

# Qu'est-ce que le **DESIR de TRAVAIL ?**

Gérer la **motivation**

Semer et cultiver une  
**ambiance de travail**  
positive



Par Roland Guinchart  
Psychologue, conférencier, auteur

# La place du travail dans la “psychologie d’une personne” et la motivation

Le travail est une tension interne.

Il vient « de l’intérieur », il est posé anthropologiquement par une tendance irréprouvable à l’activité pour la survie de l’espèce.



# L'énergie laborieuse interne

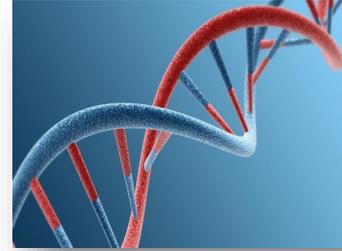
## 4 caractéristiques



« Expression »



« Impression »



« Régulation »



« Relation »

## Le travail, il faut :

1. que ça « sorte »
2. que ça « laisse une trace »
3. que « l'anxiété le régule »
4. que « je ne sois pas tout seul »

# Le Désir de travail

De la place du travail et du lien avec le travail

**1<sup>ère</sup> caractéristique** de la pulsion devenue désir de travail :

**l'expression.**

Elle doit s'exprimer et se dire.

Continuer & mobiliser !





# Le Désir de travail

De la place du travail et du lien avec le travail

**2<sup>nde</sup> caractéristique** de la pulsion devenue désir de travail :

**l'impression.**

Elle doit s'imprimer et laisser une marque.

Rendre visible ce qui est fait.

# Le Désir de travail

De la place du travail et du lien avec le travail

**3ème caractéristique** de la pulsion devenue désir de travail :

## **l'inscription.**

La pulsion trouve voie d'accès dans les « signifiants ».

Inscrire : dans la loi, les principes de travail, le code du travail, les nouvelles procédures, le règlement intérieur.

Inscrire dans l'avenir : projets. Contrats sur objectifs et moyens, etc...



# Le Désir de travail

De la place du travail et du lien avec le travail

**4ème caractéristique** de la pulsion devenue désir de travail :

**Le désir de Travail est provoqué par le Désir de travail de l' »Autre ».**

L'autre permet d'insuffler de l'énergie. **Je travaille « pour » quelqu'un ou quelque chose.**



