

L'engagement professionnel

Margot Phaneuf, M.éd.,PhD

Janvier 2014

« Il est plus facile de ne rien faire que de s'engager. Courageux et libre est celui qui regarde sa situation de vie ou de travail avec perspicacité et s'investit dans l'action avec sa pensée comme arme et son intégrité comme protection. »

Il en est des mots comme des tendances, certains nous paraissent vieillis, dépassés, loin de nos préoccupations actuelles. Le terme « *engagement* » peut sembler de ceux-là dans une société où les soucis matérialistes dominent notre vie quotidienne et, qui plus est, dans une profession où la technicisation et la rationalisation des ressources prennent trop souvent le pas sur les aspects humains. Pourtant, l'engagement forme l'une des assises du professionnalisme dont se réclame notre discipline.¹



Comment définir le terme engagement et comment mettre son actualité en lumière sans tomber dans le marasme d'un idéalisme anachronique ? Cela s'avère difficile puisque les soins infirmiers évoluent et que les valeurs qui les sous-tendent changent alors que l'on vise l'organisation fonctionnelle du travail et la

recherche de modes d'intervention s'inscrivant de plus en plus dans un processus de nature scientifique.

Des interprétations diverses

Le concept « *d'engagement* » se révèle d'une grande variété sémantique, aussi est-il problématique d'en donner une définition simple et signifiante. Il peut désigner entre autres, le fait de se lier à une personne ou à une organisation par une promesse ou un contrat, de s'embaucher dans une entreprise ou encore d'amorcer une action. De plus, nombreux sont les écrits ou les énoncés de compétences infirmières qui présentent ce

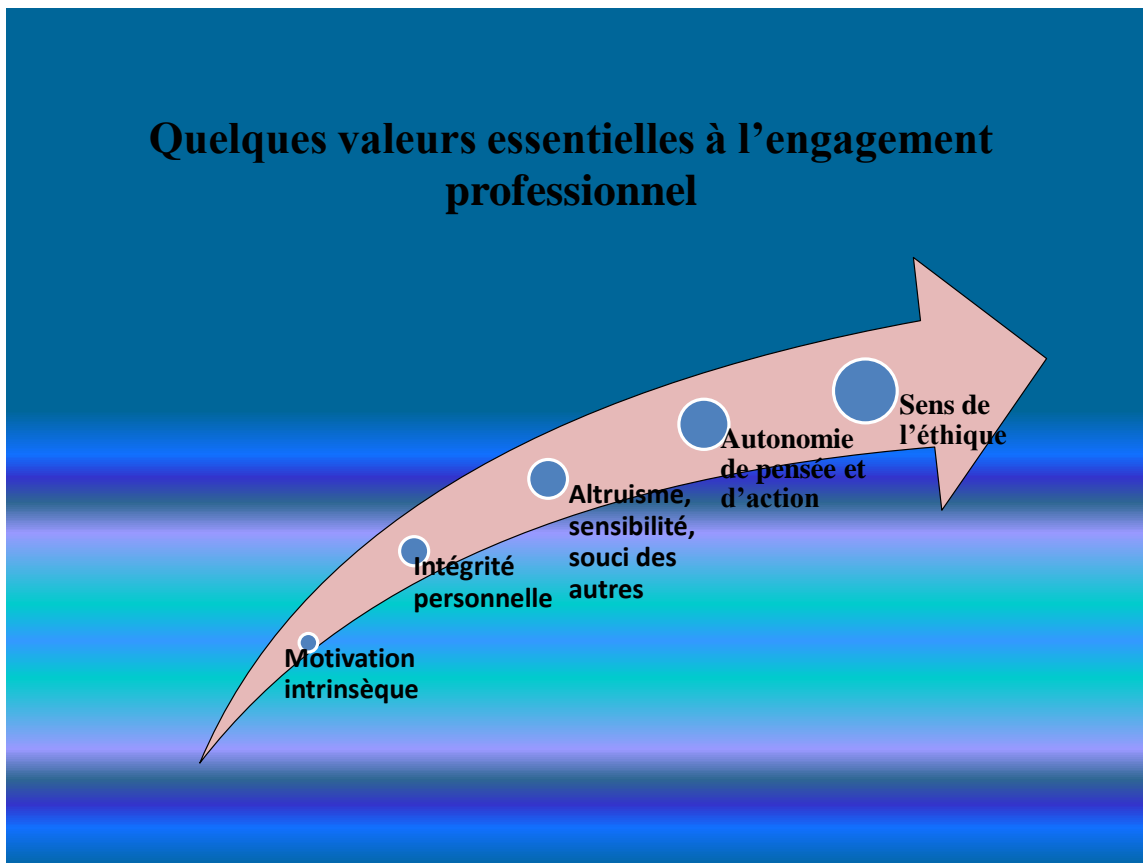
¹. Photo : http://www.evolute.fr/wp-content/uploads/personne_agee.jpg

