



M Médecin **O** Organisation **T** Travail **S** Santé
Organisation du travail et santé du médecin

Guide pratique d'analyse psychosociale et ergonomique de son exercice professionnel



Association MOTS : 0608 282 589

<http://www.association-mots.org/>

Maison des professions de santé

9, avenue Jean GONORD

31500-TOULOUSE

« La médecine est une maladie qui frappe tous les médecins de manière inégale.

Certains en tirent des bénéfices durables. D'autres décident un jour de rendre leur blouse parce que c'est la seule possibilité de guérir – au prix de quelques cicatrices.

Qu'on le veuille ou non, on est toujours médecin. Mais on n'est pas tenu de le faire payer aux autres ; et on n'est pas non plus obligé d'en crever ».

LA MALADIE DE SACHS, Martin WINCKLER – POL 1998

Erreurs professionnelles, difficultés financières, épuisement professionnel, addiction, maladie..., font qu'en France, la profession de médecin fait partie de celles où le taux de suicides est le plus élevé.

Sous l'impulsion initiale de l'Ordre des médecins, mais en totale indépendance et confidentialité à son égard, l'**association MOTS** développe un rôle essentiel d'entraide qui s'exerce dans les faits depuis de nombreuses années (aide financière ordinaire aux médecins en difficulté, bourses d'étude pour les orphelins de médecins,...).

MOTS va plus loin que l'aide financière en veillant à la santé et à l'équilibre professionnel du médecin.

Cette démarche, commune à de plus en plus de structures professionnelles médicales ou paramédicales, est un enjeu de santé publique : la santé de la population dépend de soignants qui doivent être eux-mêmes déjà bien dans leur corps et bien dans leur tête.

La démarche de MOTS et de ses initiateurs n'est pas protectionniste, mais reflète la confraternité qui doit présider à tous les rapports entre tous les soignants, publics ou privés, salariés ou libéraux, pour que chacun trouve les moyens d'exercer dans une sérénité nécessaire à la qualité des soins que méritent nos patients.

Toulouse, janvier 2014

Pourquoi s'engager dans une analyse de notre pratique professionnelle et de notre organisation de travail ?

Nous avons la chance, nous Médecins, de consacrer notre existence à une pratique, voire un art, qui allie richesse et variété, créativité et accomplissement de soi avec le sentiment fort de rendre un service unique à autrui. Notre investissement est à la hauteur de notre devoir envers les patients.

Pour autant, cette santé qui est nécessaire à l'énergie que nous déployons au service des autres, peut être remise en cause, brutalement ou insidieusement au cours de notre carrière, parce que nous vieillissons, parce qu'un revers familial ou personnel nous frappe, parce que la charge technique, juridique et administrative de notre exercice ne cesse d'augmenter et que nous devenons incapable d'y faire face.

Comme l'ont montrée plusieurs enquêtes, la prévalence des traits de l'épuisement professionnel ou Burn Out, est très importante chez les médecins.

La facilité conduirait à penser qu'il s'agit d'une fatalité, que ça fait partie des risques du métier et que, finalement, ça touche des confrères que leur fragilité intrinsèque aurait dû écarter d'emblée de la médecine.

L'observation des pathologies de surcharge psychologique dans l'ensemble des professions à fortes responsabilités de décision montre au contraire que personne n'est à l'abri de « craquer » un jour ou l'autre face à l'accumulation de revers personnels ou professionnels, aussi solide soit-on.

S'il est des facteurs de risque vis à vis desquels on est impuissant, l'analyse démontre, à l'échelle individuelle ou collective, que l'organisation, les priorités, les gardes fous que nous mettons dans notre exercice professionnel sont des éléments déterminants pour prévenir la survenue d'un Burn Out.

L'exercice médical est complexe, spécifique à chaque praticien. L'éventail des solutions que l'on peut proposer doit donc permettre de répondre à toutes les situations, pourvu que l'on ait procédé préalablement à une analyse approfondie de la situation.

Alors, pourquoi s'engager dans une analyse de notre pratique professionnelle ? Parce que nous avons d'abord le devoir de préserver notre santé pour apporter des soins de qualité à nos patients.