L'AUTRE  
L'AUTRE

# Le Désir de travail

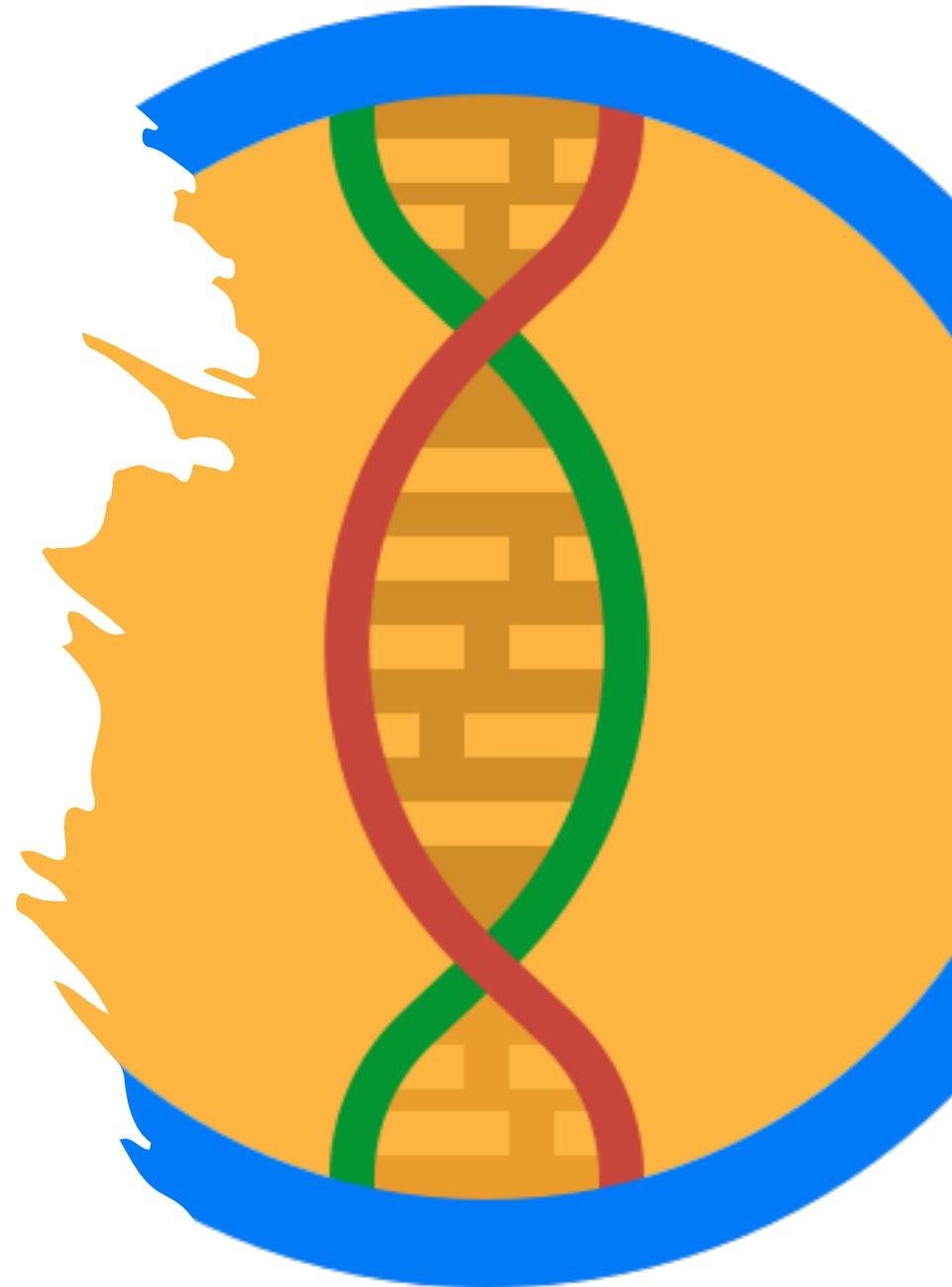
De la place du travail et du lien avec le travail

5<sup>ème</sup> **caractéristique** de la pulsion devenue désir de travail :

## Désir et Angoisse.

Elle comporte toujours de **l'anxiété régulatrice**, qui équilibre la force du désir. Pas de « désir » sans « angoisse ».

- Baisser un peu la pression.
- Être le plus clair possible.



# Le Désir de travail

De la place du travail et du lien avec le travail



## Conséquences :

- Psychologiquement parlant, **l'impact du leader est MAJEUR** sur les équipes et le lien au travail des membres.
- L'individuel et le collectif ne doivent pas être séparés : toujours **viser l'équipe**.
- Le personnel et le professionnel ne doivent pas être trop séparés **mais intégrés à une même existence**.
- La « **parole** » « **télé parole** » et le **langage écrit** encore plus soignés, **seront des instruments essentiels** du management.

# L'identité professionnelle



# L'identité professionnelle et ses atteintes

- Avez-vous déjà vécu des moments de « vexation intense » vis à vis de votre travail ?
- Avez-vous vécu des moments importants de fierté au travail ?
- Avez-vous vécu des moments de doute ?
- Avez-vous vécu parfois le « syndrome de l'imposteur » ?
- Avez-vous eu l'impression de « ne servir à rien » ?
- Avez-vous eu parfois un sentiment d'humiliation ?

L'identité professionnelle : C'est quelque chose dont **on sait qu'elle existe dès qu'elle fait mal, ou qu'elle est atteinte.**



# L'identité professionnelle

De l'identité professionnelle et de ses atteintes

**On éprouve que  
ses atteintes !**

L'identité  
professionnelle  
se manifeste dans la  
**susceptibilité** vis-à-  
vis de son travail.



# L'identité professionnelle

## De l'identité professionnelle et de ses atteintes

L'identité professionnelle est la synthèse concrète, vécue, du « désir de travail ».

Elle marque l'expérience de chacun.