terme comme un idéal à atteindre alors que sa signification exacte demeure souvent un peu floue.

Dans la compréhension générale, le terme « *engagement* » est souvent assimilé au désir de bien faire, de s'investir à fond, de se donner de tout cœur à ce que l'on fait ou à une cause qui nous est chère. Sa racine première qui était de se « *mettre en gage* »², c'est-à-dire de se placer au service d'un maître dans une posture de soumission volontaire, nous oriente d'ailleurs vers le sens du don de soi, de tout temps répandu en soins infirmiers. Il a été longtemps de croyance acceptée dans la profession que l'engagement relevait de la nature de la vocation plutôt que du simple choix professionnel. Cependant, de nos jours, parler de vocation paraîtrait certes suranné voire, anachronique.

Motivation, intérêt pour l'autre et engagement

L'observation du mode de fonctionnement d'une personne engagée montre de manière éloquente que le vecteur de son élan prend d'abord racine dans sa motivation et son souci



². Racine latine: <http://dictionnaire.reverso.net/francais-definition/engagement>

d'intégrité personnelle. L'engagement est alors favorisé par sa volonté d'actualiser ses valeurs d'ouverture à l'autre, d'autonomie d'action et de sens de l'éthique afin de donner une signification valable à ses interventions. Joseph Nuttin, chercheur en éducation intéressé au concept de motivation, montre que c'est surtout la « *motivation de nature intrinsèque* » qui permet de nous engager dans l'action et d'oser prendre le risque de nous impliquer. Selon cet auteur, cette forme de motivation exercerait à la fois une influence à caractère dynamique et directionnel sur la volonté d'action. Il avance aussi que les incitatifs externes provenant de l'entourage ou de l'autorité ne possèdent pas la même force dynamique et inductive d'engagement. En effet, ils se révèlent souvent importuns et déplaisent plus qu'ils ne stimulent la persévérance et l'amorce de l'action. Et sans motivation intérieure, la personne voit souvent son intérêt diminuer et sa volonté de s'impliquer se diluer.



Un des éléments majeurs dans l'engagement se trouve dans nos valeurs profondes qui stimulent ou refrèment notre motivation. Olivier Bobineau, sociologue et auteur qui explore une anthropologie du sens, explique sa théorie de l'engagement par une tension entre la liberté ou l'obligation d'agir de la personne et entre son intérêt pour autrui et son intérêt pour elle-même.³

On peut en déduire que l'engagement qui se révèle souvent être une prise de risque, nécessite une certaine latitude, une certaine volonté d'agir plus orientée vers le pôle « *liberté* » que vers celui de la contrainte. Dans la même logique, l'action dans la société ou auprès des malades, incline plutôt vers le pôle « *intérêt pour autrui* », car elle demande une bonne dose d'attention à l'autre. Sans vouloir mettre de l'avant des valeurs que l'on pourrait croire obsolètes et en dépit de l'évolution actuelle des mentalités, les concepts de liberté, de générosité, d'altruisme et de volonté de bien faire demeurent toujours centrales dans l'engagement. Ces valeurs relèvent d'une logique de dépassement de soi plutôt que d'une logique de pouvoir imposée, voire subie.⁴

³. Olivier Bobineau (2010). Les formes élémentaires de l'engagement. Une anthropologie du sens, Paris, Le Temps présent, 166 p.