Objectifs de l'analyse de sa pratique

Dans le quotidien de son activité, le Médecin a souvent « le nez dans le guidon » et ne peut pas prendre le recul nécessaire à la critique des facteurs péjoratifs pour son exercice professionnel. Il est aux prises avec d'importantes contraintes dans le registre du trop : trop de responsabilités, trop de risques, trop d'intensité, trop d'urgence et trop peu de ressources pour faire face.

L'objectif est donc de lui proposer « un moment » où il pourra prendre de la distance avec un interlocuteur susceptible de lui apporter un regard approprié.

OBJECTIFS :

- Repérer les risques d'épuisement professionnel et psychosociaux
- Mesurer leurs impacts
- Identifier les solutions

Les bases d'une analyse positive, individuelle, personnalisée et confidentielle

Principes généraux :

C'est souvent à l'occasion d'une plainte, d'un événement indésirable, d'un dysfonctionnement constaté ou supposé que le médecin éprouve le besoin d'analyser sa manière de prendre en charge ses patients : l'organisation de son travail, ses conditions d'exercice, ses relations interprofessionnelles et avec ses patients. Il le fait de façon informelle, isolé et solitaire. Il cherche à se protéger et les solutions trouvées ne sont pas toujours satisfaisantes pour lui et adéquates pour ses patients. Son sentiment de culpabilité, sa pudeur ou son déni renforcent par ailleurs son « burn-out » et sa fuite en avant.

Ce qui est nouveau et que nous proposons, c'est la possibilité de pouvoir faire cette démarche de façon individuelle, structurée et préventive, en toute confidentialité et avec l'aide d'un tiers indépendant.

POINTS FORTS :

- Une démarche structurée et préventive
- Une démarche positive et volontaire
- Une démarche individuelle et confidentielle

Le libre examen de l'exercice du médecin par lui-même :

Au cours de deux entretiens, le médecin évalue son organisation, sa façon de travailler, son vécu, ses relations avec ses confrères, sa prévoyance, etc..., toute cette dynamique globale et professionnelle mise en place au sein de son cabinet pour offrir à ses patients la disponibilité, l'écoute et les soins qu'ils sollicitent et attendent de lui, tout en préservant son équilibre psycho socio familial.

L'aide d'un professionnel compétent et indépendant :

Sa démarche est accompagnée par un médecin spécialisé en ergonomie et en santé au travail, indépendant et neutre. Avec son aide, le médecin pourra faire le point sur son degré d'épuisement professionnel selon des méthodes validées.

Le respect de la pratique et des valeurs du médecin :

Il n'y a pas de solution universelle et le médecin aidant se doit de respecter les valeurs du médecin aidé. La première analyse de questionnaires « généraux » devra s'accompagner d'une démarche beaucoup plus personnalisée basée sur l'échange verbal et si nécessaire, sur l'observation ergonomique.

La garantie d'une totale confidentialité :

Dès son entrée dans la démarche, il reçoit un engagement de confidentialité. Il peut garder l'anonymat et choisir s'il le souhaite un pseudonyme.

L'analyse psycho sociale et ergonomique pas à pas

Les questions que l'on se pose :

L'objectif est de vous permettre de faire un diagnostic de situation, de votre situation pour en tirer des pistes d'amélioration, voire un projet d'amélioration.

CINQ QUESTIONS FONDAMENTALES À SE POSER :

- Qui suis-je ?
- Qu'est-ce que je fais ?
- Quel est mon problème ?
- Qu'est-ce que je sais ?
- Quel est mon projet ?

Il n'est jamais définitif et sera réajusté en fonction des entretiens successifs. Il n'est pas exhaustif, mais doit **fournir une image relativement fiable de votre condition, de votre exercice, de votre organisation et de votre vécu à un moment donné.**

Le diagnostic de situation doit vous permettre de répondre à 5 questions :

▪ Qui suis-je ?

Votre âge, votre statut et votre vie familiale, vos pathologies, vos traits psychologiques interviennent sur vos comportements. On tentera de mettre en évidence comment vous vivez votre métier, comment vous acceptez votre condition, et votre état.