La montgolfière est sa métaphore.



# L'identité professionnelle

De l'identité professionnelle et de ses atteintes



« Entre moi et mon travail il y a le même lien qu'entre un aérostatier et son aérostat... »

# L'identité professionnelle

## De l'identité professionnelle et de ses atteintes

### **Est fragile et sensible aux excès d'anxiété créés par des atteintes externes :**

- Des doutes,
- Des pertes d'énergie,
- Des difficultés personnelles,
- Des attaques verbales,
- Des paradoxes,
- Des contradictions,
- Des relations toxiques,
- Des déceptions,
- La dépression,
- Et le Covid-19...



# L'identité professionnelle

De l'identité professionnelle et de ses atteintes

Atteinte traumatique  
de l'identité  
professionnelle :

**les « skuds »**

L'identité  
professionnelle est  
sensible aux relations  
toxiques.



Capture: NBC News

# Les 3 sources de RPS

Relations de travail	Relation au travail	Relation au lieu de travail
Personnalités difficiles 	Identité professionnelle 	Communication claire 
Personnalités dangereuses 	Ambiance d'équipe 	Pilotage / Autorité équilibré 
Personnes en difficultés 	Relation au management de proximité (N+1) 	Projet intéressant 

# Les 3 sources de RPS

## On retiendra :

Les RPS sont toujours des **atteintes de l'identité professionnelle**

- Dont les **sources** sont liées :
- à la personne
- Et /ou à **l'environnement** de travail
- Et /ou à la **relation** avec d'autres personnes
- Et /ou aux **circonstances sociales**

qui créent une **augmentation anormale de l'anxiété** normale

Il faut alors permettre aux équipes d'évaluer leur ambiance de travail

# Comment peut-on prendre soin du Désir de travail ?



**Il faut gérer l'ambiance  
de travail des équipes**

Un exemple de mesure de  
l'ambiance avec :  
**workcare.**



## Qu'est-ce que ça n'est pas ?

- ✗ Une enquête de satisfaction,
- ✗ Un « audit » de la direction et des managers,
- ✗ Une intervention descendante déconnectée de la réalité du terrain,
- ✗ Une démarche culpabilisante à la recherche d'un unique responsable / fautif
- ✗ Une baguette magique.

workcare.

## Notre approche



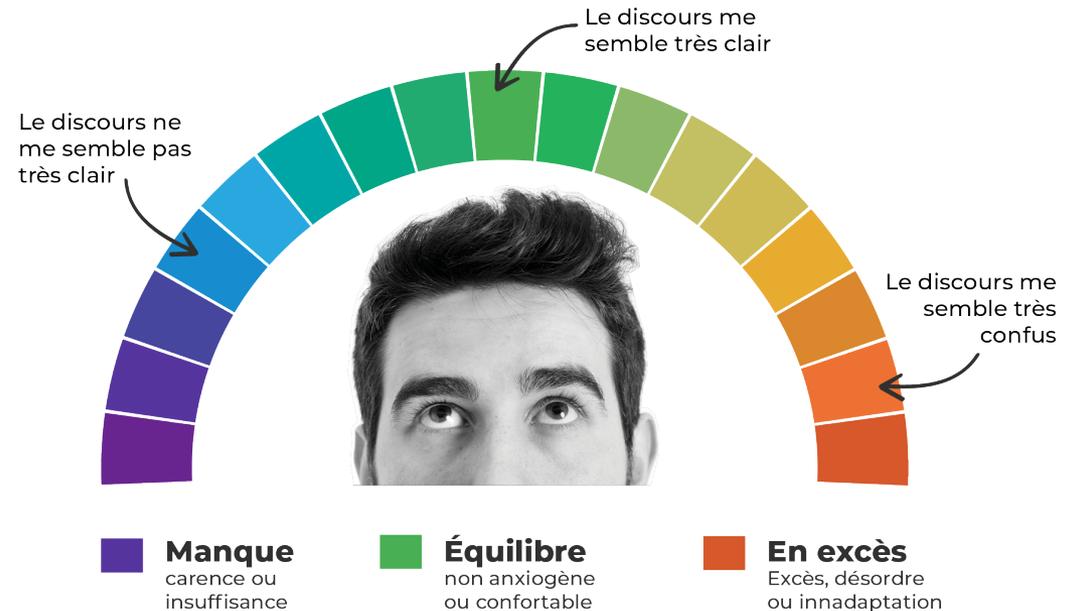
## Qu'est-ce que c'est ?