⁴. Photo :

http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcT2pBX_GTwwAMAQlriRXw0KaNscgc56IYZDYdTcsstiaD1_EHvf

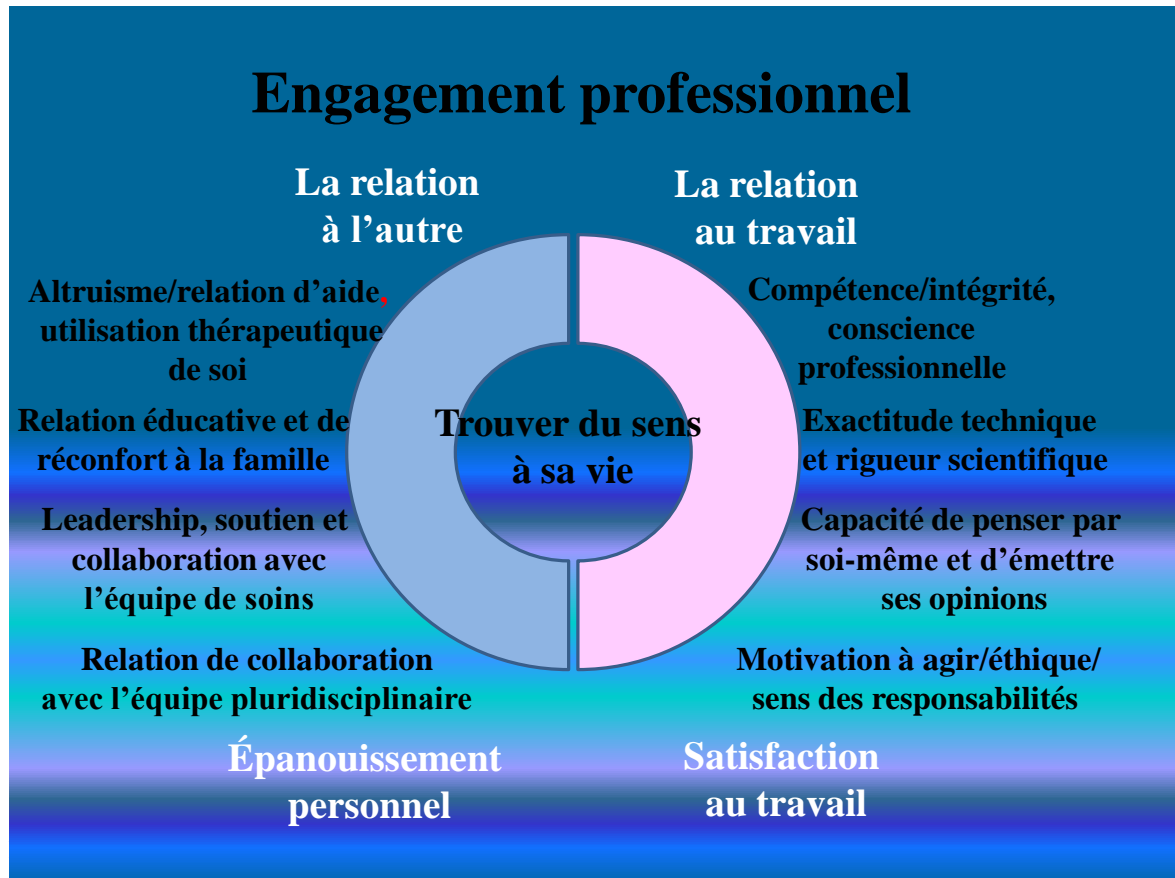
Qu'en est-il de l'engagement professionnel ?

Lorsqu'on joint au terme « **engagement** » celui de « **professionnel** », sa signification s'investit d'une orientation plus réfléchie. Il ne s'agit pas d'une simple participation au travail d'un groupe, mais plutôt d'une implication sérieuse de la personne faisant référence à un rapport particulier au travail, à une recherche de compétence, à un sens des responsabilités en éveil, à une capacité relationnelle sans faille qui se double d'une dimension éthique essentielle.⁵

Dans le monde de la santé et particulièrement en soins infirmiers, l'engagement au sens professionnel se révèle exigeant puisqu'il est d'une part, porteur des valeurs d'offre de service conformes à sa définition première de « *se mettre en gage* » et d'autre part, d'ouverture à l'autre, propre à l'altruisme et à la compassion attendus des personnes reconnues comme appartenant à une profession du domaine de la santé. Pour l'infirmière, les préoccupations liées à l'engagement professionnel peuvent ainsi se partager en deux sphères principales : celle du travail et celle des relations humaines.

