

Promouvoir la qualité de vie au travail : comment l'EHESP forme les managers de demain ?

La qualité de vie au travail est au cœur de l'activité de tout dirigeant. L'EHESP propose une formation transversale et interdisciplinaire « Qualité de vie au travail, compétence en pilotage stratégique ».

Paula Cristofalo
Maître de conférences à l'Institut du management (IdM), équipe d'accueil en management des organisations de santé (EA MOS), École des hautes études en santé publique (EHESP)

L'École des hautes études en santé publique (EHESP) est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, placé sous la tutelle des ministres chargés des Solidarités et de la Santé, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. L'une des missions de l'EHESP est d'assurer la formation initiale, dite formation statutaire, des élèves qui se destinent à exercer des fonctions de directeur d'hôpital, d'établissement social et médico-social, de directeur des soins, d'attaché d'administration hospitalière, d'inspecteur de l'action sanitaire et sociale...

Depuis 2010, l'EHESP a intégré dans ses programmes la thématique de la qualité de vie au travail. Cette intégration s'est faite de manière progressive et différenciée pour chaque filière d'enseignement (directeur d'hôpital, attaché, directeur des soins...). L'année à venir marquera une évolution : un travail de refonte des formations statutaires, tant sur les contenus que sur les modalités d'enseignement, est en cours. Un nouveau programme pour l'ensemble des formations statutaires sera mis en pratique à compter de janvier 2021. Il devrait constituer une avancée par rapport à la manière dont la qualité de vie au travail a été appréhendée et enseignée jusqu'à maintenant au sein de l'EHESP.

De la sensibilisation des managers à la qualité de vie au travail...

La qualité de vie au travail a été introduite dans les cursus de formation de manière transversale et progressive, le plus souvent à travers une pédagogie de formation-action. L'objectif était triple : informer sur la théma-

tique, former à la démarche et préparer les futurs responsables à faire vivre la qualité de vie au travail dans leur établissement¹. Il s'agissait aussi de développer une approche critique des conditions de réussite de cette politique. En fonction du public et au gré des changements introduits dans chaque programme de formation (notamment grâce à la mobilisation de modalités pédagogiques plus interactives), la thématique qualité de vie au travail a été travaillée de façon différenciée selon les filières. À titre d'exemple, en 2019, pour l'ensemble des élèves de la filière Direction d'hôpital, deux jours ont été consacrés à la qualité de vie au travail au sein de l'unité d'enseignement « Ressources humaines pour les managers/chefs de projet », avec l'utilisation d'outils individuels de simulation en ligne, la réalisation de travaux collectifs (réflexion et rédaction d'une note à destination du chef d'établissement) et la simulation d'une présentation en comité de direction suivie d'un débriefing devant un jury. Autre exemple, pour les élèves de la filière Direction des soins, la formation sur la qualité de vie au travail a duré un jour et demi, la majeure partie ayant porté sur le soutien au travail en équipe.

Dans la plupart des filières, il s'agissait d'articuler une partie théorique (plus académique) avec une partie pratique, dans laquelle les élèves devaient eux-mêmes se rendre sur le terrain. Ils devaient par exemple conduire une petite enquête au sein de leur établissement de stage pour analyser au plus près du terrain ce qui se faisait en matière de qualité de vie

1. Pour une présentation plus exhaustive : [22].



au travail (politiques, actions, indicateurs), en ne se contentant pas d'aller voir seulement les directions. Ils devaient compléter ce travail avec une note d'étonnement, succincte mais appuyée sur le recueil des données des établissements autant que sur des entretiens formels et informels avec les différentes catégories du personnel et leurs représentants. Nous entendions ainsi pousser les élèves à développer un regard critique et réflexif sur la qualité de vie au travail, à prendre du recul par rapport au contexte et à se confronter à leurs propres préjugés. C'est un principe essentiel de la démarche qualité de vie au travail : contextualiser, aller à la rencontre des agents et partir du travail concret. Outre ces moments spécifiquement dédiés à la qualité de vie au travail, la thématique a été travaillée au sein d'autres unités d'enseignement.

... à son inscription en tant que compétence incontournable de leur mission

Ces dernières années, dans le cadre de son chantier de réingénierie pédagogique, l'EHESP a fait évoluer ses formations. Ce processus se poursuit en abordant divers enjeux tels que la redéfinition des temps et rythmes de formation (alternance), l'individualisation des parcours et la refondation des maquettes à travers l'introduction d'une logique de compétences.