▪ Qu'est ce que je fais ?

On explore l'organisation de votre cabinet, votre mode d'exercice et vos relations avec les patients mais aussi votre vie extra professionnelle, le temps que vous prenez pour vous, pour votre formation, pour vos échanges. La dimension socioprofessionnelle aide à préciser vos capacités à résoudre seul des problèmes.

▪ **Quel est mon problème ?**

Il s'agit de repérer les facteurs favorisant ou limitant les risques psychosociaux. Il est important d'identifier tous les problèmes qui influenceront votre démarche.

▪ **Qu'est ce que je sais ?**

Il est fondamental de savoir comment vous expliquez votre problématique, à quoi vous l'attribuez. Des conceptions erronées, des lacunes, des erreurs de raisonnement, des insuffisances de savoir-faire peuvent être à l'origine de comportements inadaptés.

▪ **Quel est mon projet ?**

Il est important de repérer quels sont vos besoins immédiats, et vos projets professionnels et de vie. Formulé par vous même ou proposé par l'accompagnant, avec les informations recueillies, le projet sera négocié. Il doit être considéré comme important et valorisant, facile à mettre en œuvre, réalisable à court terme. Ce projet constituera la source de votre motivation.

MAIS AUSSI, DES INTERROGATIONS PLUS OPERATIONNELLES :

- Comment en suis-je arrivé là ?
- Quelle idée me suis-je fait de mon exercice médical lorsque j'ai commencé ?
- Comment cette idée a-t-elle évolué au cours du temps ?
- Comment est-ce que j'envisage ma pratique jusqu'à la fin de ma carrière ?
- Quels sont les obstacles et les difficultés qui expliquent le décalage entre ce que je fais actuellement et ce qui serait, pour moi, une pratique satisfaisante ?
- Quelles solutions sont possibles ? Que suis-je prêt à sacrifier ?

Les trois temps de la procédure :

▪ **L'auto évaluation :**

C'est un moment de pure réflexion sur votre pratique et l'organisation de votre travail.

Le remplissage des questionnaires nécessite rigueur et franchise.

Faites le à votre rythme, en toute quiétude et dans le calme.

Gardez-les pour vous, c'est confidentiel. Vous en discuterez lors de votre rencontre avec le médecin spécialiste en santé au travail.

