

Approches managériales favorables à la qualité de vie au travail : mieux accompagner les professionnels de santé

Les approches managériales pour les professionnels de santé doivent prendre en compte les conditions de travail et la performance de l'organisation des soins.

Les références entre crochets renvoient à la Bibliographie générale p. 59.

Anne Muller

Maître de conférences en sciences de l'éducation, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Idhes (Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société)-UMR 8533

Dans le domaine de la santé, les transformations ou créations de nouvelles organisations de travail nécessitent la mutualisation, la collaboration des professionnels pour une coordination des parcours de soins. S'y ajoutent une diversification des postes et des missions posant la question de repenser le sens du travail et de son articulation. La systémie des métiers et des champs de territoires et de compétences nécessite le partage d'une vision commune en termes de finalités ou de moyens pour travailler ensemble *autrement* et donc manager *autrement*. L'art du management relève de l'agilité au regard de l'environnement contraignant. L'agilité, ou capacité à s'adapter rapidement aux changements de l'organisation ou de l'environnement, devient une compétence clé. Le professionnel et l'organisation deviennent agiles, capables d'ajuster leur mode opératoire pour s'adapter aux nouvelles demandes des usagers, des activités.

L'articulation entre le management des professionnels de santé et la qualité de vie au travail en est un point clé. Celle-ci « désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment » [4]. Le management relève le défi face aux enjeux qui impactent fortement la qualité de vie au travail, levier de performance. Quelles sont les approches managériales pour les professionnels de santé favorables à la prise en compte des conditions de travail et de la performance de l'organisation des soins ? Quels enjeux et quelles perspectives ? Quelles dynamiques et démarches mettre en place ?

La qualité de vie au travail : une préoccupation de la politique de santé

Améliorer la qualité de vie au travail, prendre soin de ceux qui soignent relève d'une stratégie nationale de santé. Le titre du rapport Lecocq, Coton et Verdier [47] en atteste : *Santé, sécurité, qualité de vie au travail dans la fonction publique : un devoir, une urgence, une chance*. Améliorer les conditions de travail et la prévention des risques professionnels, combattre la violence et le harcèlement au travail, publier un guide de la qualité de vie au travail proposant des outils et méthodes pour conduire une démarche qualité de vie au travail sont des objectifs et des moyens d'y parvenir. Le rapport de Rousseau et D'Autume de 2019 [57] identifie des leviers de transformation des conditions d'exercice des métiers dans la communauté hospitalière. La recension des écrits montre de nombreux rapports sur le thème, alors que la souffrance des professionnels soignants explose. Les soignants, de manière récurrente, témoignent de leur insatisfaction et souffrance liées à l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, aux valeurs soignantes chahutées par l'enchaînement des actes de soins dans un travail intensif, aux dépens du côté relationnel ou du sens qui motive ces soins. Cela diminue l'attractivité des professions de santé et génère une pénurie de personnels, symptomatique d'une dégradation des conditions de travail. Certains pallient l'insuffisance de ressources humaines pour maintenir la continuité, la sécurité et la qualité des soins. Les tensions sont permanentes, les grèves illimitées des services d'urgences, les démissions de médecins dans les hôpitaux en sont l'illustration.

L'environnement de travail plus numérique, avec des espaces et des temps décalés pour



travailler en mobilité, en télétravail, en collaboration, se révèle parfois peu adapté et contraignant. La création d'outils d'aide au diagnostic, à la prescription, et au suivi des patients, à la prédiction des complications peut heurter les valeurs soignantes, si le regard éthique est absent. Ils augmentent l'insécurité et le stress, d'autres contraintes physiques ou psychiques, telles que la posture assise devant l'écran, une déconnexion difficile, une porosité entre-temps professionnel et privé. Cela s'ajoute aux horaires de nuit, aux repos décalés ou supprimés par manque d'effectifs, accentuant la pression psychologique liée aux notions de vie et de mort, à la peur des agressions, à une solitude par manque d'effectif. La compétitivité, l'activité avec sa tarification, la diminution de la durée moyenne de séjour, la complexité des prises en charge ou l'engorgement des services accentuent la pression au travail. La charge de travail altère la qualité de la relation à l'autre, patient ou professionnel. Elle limite les échanges professionnels, les échanges de pratiques et le compagnonnage nécessaires avec l'accélération de l'évolution des savoirs, des techniques, et les compétences attendues pour le XXI^e siècle.

Ce contexte et l'acte de soin perdant de son sens deviennent maltraitants, causes de stress, de *burn-out*, de non-qualité de vie au travail, de démotivation, et de risque sur la santé. Ils sont aussi source d'absentéisme et de dysfonctionnement, et donc de coût pour l'organisation. Tout est lié. En France, le coût social du stress au travail étant évalué entre 1,9 et 3 milliards d'euros, la qualité de vie au travail devient une utopie. Le professionnel est un praticien réflexif, qui pense son agir professionnel et recherche un sentiment d'efficacité personnelle, de reconnaissance par lui-même et par autrui. La reconnaissance au travail est un levier d'investissement, de motivation, et de bien-être des collaborateurs. *Le Guide de la qualité de vie au travail* [5] la cite d'ailleurs dans sa définition de la qualité de vie au travail.

