

➤ Bien-être au travail

Après plusieurs reprises, depuis quelque temps, nous voici sollicités pour animer une formation ou donner une conférence sur le thème assez générique du « bien-être au travail » et des « Risques psycho-sociaux »¹.

Avec mes collègues du GEFERS, je peux observer combien ce thème suscite de l'intérêt – ou parfois plus simplement de la curiosité – ainsi que l'enthousiasme des uns ou le scepticisme des autres. La question qui revient de manière récurrente peut se résumer en quelques mots : *que faire et comment faire pour que les gens se sentent bien au travail ?*

Les dirigeants, les managers, les cadres et autres chefs ou responsables de services semblent régulièrement assez démunis voire désemparés ou même désabusés face aux difficultés rencontrées, celles du recrutement pour les uns, de l'absentéisme pour les autres ou encore de la fidélisation, de la rétention, de la motivation, etc. Et il semblerait que le recours aux théories du management et même les recommandations de bonnes pratiques autant que les guides et outils pour une gestion performante des « ressources humaines » n'y peuvent rien changer.

Las ! Faut-il renoncer ? Persévérer ? Que faire pour bien faire ?

Plusieurs réponses peuvent sans nul doute être proposées. Pour ma part, j'en retiens prioritairement deux que je considère comme « fondamentales », c'est-à-dire qui servent de fondements à l'édifice.

La première est celle d'une organisation et d'un management « justes », c'est-à-dire à la fois en cohérence avec la nature réelle de la pratique et qui se présentent, autant l'une que l'autre, comme aidants pour et dans le quotidien de l'activité de chacun. Ceci suppose, d'une part, une connaissance fine non seulement de ce qui se fait mais aussi, et à vrai dire surtout, de ce qui se vit par les professionnels dans les situations humaines au sein desquelles les soins sont prodigués. D'autre part, ceci suppose la pleine prise de conscience par tous ceux qui décident, qui dirigent, qui encadrent qu'exercer un métier de la relation à l'humain malade ou dépendant, *cela ne va pas de soi*, y compris pour les plus qualifiés et expérimentés des professionnels, et qu'aucun de ces métiers n'est réductible à son contenu technique, à sa dimension instrumentale.

C'est parce que *cela ne va pas de soi* que des vigilances particulières doivent être pensées et déployées dès lors qu'il est question d'organiser ces différents métiers et le travail des professionnels.

La seconde est celle de l'intérêt que chacun porte à son métier, de l'envie qu'il a de le bien faire, de la passion qui est la sienne pour l'activité professionnelle qu'il exerce. Rappelons-nous les propos de Jacques Brel : « *Le talent, c'est avoir envie de faire quelque chose pour quelqu'un* » ou ceux de Romy Schneider : « *Le talent c'est une question d'amour* ». Observons, ainsi, que sans intérêt pour ce que l'on fait, sans passion, sans envie, sans amour, chacun d'entre-nous a bien du mal à se sentir reconnu et à se révéler talentueux dans le métier exercé, dans les activités mises en œuvre.

Un métier exercé avec envie, passion, amour se présente de la sorte comme bien moins lourd à porter – moins épuisant – que ceux qui nous semblent dénués d'intérêt et que l'on exerce seulement par nécessité. *Une petite fille se promène avec un enfant sur le dos et rencontre un passant qui lui dit : « Quel fardeau pour une*

petite fille ! » Et celle-ci de répondre : « Mais ce n'est pas un fardeau, c'est mon frère ».

Cette histoire « enfantine » pourrait-on dire ne nous indique-t-elle pas que le poids ressenti par chacun peut être différemment perçu ? Que le poids associé aux métiers de la relation à l'autre est fonction de la manière que l'on a de considérer l'autre et de concevoir son métier ? Fardeau ou source d'inspiration, d'énergie, de satisfaction voire de fierté et donc de joie ? De joie pour ce qui est mis en œuvre, sans garantie de résultat, pour tenter d'aider un homme, une femme, un enfant, dans ce que chacun d'eux a à vivre.

Ces deux réponses ne se suffisent pas à elles-mêmes pour résoudre les difficultés voire les problèmes rencontrés mais, en l'absence des deux clés qu'elles proposent, l'accès à la voie du bien-être au travail ne saurait être dégagé et le chemin à emprunter ne me semble pas accessible.

Initier l'action concrète par la formation

Outre des conférences d'information et de sensibilisation², le GEFERS propose des formations qui peuvent se dérouler directement au sein d'un établissement pour un groupe de cadres et responsables constitué en interne ou composé de participants issus du regroupement local de plusieurs structures.

Conjuguant des apports de connaissances et des temps de débat entre les participants, trois axes structurent notre approche.