- ✓ Une mesure du **ressenti des salariés / collaborateurs**,
- ✓ Une **aide** pour la **direction**, les **managers** pour améliorer le dialogue,
- ✓ Une intervention **basée** sur les **retours terrain**,
- ✓ Une démarche **co-responsable** qui permet à chacun d'agir face aux situations de travail
- ✓ Une démarche d'amélioration continue de **l'ambiance de travail**.

# L'ambiance de travail et la sécurité psychologique

La sécurité psychologique au travail est liée à l'ambiance, déterminée par le positionnement entre les deux abîmes du « trop » et du « pas assez » des situations de travail vécues.

- **Accessible à tous** par un lien unique
- **24 questions / 8 thèmes** + expression libre
- **Questions supplémentaires** choisies par l'entreprise
- **10 à 20** minutes
- **Confidentialité** des réponses individuelles



Désormais, 61 % des salariés français considèrent que l'ambiance de travail et la qualité de vie au travail sont plus importantes que le salaire, une tendance renforcée par les nouvelles attentes post-pandémie et les aspirations des jeunes générations.

Source : Sciences Po Executive Education et Randstad

# L'ambiance de travail

Ambiance de travail et Workcare

## 8

## THÈMES DE L'AMBIANCE DE TRAVAIL

- **La communication**  
Communication interne, le discours et la clarté de l'information
- **La gouvernance**  
Sa vigilance, sa présence, sa vision et son cap
- **Le projet**  
Les valeurs de l'entreprise, l'influence de son histoire, la gestion des compétences
- **Les conditions de travail**  
La charge de travail, les moyens alloués et la qualité de l'organisation
- **Le management de proximité**  
La cohérence des attentes du, les feedbacks et l'autonomie
- **Le lien à l'équipe**  
L'ambiance d'équipe, la coopération, la flexibilité
- **Le lien personnel avec le travail**  
Le sens et l'intérêt du travail, l'engagement
- **Le lien avec l'organisation**  
L'équilibre vie pro / vie perso, la stabilité et la fierté d'appartenance à l'organisation...

# Les résultats : La maison

Ambiance de travail et Workcare

## Service Production - Entreprise Inc

95 participants (Juin 2024)