Engagement et sphère du travail

Le terme professionnel se rapporte à un mode de travail s'appliquant à une réalité particulière, bien déterminée et limitée dans son étendue. Il suppose, pour un groupe



donné d'intervenants, une approche, un registre et une démarche d'interventions qui lui sont propres, un champ d'action où il est responsable et imputable devant la société, de même qu'une formation spécifique. Ces caractéristiques génèrent une relation singulière au travail par le sérieux de l'action concernée et par les valeurs d'intégrité et d'éthique qui la déterminent.

Sylvie Truchon syndic de l'Ordre des Infirmières et Infirmiers du Québec écrit : *« L'intégrité se définit comme une valeur morale qui sert de référence et guide nos choix et nos actions. Elle suppose une notion d'honnêteté. Une personne intègre est un individu sur qui on peut compter, dont les choix de valeurs sont fiables et stables. L'intégrité désigne aussi la capacité d'une personne à respecter ses engagements et ses principes, malgré des pressions contraires. La personne intègre accepte d'être tenue responsable de ses actes. »* C'est une composante incontournable de notre Code de déontologie.⁶

L'engagement considéré dans la sphère du travail est conditionné par différents objectifs, dont la nécessité de se rendre utile, de s'accomplir dans une carrière intéressante, de gagner sa vie et de s'épanouir. Cependant, la qualité de ce travail demeure toujours primordiale : elle doit correspondre à des normes élevées de conscience professionnelle, de rigueur technique et scientifique.



On dit de la personne engagée qu'elle ne ménage pas sa peine, qu'elle va jusqu'au bout et qu'elle travaille de manière consciencieuse. Mais on remarque aussi qu'elle est capable de penser par elle-même, d'émettre ses opinions et qu'elle ne craint pas de remettre en question certaines idées reçues ou certains modes de fonctionnement peu efficaces ou moins humains. Sa motivation à agir repose sur une formation bien intégrée et sur un sens justement informé de l'éthique.

Engagement et sphère de la relation à l'autre

En soins infirmiers, l'engagement professionnel s'incarne d'abord dans une relation soignante-soigné qui se situe au cœur de l'acte de prendre soin. Il suppose un rapport privilégié à la personne malade et à sa famille de même qu'un investissement particulier

⁶. Sylvie Truchon. Intégrité et confiance un tandem gagnant. *Le Journal*, janvier/février 2010, vol. 7, n° 1. : <http://www.oiiq.org/pratique-infirmiere/deontologie/chroniques/integrite-et-confiance-un-tandem-gagnant>

dans l'action où le souci de l'autre devient prégnant.⁷ Pour William A. Kahn de l'université de Boston, l'engagement professionnel d'une personne devient manifeste par son implication physique, cognitive et émotionnelle dans son activité.⁸ Il n'est donc pas étonnant qu'en plus des interventions de nature physique, le travail infirmier s'enrichisse d'une dimension relationnelle importante, manifeste par son souci envers le client, la satisfaction de ses besoins, la relation d'aide, le réconfort des familles et l'enseignement à la personne soignée. Cette part de l'engagement professionnel qu'est la sphère relationnelle est si importante dans le travail infirmier et le devenir des malades que l'on y réfère comme étant l'utilisation thérapeutique de soi.

Cette dimension relationnelle de la fonction infirmière s'exerce aussi au sein des équipes. Elle doit d'abord être présente dans l'équipe soignante où l'entraide et la collaboration sont essentielles par leur apport de soutien et de ressourcement entre les intervenantes. Ce climat de complicité chaleureuse, exempt de rivalité et de compétition est l'une des conditions d'un travail d'équipe réussi.

Une relation d'échange et de compréhension doit aussi s'établir avec les membres de l'équipe interprofessionnelle où l'infirmière doit manifester sa créativité, sa compétence, son sens de l'éthique, sa capacité de coopérer dans l'action, mais aussi d'exprimer ses opinions et de prendre sa place. C'est une relation où ouverture et partage se conjuguent avec énergie et détermination.

Le travail un accomplissement personnel ?