▪ **Le premier entretien :**

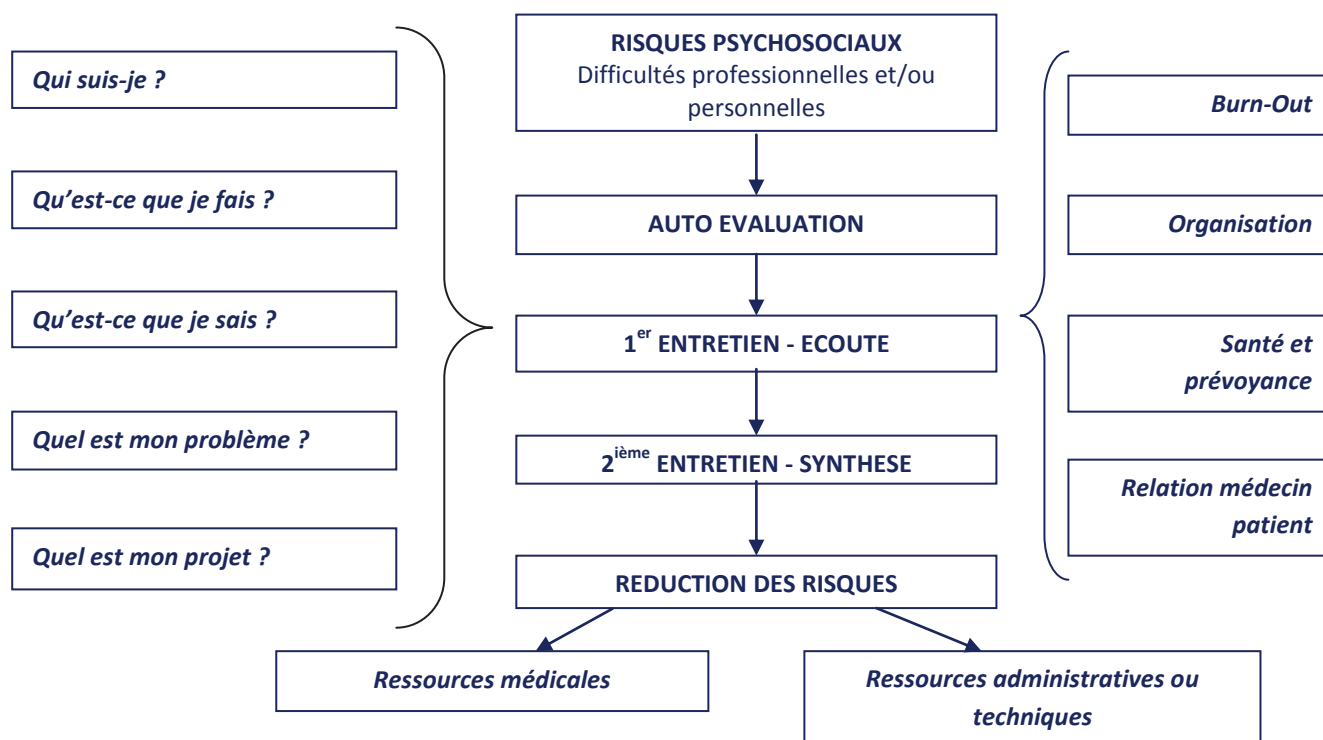
C'est un moment d'écoute et de libre expression, une rencontre entre confrères qui se veut neutre et chaleureuse. Vous exposez qui vous êtes, ce que vous faites, vos problèmes, vos difficultés, mais aussi vos besoins et vos attentes.

▪ **Le deuxième entretien :**

C'est le moment de synthèse, de reformulation des risques et d'identification des points d'amélioration.

Avec l'aide du médecin en santé au travail, vous pourrez élaborer un projet d'amélioration. Il vous guidera dans la recherche des personnes ressources qui vous seront éventuellement utiles et nécessaires à sa réalisation.

RECAPITULATIF DE LA PROCEDURE :



Les domaines et les axes explorés – Les outils

Domaines explorés :

- **Epuisement professionnel :** annexe 1
- **Organisation du travail :** annexe 2
- **Santé et prévoyance :** annexe 3
- **Relation médecin patient :** annexe 4

Ceci n'est pas exhaustif et n'explore pas forcément tous les domaines qui vous concernent.

Vous pourrez lors de votre rencontre avec le médecin spécialiste en ergonomie et en santé au travail en aborder d'autres.

Faites-nous le savoir !

Nous pourrions ainsi améliorer ce guide et l'adapter à tous les modes d'exercice.

Conseils de remplissage :

Avant de vous interroger sur ce que vous faites, évaluez votre degré d'épuisement professionnel à l'aide du MBI test. C'est le premier questionnaire à remplir.

Conseils d'interprétation pour la suite :

Devant une même situation, chacun d'entre nous a une réponse différente. Certains préfèrent tenir le téléphone, d'autres le confient à un secrétariat.

La question que vous devez vous poser est de savoir si : « *ce que je fais est pour moi un facteur favorisant ou limitant d'un risque d'épuisement professionnel ou psycho social ?* ».

La case « commentaire » vous permet d'en donner la raison et surtout de voir si une action d'amélioration est possible à mettre en place.