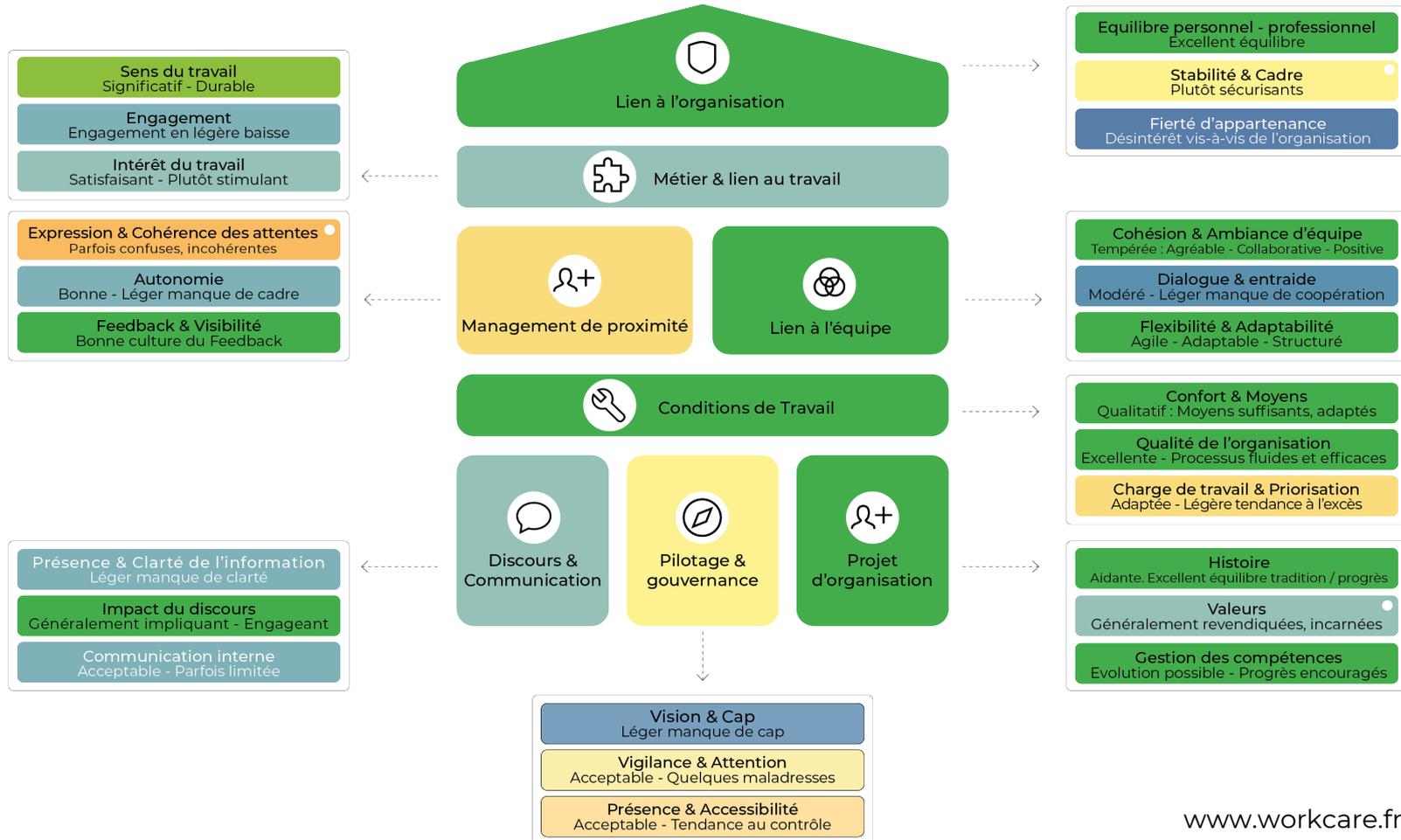
### STRUCTURE



### CONSENSUS

La proportion de répondants qui partagent cette tendance (Tendances : Nuances bleues, vertes et oranges)