On dit parfois que l'engagement professionnel et le travail bien fait sont facteurs d'épanouissement personnel et de bonheur de vivre. Pourtant, le travail en soins infirmiers est souvent pénible en raison de la proximité fréquente avec la souffrance et avec la mort. Mais ce qui le rend encore plus contraignant, ce sont les conditions qui sont imparties aux soignantes en raison de la pénurie et du roulement de personnel, de même que des heures supplémentaires obligatoires. Dans ces conditions, la lassitude se fait facilement sentir, la conciliation travail-famille devient de plus en plus problématique et le rôle infirmier, difficile à tenir.

Il ne faut pas oublier que le mot « *travail* » provient de deux sources, d'abord de l'ancien français où il signifiait « *foudre* » et du bas latin « *trepalium* » qui avait le sens d'instrument de torture à trois poutres.⁹ Sans caricaturer, on peut ainsi penser qu'il reste encore dans notre quotidien au travail des vestiges de ces racines anciennes surtout pour

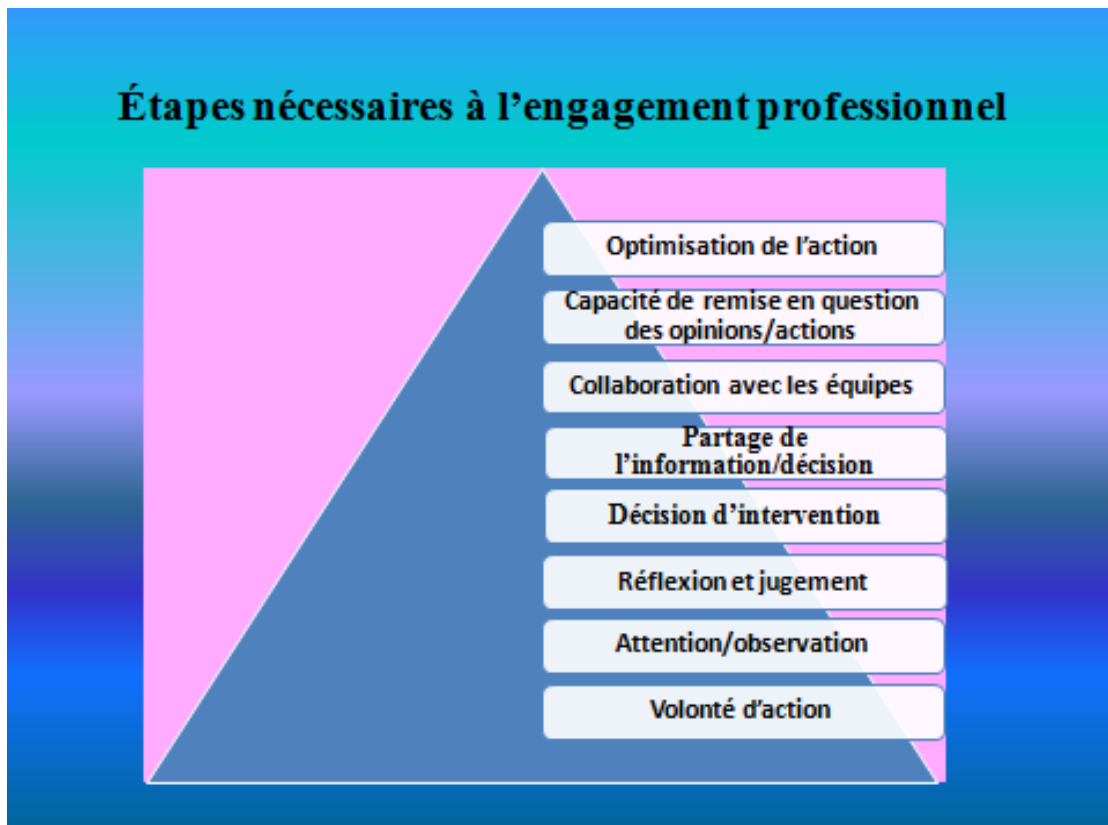
⁷. Photo : <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2012/08/03/001-infirmieres-retraite-forte-releve-jeunes-admission-profession.shtml>

⁸. William A. Kahn, The Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 4 (Dec., 1990), pp. 692-724
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/256287?uid=3739464&uid=2&uid=3737720&uid=4&sid=21103261114217>.

⁹. Définition : <http://fr.wiktionary.org/wiki/travail>

les personnes usées par l'épuisement professionnel pour qui le service infirmier devient souffrance et ne donne plus de sens à leur vie.

