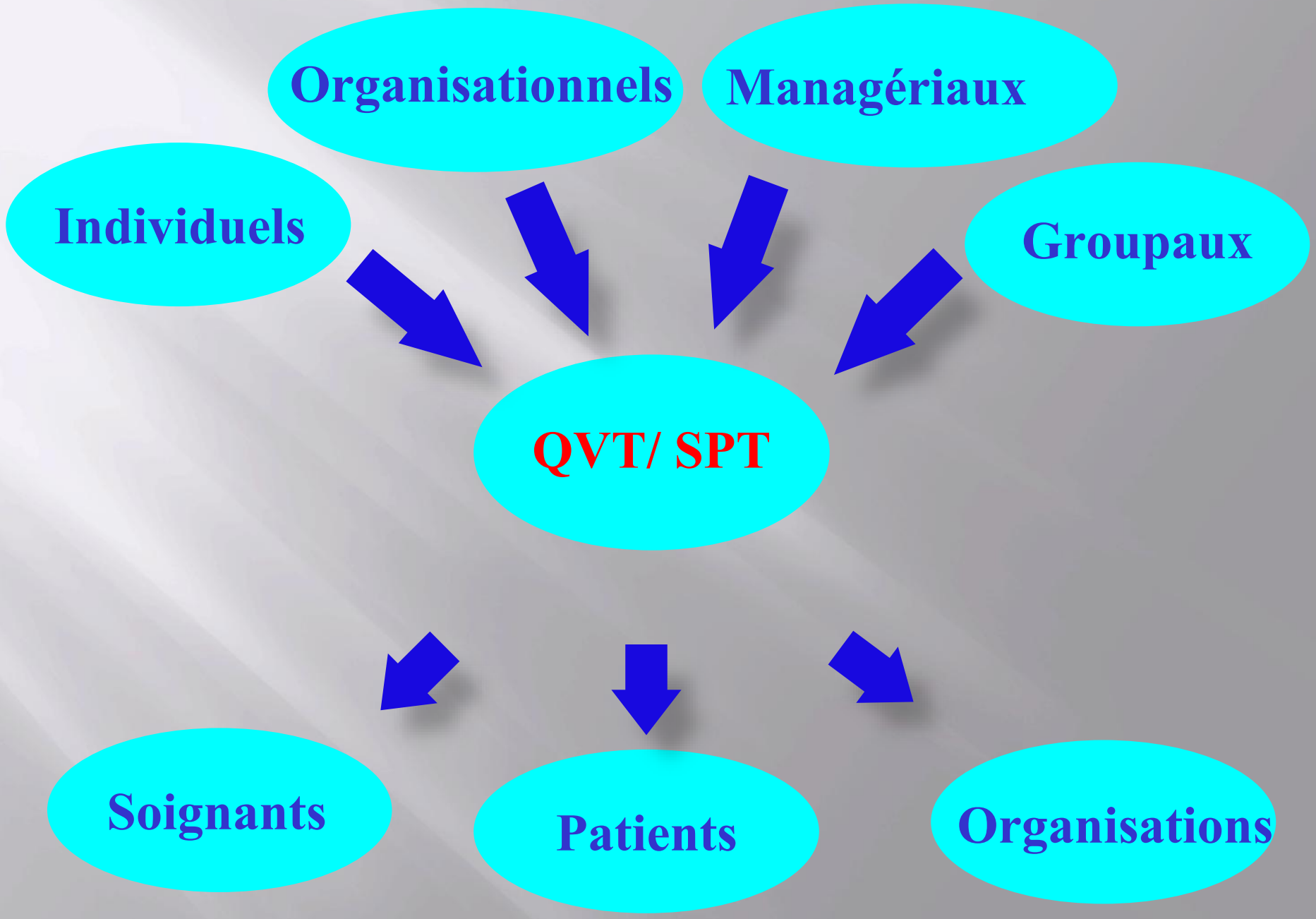
	QWL				
	Overall QWL	Psychological	Social	Cultural	Physical
Participatory Approach	β = 0.274; p <0.001	β = 0.284; p < 0.001	β = 0.183; p < 0.001	β = 0.284; p < 0.001	β = 0.110; p < 0.05
	Work Engagement	Job Satisfaction			
Participatory Approach	β = 0.167; p< 0.001	β = 0.166; p < 0.001			

Lejeune et al., 2021

DV	IV	β	*P*
Perceived quality of care	QWL	.14	< .001
	Work engagement	.004	.92
	Job satisfaction	.29	< .001

Lejeune et al., 2020

CONCLUSION


Organisationnels
Managériaux
Individuels
Groupaux
QVT/ SPT
Soignants
Patients
Organisations

- Rôle déterminant et facilitateur des managers pour préserver et développer Santé et QVT des collaborateurs
- Impact direct et indirect des managers sur la santé & la QVT
- Former les managers à l'adoption de pratiques managériales transformationnelles/éthiques
- Sensibiliser les managers à la prise en compte des besoins psychologiques fondamentaux
- Renforcer le sentiment de justice organisationnelle des collaborateurs

Au niveau de l'organisation

- Intégrer la QVT dans les axes stratégiques de l'organisation, car levier de performance durable

- Implication du management en faveur de la diffusion de la QVT dans la culture de l'entreprise

- Développer le soutien organisationnel des individus et des collectifs de travail (e,g,, accompagner et soutenir dans l'implémentation de changements organisationnels)

MERCI DE VOTRE ATTENTION