L'année 2019 a été consacrée à l'introduction d'une approche dite par compétences. Concrètement, il s'agissait de décomposer les activités par métier, de définir exhaustivement les compétences requises, de distinguer entre des compétences génériques, transversales à tous les « managers en santé », et des compétences spécifiques à chacune des « fonctions », pour ensuite regrouper ces compétences en une série de blocs. Ce travail est toujours en cours – et il peut être amené à évoluer au gré des discussions à venir et à la suite de la mission menée par F. Thiriez à la suite du rapport présenté au Premier ministre en janvier 2020 sur la formation à la haute fonction publique.

À ce jour, quatre-vingt-huit compétences ont été définies. Parmi elles, celle de « Mettre en place une organisation soucieuse de la qualité de vie au travail » a été reconnue comme une compétence transversale et intégrée à un bloc de compétences intitulé « Pilotage stratégique et performance ». La performance est ici la performance globale et ne se réduit surtout pas à la performance financière ni à la prise en compte de seuls indicateurs quantitatifs. Dans ce bloc de compétences, le souci de la qualité de vie au travail s'inscrit au cœur de l'activité de tout dirigeant, dans le but d'en faire un responsable capable de soutenir ses équipes dans leur travail (prescrit, réel et vécu). Cela suppose d'être capable de développer, à tous les niveaux, des formes de management soucieuses de la santé du personnel et attentives au sens du travail, puisque de celui-ci dépend la qualité des soins. Dans la vision que l'EHESP souhaite porter, la qualité de vie au travail est une dimension stratégique du pilotage d'une organisation. À travers le dialogue social, elle doit permettre de créer, développer et assurer les conditions d'organisation du « bien-travailler ».

Une compétence enseignée, acquise en interfiliarité

Selon les compétences et selon les publics, des modules d'introduction peuvent suffire tandis que d'autres nécessitent des modules d'approfondissement. La qualité de vie au travail relève de la seconde configuration puisqu'elle est au cœur des compétences requises dans l'exercice des fonctions de direction. La différence par rapport au passé, et elle est de taille, portera sur le fait que ces enseignements seront dispensés en interfiliarité, c'est-à-dire que la qualité de vie au travail sera travaillée avec et entre élèves se préparant à des fonctions diverses. Une telle démarche permet en effet de mieux prendre en compte les ressources et contraintes de tous les acteurs concernés par la qualité de vie au travail. Elle instille une vision systémique qui permet ensuite d'identifier sur le terrain les points de blocage et de lever les résistances en développant

une posture de dialogue et de respect des positions divergentes. Toutes les recherches menées en gestion soulignent en effet à quel point la cohérence et le soutien des directions, dans la diversité de leurs composantes, sont essentiels à la réussite de la qualité de vie au travail sur le terrain.

Il s'agit d'une adaptation nécessaire et largement souhaitée. Ce changement répond à une évolution obligatoire de l'ensemble des dispositifs de formation dans le cadre de l'évolution de la formation professionnelle (logique des blocs de compétences, modification des modalités de financement...) et des métiers (en lien avec les différentes réformes, groupements hospitaliers de territoire [GHT] par exemple). Il correspond également aux attentes fortes des professionnels comme des élèves, qui, lors des enseignements et aussi par le biais de leurs représentants, ont formulé une demande de plus de travail de formation en interfiliarité. Passer d'une sensibilisation à la qualité de vie au travail à la mise en place d'une formation transversale et interdisciplinaire « Qualité de vie au travail, compétence en pilotage stratégique » constitue ainsi une réponse à des demandes spécifiques et s'inscrit dans un cadre plus large, qui est celui du projet stratégique de l'EHESP (2019-2023).

Une formation continue courte et interdisciplinaire ouverte aux médecins, cadres de santé et directeurs d'établissement sera par ailleurs inscrite dans le catalogue, à côté des diplômes et formations qui existent déjà et qui abordent ces questions sans les traiter exclusivement. C'est le cas du diplôme d'établissement « Médecin manager », par exemple, destiné aux médecins en responsabilité d'équipes et/ou de projets (président de CME, chef de pôle, chef de service, médecin coordonnateur-Ehpad, HAD...). La création d'un module spécifique sur la qualité de vie au travail, adressé à des profils administratifs et soignants divers, viendra compléter l'offre de formation proposée par l'EHESP. ■