Cependant, comme nous passons environ le tiers de notre existence au boulot, il est important d'y trouver une source d'épanouissement personnel, car notre bonheur dépend pour une bonne part de notre travail, de sa nature, de son environnement et de ses conditions. Le sociologue Olivier Bobineau voit dans l'engagement au travail un moyen



de donner sens à notre vie en lui conférant un but et un sentiment d'utilité qui se juxtapose à une perception de plénitude personnelle et d'épanouissement social par les relations de travail.^{10,11} On peut d'ailleurs observer que l'engagement professionnel en raison de l'enthousiasme qu'il recèle, nous donne de l'allant, devient une force dynamique qui stimule notre action et influe sur nos perceptions de la vie au travail.

¹⁰. Olivier Bobineau (2010). Les formes élémentaires de l'engagement - Une anthropologie du sens, Temps Présent, p. 13.

¹¹. Katerina Seraïdari, Olivier BOBINEAU, Les formes élémentaires de l'engagement. Une anthropologie du sens, Paris, Temps Présent, 2010, 166 p. Texte intégral (2012) <http://assr.revues.org/22876>

Les étapes à franchir pour s'engager

À l'analyse, on comprend que pour se manifester dans l'action, l'engagement professionnel suppose certaines composantes aidantes. Leur réalisation consciente n'est pas de rigueur, mais les connaître peut se révéler inspirant. Il faut seulement se rappeler que l'engagement professionnel dans une dynamique de soins est une progression allant de la volonté d'agir pour aider l'autre à l'optimisation d'une action réfléchie.

Certaines soignantes se posent peut-être les questions suivantes : « Qu'arrive-t-il si je ne suis pas portée par l'enthousiasme de l'engagement professionnel ? Qu'en est-il de moi comme infirmière, si à cause des multiples difficultés d'un milieu où mobilisée par les interventions techniques et la « paperasse », je n'ai plus le temps de véritablement m'occuper des personnes ? Comment dans ces conditions puis-je retrouver le feu sacré ? » Il n'y a malheureusement pas de formule magique et il faut réaliser que des périodes de désintérêt, d'abattement, voire d'amertume et d'épuisement, demeurent toujours possibles et ne font pas nécessairement de nous une mauvaise soignante.

Pour bien soigner, il faut quand même savoir donner et s'engager sérieusement dans l'action. Afin de nous y inciter, une prise de conscience de ce que signifie cet engagement peut se révéler utile, tout comme un questionnement sur ce que représente pour moi le fait de prendre soin de quelqu'un. Comment, par quels gestes, quelles paroles, quelles interventions puis-je lui manifester mon intérêt, mon implication ? Un moment de réflexion sur notre rôle, sa beauté et sa nécessité peut aussi parfois nous redonner du cœur à l'ouvrage.

Ce retour sur soi peut se révéler nécessaire pour maintenir notre motivation. Il est, en effet, exigeant de sortir de l'égoïsme de sa personne pour aller vers autrui, pour considérer sa situation et vouloir agir pour l'améliorer ou encore de quitter sa zone de confort pour risquer d'émettre ses opinions, de s'impliquer dans un projet ou en vue d'un changement. Ce souci de l'autre et de l'amélioration de sa condition deviennent le carburant qui nous fournit l'énergie de continuer et donne sens à notre travail. Ainsi comme l'écrit Bobineau, « *l'engagement n'est ni démodé ni insensé à l'âge de l'individualisme.* »¹²

Les signes de non-engagement

Certaines soignantes, en raison des difficultés du milieu de soins, de leurs problèmes familiaux ou de santé, de même que de leurs perceptions peu valorisantes de leur rôle, se montrent non-engagées dans leurs fonctions auprès des malades. Cet état de désintérêt peut être le résultat d'années de dévouement sans reconnaissance, de la fatigue

¹². Olivier Bobineau (2010). Les formes élémentaires de l'engagement - Une anthropologie du sens, Temps Présent, p. 13 : Texte intégral (2012) <http://assr.revues.org/22876>

professionnelle¹³ et même de l'usure de l'empathie que vivent certaines infirmières à risque d'épuisement.¹⁴