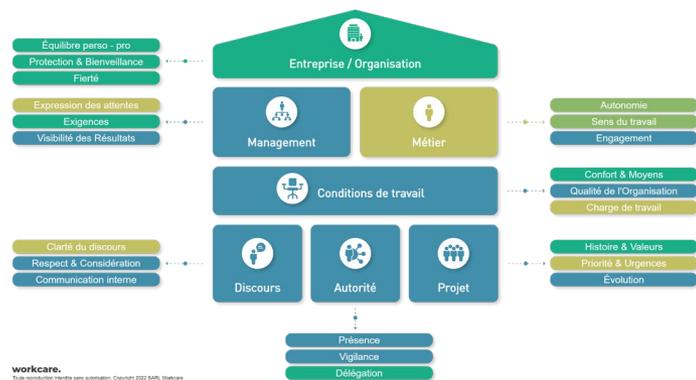
- Consensus à 75%
- ⊕ Consensus à 90%



# Les résultats : La maison

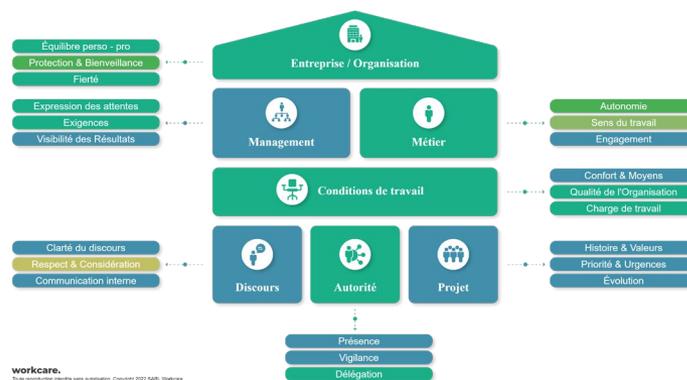
Ambiance de travail et Workcare

2020



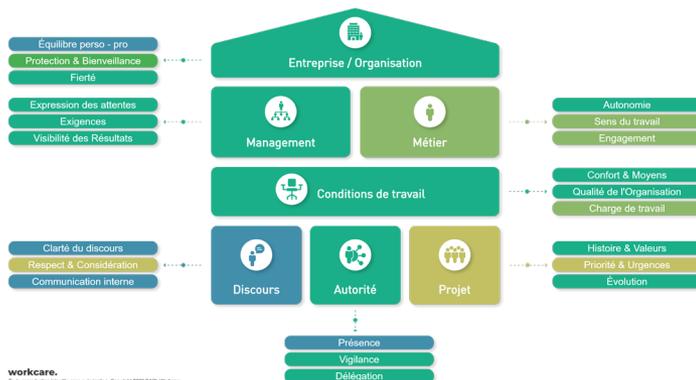
workcare.  
Tous droits réservés sans autorisation. Copyright 2022 SARL Workcare

2021



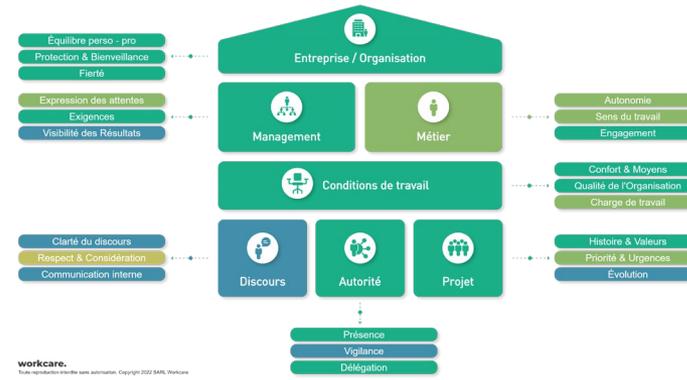
workcare.  
Tous droits réservés sans autorisation. Copyright 2022 SARL Workcare

2022



workcare.  
Tous droits réservés sans autorisation. Copyright 2022 SARL Workcare

2023



workcare.  
Tous droits réservés sans autorisation. Copyright 2022 SARL Workcare

# Les résultats : niveaux d'analyse et de restitution

Ambiance de travail et **Workcare**

## Niveau stratégique :

Mise en évidence des priorités et des axes de développement positif.

## Niveau opérationnel :

Création d'un rapport automatique par Service / Pôle / Equipe etc..

## Niveau individuel :

Indice Bien-Etre et Engagement (BEE) – système d'alerte individuelle et confidentielle.



# On retiendra :

**Comme manager on peut assez facilement  
aider le « Désir de travail »**

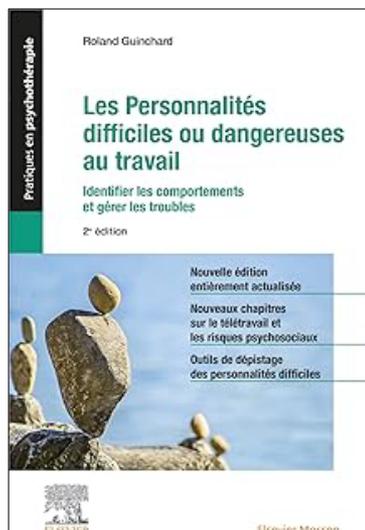
**et préserver « l'identité professionnelle »  
en améliorant**

# **l'ambiance de travail**

Merci de votre attention

# MERCI DE VOTRE ATTENTION

Pour aller plus loin :



Les personnalités difficiles  
ou dangereuses au travail:  
Identifier les comportements et  
gérer les troubles  
2023 - Elsevier Masson



Psychanalyse du lien au  
travail :  
Le désir de travail  
2011 - Elsevier Masson

Testez le  
questionnaire  
Workcare !



Tout est là :  
[www.workcare.fr](http://www.workcare.fr)

Une question ?

[contact@workcare.fr](mailto:contact@workcare.fr)