ANNEXES

ANNEXE 1 = EPUISEMENT PROFESSIONNEL : MBI test

Cotation de la grille :

- 0 = jamais
- 1 = quelques fois par année au moins
- 2 = une fois par mois au moins
- 3 = quelques fois par mois
- 4 = une fois par semaine
- 5 = quelques fois par semaine
- 6 = chaque jour

ITEM	0	1	2	3	4	5	6
1. Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail							
2. Je me sens à bout à la fin de ma journée de travail							
3. Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une nouvelle journée de travail							
4. Je peux comprendre facilement ce que mes malades ressentent							
5. Je sens que je m'occupe de certains malades de façon impersonnelle comme s'ils étaient des objets							
6. Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'efforts							
7. Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes malades							
8. Je sens que je craque à cause de mon travail							
9. J'ai l'impression à travers mon travail d'avoir une influence positive sur les gens							
10. Je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail							
11. Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement							
12. Je me sens plein(e) d'énergie							
13. Je me sens frustré(e) par mon travail							
14. Je sens que je travaille « trop dur » dans mon travail							
15. Je ne me soucie pas vraiment de cde qui arrive à certains de mes malades							
16. Travailler en contact direct avec les gens me stresse trop							
17. J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes malades							
18. Je me sens ragaillard(e) lorsque dans mon travail, j'ai été proche de mes malades							
19. J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail							
20. Je me sens au bout du rouleau							
21. Dans mon travail, je traite les problèmes émotionnels très calmement							
22. J'ai l'impression que mes malades me rendent responsable de certains de leurs problèmes							

REPARTITION DES 22 QUESTIONS :

■ EPUISEMENT EMOTIONNEL (EE):

- Manque de motivation et d'entrain au travail.
- Sensation que tout est difficile, voire insurmontable.
- Questions : 1 – 2 – 3 – 6 – 8 – 13 – 14 – 16 – 20.

■ DEPERSONNALISATION (DP):

- Patients vus de manière impersonnelle, négative, détachée, voire cynique.
- Questions : 5 – 10 – 11 – 15 – 22.

■ **ACCOMPLISSEMENT PERSONNEL (AP):**

- Le soignant s'évalue négativement, se trouve incompetent et sans utilité pour ses patients
- Diminuant ainsi sa propre estime professionnelle
- Et supportant donc moins les efforts requis pour surmonter son épuisement.
- Questions : 4 – 7 – 9 – 12 – 17 – 18 – 19 – 21.

Degré	Elevé	Modéré	Bas
Epuisement émotionnel	≥ 30	18 à 29	≤ 17
Dépersonnalisation	≥ 12	6 à 11	≤ 5
Accomplissement personnel	≤ 33	34 à 39	≥ 40

Degré	Total
Epuisement émotionnel	
Dépersonnalisation	
Accomplissement personnel	

VOS COMMENTAIRES PERSONNELS :

ANNEXE 2 = ORGANISATION DU TRAVAIL

DOMAINES EXPLORES	Votre réponse		Considérez-vous que ce que vous faites (cf. votre réponse) est un facteur favorisant ou limitant d'un risque d'épuisement professionnel ou psycho social ?		
	Oui	Non	Facteur favorisant	Facteur limitant	Amélioration possible ?
TELEPHONE					
Je réponds moi-même directement au téléphone					
Je donne à certains patients le n° de mon portable					
Je confie la gestion des appels téléphoniques à un secrétariat					
VISITE					
Je fais beaucoup de visites à domicile					
Je programme les visites à domicile					
CONSULTATION					
Je reçois sans rendez-vous					
Je reçois sur rendez-vous					
Je pratique des consultations longues					
Je pratique des consultations courtes					
Je termine mes consultations tard dans la journée					
Je peux facilement déprogrammer des consultations si besoin					
INFORMATIQUE – TRAVAIL ADMINISTRATIF					
Je tiens les dossiers médicaux sur informatique					
Je maîtrise bien l'informatique					
Je note beaucoup de choses dans les dossiers médicaux par crainte des litiges					
Je peux déléguer certaines tâches administratives à un secrétariat					
FORMATION - PRATIQUE					
Je garde du temps pour ma formation					
Je développe de nouvelles compétences pour enrichir ma pratique					
Je suis les recommandations de la HAS					
ENSEIGNEMENT - COMPAGNONAGE					
J'accompagne régulièrement des jeunes médecins en formation dans l'élaboration de leur projet professionnel et d'installation					
J'accueille facilement un jeune confrère qui projette de s'installer près de chez moi					
Je facilite l'installation de jeunes confrères sur mon territoire					