Ces conditions malheureuses s'installent progressivement, souvent à l'insu de l'intéressée et font souffrir le personnel tout autant que les clients. Dès lors qu'une soignante ne se sent plus interpellée par la souffrance des personnes soignées, qu'elle fait son travail sans enthousiasme, de manière mécanique, un peu détachée des besoins de ceux qu'elle soigne, cherchant toujours à se donner le moins de mal possible, c'est un signal d'alarme. Dès lors qu'elle ne réussit plus à s'entendre et à collaborer avec ses collègues, qu'elle se referme sur ses propres besoins, elle ne correspond plus aux exigences de l'engagement que l'on est en lieu d'attendre d'une professionnelle.¹⁵

Quelques signes de non-engagement

- Manque d'enthousiasme pour le travail.
- Peu d'empressement pour répondre aux besoins de la personne soignée.
- Désintérêt pour sa souffrance et pour le soutien de sa famille.
- Travail incomplet, bâclé.
- Difficultés de collaboration dans l'équipe de soins.
- Difficultés croissantes à accepter les contraintes du travail.
- Absences fréquentes plus ou moins motivées.
- Critiques acerbes du mode de fonctionnement de l'équipe.
- Rivalités et conflits dans l'équipe.
- Refus de collaborer avec les collègues.

¹³. Margot Phaneuf (2013). La souffrance des soignants un mal invisible... Jalons pour une réflexion. Sur www.prendresoin.org : <http://www.prendresoin.org/wp-content/uploads/2012/12/La-souffrance-des-soignantes-.pdf>

¹⁴. Margot Phaneuf (2013). Relation qui apaise, personnalité soignante et usure de la capacité d'empathie : [Relation-qui-apaise-personnalite-soignante-et-usure-de-la-capacite-dempathie.pdf](http://www.prendresoin.org/wp-content/uploads/2013/02/La-relation-qui-apaise-personnalite-soignante-et-usure-de-la-capacite-dempathie.pdf)

¹⁵. Margot Phaneuf (2007). L'épuisement professionnel : perdre son âme pour gagner sa vie. Sur www.prendresoin.org : <http://www.prendresoin.org/wp-content/uploads/2013/02/L'epuisement-professionnel-perdre-e-son-ame-pour-gagner-sa-vie.pdf>

Les conditions nécessaires à l'engagement

Maintenir un esprit d'engagement professionnel n'est pas toujours facile. La fatigue générée par la confrontation à des situations urgentes et graves, souvent chargées d'émotions, la dépense d'énergie en raison de la pénurie de personnel et surtout le peu de reconnaissance accordé aux soignantes, ne sont pas des conditions favorisant le maintien optimal de la motivation et de l'engagement de l'infirmière. Les conditions du travail en équipe sont aussi souvent ingrates et laissent dans la solitude celles qui veulent se dépenser pour les malades, celles qui se montrent empathiques, autonomes, qui émettent des opinions constructives ou planifient des changements. Il arrive même que l'on critique ouvertement leur façon d'en faire trop.^{16 17}

Dans ces conditions, le découragement se substitue souvent à l'engagement. Il est pourtant notoire que le soutien des collègues et la reconnaissance du travail bien fait par les autorités en place sont des facteurs d'encouragement, d'efficacité, d'incitation à la collaboration et de motivation au travail. Ils sont générateurs d'estime de soi, ils permettent aux diverses compétences de s'exprimer et aux soignantes de donner le meilleur d'elles-mêmes.¹⁸

La triade éthique de Paul Ricoeur



L'importance des ressources de soutien

Afin de mieux comprendre la nécessité éthique des ressources de soutien pour la soignante et sa qualité d'engagement, un regard sommaire et malheureusement approximatif sur la trilogie « *Je-Tu-Il* » du philosophe et éthicien de grande renommée Paul Ricoeur peut se révéler aidant. Regardons d'abord le pôle « *Je* ». Il concerne la personne ou la soignante avec ses valeurs, sa sensibilité à l'autre, ses compétences, son autonomie, sa capacité de penser par elle-même, d'être libre de décider d'agir et de s'engager à fond dans ce qu'elle fait.

Le pôle « *Tu* » est celui de l'autre ou des autres, c'est-à-dire celui du malade, des membres de sa famille, des collègues, de l'équipe, du milieu de soin en général. Ce second pôle ouvre la porte au dialogue, à la préoccupation pour autrui et ses besoins, de même qu'à la collaboration et à l'entraide avec les collègues.