Un management participatif pour favoriser le travail ensemble

Le management des professionnels de santé a à s'inclure dans la stratégie nationale, à s'approprier les méthodes et moyens à disposition pour gérer les enjeux d'organisation du travail au sein d'un collectif, d'amélioration des conditions de travail et d'efficacité des soins, de performance et de compétitivité des structures. S'y ajoutent des enjeux de formation tout au long de la vie des professionnels pour leur professionnalisation permanente. Il s'agit d'identifier les risques psychosociaux, d'en connaître les facteurs et les conséquences pour savoir quand et comment agir au

quotidien pour leur prévention ou leur traitement. Une démarche d'amélioration constante des conditions de travail se fonde sur une démarche collaborative et interdisciplinaire pour que chacun intervienne dans les limites de son champ de compétences. Apprendre à travailler ensemble avec une vision et un langage commun demande une analyse réflexive des représentations du métier de l'autre, de connaître et respecter son champ de compétences. Cela nécessite d'échanger sur les valeurs et de s'inscrire dans une démarche d'acculturation, de respecter une éthique managériale, visant la bienveillance du patient, du professionnel et du collectif de travail.

Des chartes étant établies avec la participation des acteurs, l'amélioration des conditions de travail se fait de manière systémique. Il s'agit d'impulser une dynamique individuelle et collective par un management plus participatif, plus incitatif à l'engagement, à l'implication. Des leviers en perspective concernent les dispositions des professionnels et le soutien managérial au collectif de l'organisation, à l'amélioration des conditions de travail et à la performance. Le sentiment de bien-être au travail, qu'il soit perçu individuellement ou collectivement, se fonde d'une part sur le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'intérêt du travail; et d'autre part sur la culture, le climat et les conditions de travail de l'organisation, le droit à l'erreur et à l'égalité, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.

Identifier ce qui participe et ce qui nuit à la qualité de vie des professionnels

Peuvent se conjuguer des démarches d'innovation et de projet, de dialogue, de concertation ou de partenariat, autonomisantes, responsabilisantes. Toute démarche innovante dans l'organisation, toute démarche projet est pensée avec son corollaire, l'engagement dans la prévention des risques psychosociaux, la prise en compte des aspects de qualité de vie des professionnels par l'intégration des mesures concernant les conditions et l'environnement de travail. L'objectif est d'identifier et lever les obstacles pour adapter les postes de travail par la reconversion et la formation des effectifs, adapter et évaluer la charge et les conditions de travail, faciliter les relations entre les professionnels. En y associant la notion de maîtrise d'usage et de plan de communication impliquant les professionnels, la démarche donne une dynamique et un sens commun au travail. Elle permet aux professionnels de s'engager, d'avoir un rôle et des responsabilités dans un champ d'autonomie, un sentiment d'efficacité personnelle et une reconnaissance à terme. La notion de soutien managérial, d'encouragement ou de guide du

management aux projets individuels ou collectifs est essentielle, vectrice de motivation au travail.

Une démarche d'autonomisation et de responsabilisation individuelle et collective peut se conjuguer avec une démarche participative dans l'engagement, les décisions relatives aux soins, à l'organisation. C'est autoriser une responsabilité partagée dans la codécision, la cogestion, la coévaluation des soins, de la formation. C'est laisser une liberté de choix de ressources humaines et matérielles, favoriser une posture d'auteur de son propre développement, de son auto-formation et de la formation d'autrui. C'est promouvoir la culture et la pratique de l'apprentissage [16], de la résolution de problèmes en groupe, du développement de l'esprit critique. C'est initier une organisation apprenante [60] pour permettre un processus d'apprentissage et de professionnalisation individuel et collectif, permanent, des personnes exerçant l'activité. Cela participe au développement professionnel continu, à l'accompagnement des transitions professionnelles, au soutien de l'individu et du collectif. En enrichissant les pratiques par les formations formelle ou informelle, la qualité des soins dispensés augmente et donc la performance. Faire des entretiens professionnels une occasion d'envisager l'occupation d'un poste moins exposé ou une évolution professionnelle, reconnaître les compétences acquises et les valoriser au sein des parcours professionnels sont d'autres pistes encore.

Au regard des enjeux sociétaux, de marché ou liés à la nature du travail, l'approche managériale vise à anticiper le changement et à préparer l'avenir. Elle peut être envisagée comme l'instauration de dynamiques favorisant un environnement confiant et bienveillant, apprenant et créatif, innovant et reconnaissant, professionnalisant et soutenant, autonomisant et responsabilisant. Ce pour tous, de manière égalitaire. La démarche participative ouvre au paradigme du «co», de la coconception à la coévaluation de dispositifs. Réfléchir ensemble et en interdisciplinarité les phases du processus de projet/de soin/de formation/de recherche permet les adaptations et aménagements de conditions de travail durables dans un dialogue entre acteurs et disciplines. Renforcer les sentiments de compétence, d'appartenance et de reconnaissance renforce ceux de qualité de vie au travail et de performance. Les échanges sur l'éthique de la relation et du numérique, sur le climat et la vision stratégique de l'organisation, sur l'organisation du travail peuvent s'étendre à la définition, la conduite ou l'évaluation de la qualité de vie au travail perçue. Il s'agit de démarches d'articulation et de conciliation entre le management du travail et de la performance par le management de la qualité de vie. 🍀