TRAVAIL EN EQUIPE - INTERDISCIPLINARITE					
Je m'entends avec des confrères pour partir en vacances ou libérer du temps libre					
Je suis volontaire pour participer à un tour de garde ou être d'astreinte					
Je me suis constitué un réseau de paramédicaux à qui je délègue, défini et confie certaines surveillances ou prises en charge					
Je participe ou organise régulièrement des rencontres interprofessionnelles pour planifier le suivi et la prise en charge de certains patients : réunion au lit du patient, de concertation pluridisciplinaire, de synthèse, ...					
SECURITE D'EMPLOI					
Je peux pratiquer mon travail à ce rythme jusqu'à la retraite					
J'ai diversifié mes modes d'exercice : libéral, salarié, expertise, coordination (EHPAD),... etc....					

VOS COMMENTAIRES PERSONNELS – AMELIORATIONS POSSIBLES ? :

ANNEXE 3 = SANTE ET PREVOYANCE

DOMAINE EXPLORÉ	Votre réponse		Considérez-vous que ce que vous faites (cf. votre réponse) est un facteur favorisant ou protecteur d'un risque d'épuisement professionnel ou psycho social ?		
	Oui	Non	Facteur favorisant	Facteur protecteur	Amélioration possible ?
SA PROPRE SANTE					
Je me fais suivre médicalement régulièrement					
Je me vaccine chaque année contre la Grippe					
Je garde du temps pour les loisirs chaque semaine					
Je pratique une activité physique régulièrement					
Je consomme régulièrement de l'alcool et/ou des psychotropes					
Je saute souvent un repas					
J'ai des troubles du sommeil					
J'ai des troubles Cardiovasculaires					
SA PREVOYANCE					
J'ai souscrit une assurance de prévoyance (maladie, invalidité, décès)					
SES ECHANGES					
Je participe régulièrement à un groupe d'échange de pratiques (groupe Balint, groupe qualité, groupe de parole, staff,...)					

VOS COMMENTAIRES PERSONNELS – AMELIORATIONS POSSIBLES ?

ANNEXE 4 = RELATION MEDECIN PATIENT

DOMAINE EXPLORÉ	Votre réponse		Considérez-vous que ce que vous faites (cf. votre réponse) est un facteur favorisant ou protecteur d'un risque d'épuisement professionnel ou psycho social ?		
	Oui	Non	Facteur favorisant	Facteur protecteur	Amélioration possible ?
GESTION DE LA MULTI PLAINTÉ					
Je demande systématiquement à mon patient le ou les motifs de sa consultation					
Je n'hésite pas à proposer une consultation spécifique et dédiée pour un problème de santé présenté par le patient					
J'ai mis en place des consultations programmées et structurées, en particulier pour les patients porteurs d'une pathologie chronique					
GESTION DES EMOTIONS					
J'ai été menacé verbalement ou physiquement					
J'ai eu une formation en gestion de la violence					
J'arrive facilement à cacher mes émotions					
RAPPORTS SOCIAUX					
Je peux échanger avec un collègue sur la conduite à tenir pour un patient					
Je peux me faire remplacer facilement par un confrère					
J'ai la reconnaissance de mes patients					
Je suis reconnu par mes pairs					
CONFLITS DE VALEUR					
Je dois travailler d'une façon qui heurte ma conscience professionnelle					
Je dispose de moyens suffisants pour faire un travail de qualité					
INFORMATION					
J'explique et relis devant le patient chaque prescription					
FAMILLE ET ENVIRONNEMENT					
J'ai le sentiment de garder suffisamment de temps pour ma famille					
Je considère que j'ai une vie sociale extra-professionnelle adaptée à mes besoins					

VOS COMMENTAIRES PERSONNELS – AMELIORATIONS POSSIBLES ?

EN SYNTHESE

QUELS SONT LES RISQUES QUE J'AI IDENTIFIE ?

-
-
-
-
-
-

QUELLES MESURES QUE JE COMPTE METTRE EN PLACE POUR DIMINUER LEUR IMPACT ?

-
-
-
-
-

AI-JE BESOIN DE « RESSOURCES » ?

-
-
-
-
-