¹⁶. Margot Phaneuf (2011). Le travail d'équipe auprès des malades : ressource ou souffrance. Sur www.prendresoin.org : <http://www.prendresoin.org/wp-content/uploads/2013/01/Le-travail-dequipe-.pdf>

¹⁷. Margot Phaneuf (2012). Travailler en équipe avec des personnes difficiles : <http://www.prendresoin.org/wp-content/uploads/2012/12/Travailler-en-équipe-de-manière-positive-avec-des-personnes-difficiles.pdf>

¹⁸. Margot Phaneuf (2012). Supervision : relation d'aide auprès des soignantes qui pratiquent la relation d'aide. Sur www.prendresoin.org : <http://www.prendresoin.org/wp-content/uploads/2013/12/ows-1258QLa-supervision-relation-daide-auprEs-de-soignantes-qui-pratiquent-la-relation-d'aide.pdf>

En dernier lieu, voici le pôle « *II* » ou « *II*s » qui recouvre ce qui entoure, unit, soutient ou divise les deux premiers. Il représente le climat affectif de la relation soignante-soigné, les interactions au travail, les défis des différentes situations, les exigences de la maladie et des soins et surtout les ressources de renforcement et d'aide de l'environnement, c'est-à-dire le soutien des collègues et la reconnaissance des autorités en place pour le travail accompli. On y retrouve tout ce qui constitue la synergie favorable à l'engagement professionnel.¹⁹



Pour Ricoeur, cette triade forme les fondements de l'éthique.²⁰ Elle nous fait comprendre que l'engagement est tributaire des autres et que pour qu'il puisse se réaliser, les défis du soin lui sont essentiels, de même que la présence et l'appui de l'entourage. Sans cela, l'engagement se révèle difficile et de courte durée. Ainsi, l'élan qui n'est pas alimenté par la considération et la reconnaissance des autres et des autorités perd son carburant et se délite avec le temps.²¹

Conclusion

L'engagement est généralement reconnu comme l'une des conditions du professionnalisme. La personne engagée dans son travail possède l'autonomie, la capacité de penser par elle-même et d'émettre ses opinions, ainsi que l'énergie, non seulement d'assumer son rôle soignant jusqu'au bout, mais aussi de réaliser la nécessité d'un changement et la force de le conduire à bien. Elle est la personne sur laquelle on peut compter et c'est aussi celle qui suscite la confiance des clients.

Par son approche de prendre soin (care), elle demeure à l'écoute de leurs besoins et de leurs difficultés et dans un contexte de performance, de rationalisation des interventions et des ressources, elle poursuit son travail avec rigueur, compassion, intégrité et conscience éthique. Même si l'engagement signifie parfois de se donner du mal, de faire face à certaines difficultés, voire à certaines critiques, il apporte aussi le plaisir de l'accomplissement personnel, car les gratifications du travail bien fait, imprégné du souci

¹⁹. Photo: <http://www.infosuroit.com/urgent-besoin-de-benevoles-pour-la-popote-roulante/>

²⁰. Paul Ricoeur (1984). Fondements de l'éthique : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/chris_0753-2776_1984_num_3_1_956

²¹. Margot Phaneuf (2013). La reconnaissance du personnel – une nécessité pour la qualité des soins : <http://www.prendresoin.org/wp-content/uploads/2013/04/La-reconnaissance-du-personnel.-une-nécessité-pour-la-qualité-des-soins.pdf>

de la personne soignée et d'une volonté d'humanisme sont bien présentes dans le milieu infirmier.²² Cette volonté d'engagement peut sembler exigeante, mais « *Le plus grand danger qui nous guette n'est pas de viser un but trop élevé et de le manquer, mais plutôt de choisir une cible trop modeste et de l'atteindre.* »²³ Mais il faudrait ajouter et *surtout de nous en contenter!*

²². Arnold B. Bakker , Simon L. Albrecht et Michael P. Leiter (2011). Key questions regarding work engagement : http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_234.pdf

²³. Michelangelo di Lodovico Buonarroti Simoni (Michel-Ange). Dicocitations : http://www.dicocitations.com/auteur/3059/Michel_Ange