Le premier axe est celui de la question des « **Paradigmes dans les soins** ». Il s'agit d'étudier avec les participants la question des valeurs personnelles et des représentations qui animent plus ou moins consciemment la pratique de chacun. Lorsqu'il est question de bien-être au travail et de prévention des risques psychosociaux, l'importance des valeurs personnelles et des représentations tant individuelles que collectives est parfois sous-estimée alors qu'il s'agit là d'un déterminant majeur. En effet, le regard posé sur un patient, sur sa situation clinique et son contexte personnel est orienté par les valeurs et représentations qui animent les professionnels sans que ceux-ci aient nécessairement conscience des « filtres » qui canalisent leurs regards, qui animent leurs réflexions voire prises de décisions. Ces « filtres » génèrent ainsi régulièrement des comportements inappropriés dans la relation à autrui et des regards réducteurs sur la personne même du patient et de son entourage, parfois sources de conflits avec eux ; ces filtres sont aussi, fréquemment, à l'origine d'incompréhensions voire de tensions entre les professionnels, y compris parfois entre ceux qui composent une même équipe et qui prétendent se référer à une même finalité professionnelle.

Il s'agit ainsi, par ce premier temps de formation (2 jours), d'aider les participants à prendre conscience de l'impact sur la pratique professionnelle et sur les relations de travail de ces valeurs personnelles ainsi que de celles qui caractérisent parfois un groupe professionnel par rapport à tel autre.

1 - Un extrait de ce texte a été repris dans l'éditorial du n° 54 de la revue Perspective soignante (décembre 2015).

2 - Le calendrier des différentes conférences données par les intervenants du GEFERS peut être consulté sur le site Internet à la rubrique « Actualités ».

SOMMAIRE

➤ Bien-être au travail

➤ Activités 2016

➤ Vient de paraître...

➤ Revue Perspective soignante n°54



Le deuxième axe est celui des « **Fondements de la pratique soignante** ». Également d'une durée de 2 jours, il s'agit, ici, de clarifier ce que sont les fondamentaux de la pratique professionnelle lorsque celle-ci consiste à *prendre soin* de la personne malade ou dépendante, ce qui ne se réduit pas à lui *faire des soins* ou à poser les actes ou techniques dont son organisme a besoin. L'intérêt de cette question des fondamentaux, qui pourrait à première vue sembler superflue car évidente, est double, y compris pour des professionnels expérimentés et en position d'encadrement. D'une part, permettre à tous les participants présents d'entendre « la même chose » et « en même temps » et, dès lors, de pouvoir échanger à partir de ce qui a été entendu ensemble et de s'y référer ultérieurement, ce qui est beaucoup plus propice à une compréhension fine et commune de la finalité poursuivie, compréhension fine et commune que l'on ne saurait confondre avec le seul recours à un langage commun. D'autre part, en clarifiant ensemble les fondamentaux et les valeurs et qualités professionnelles qui caractérisent le « prendre soin », les participants disposent d'une base commune pour réfléchir à la cohérence entre les pratiques actuelles, notamment managériales, d'organisation et d'accueil et d'accompagnement des stagiaires, et les caractéristiques du « prendre soin ». La question de la cohérence est, également, utile pour réfléchir à la nature, à la qualité, à la sérénité des rapports humains au sein même d'une équipe professionnelle, plus largement d'une structure, et où nous pouvons, fréquemment, observer un écart parfois important entre ce qui est affiché comme « valeurs » à l'adresse du patient ou de l'utilisateur et ce que l'on est capable de mettre en œuvre concrètement entre nous, entre collègues d'une même équipe ou entre services d'un même établissement. Il ne peut, pourtant, y avoir d'équipe saine de travail – et donc de bien-être au travail – si toutes les personnes qui la composent ne font pas preuve de la même compréhension fine de la finalité poursuivie et d'une volonté engagée pour faire vivre dans le quotidien des pratiques les exigences de toute nature qu'une telle finalité requiert.

La formation sur les fondements permet ainsi de donner des repères communs à chacun des participants en vue d'élever la réflexion sur la nature et la complexité de la pratique du prendre soin de la personne malade ou dépendante et d'identifier, en cohérence, les exigences et vigilances associées à une telle pratique.

Enfin, le troisième axe de la formation, est celui d'un approfondissement quant à l'« **Éthique de l'organisation et du management** » à partir d'une réflexion commune sur les valeurs et la rédaction d'un document de référence et d'actions en la matière. Cette formation a pris de l'importance dans nos réflexions et travaux à partir des difficultés concrètes et récurrentes exprimées par les soignants « de chevet » et les difficultés rencontrées non du fait de la pratique en tant que telle mais du contexte managérial et organisationnel dans lequel cette pratique s'exerce. Ceci nous a conduit à nous intéresser à une éthique concrète de la pratique quotidienne des soins, qui, parce qu'elle se veut concrète, imprègne les pratiques de chacun et qui, dès lors, requiert la vigilance de chacun, tant au plan individuel que collectif. Une des déclinaisons de cette éthique concrète qui imprègne les pratiques se situe, de manière particulièrement déterminante pour le climat institutionnel et le bien-être au travail que l'on peut y ressentir, dans la réflexion éthique menée sur les modalités d'organisation des pratiques et de management des professionnels et des équipes. Il s'agit, de la sorte, de réfléchir à « la visée du bien » dans les pratiques managériales et organisationnelles, visée du bien « pour soi et pour autrui », visée du bien qui conduit à vouloir agir dans un établissement de soins pour que s'y déploient, au sens de P. Ricoeur, *des pratiques bonnes dans une institution juste*. Il s'agit ici, par le chemin de la réflexion éthique, de réfléchir et d'agir pour mettre en œuvre raisonnablement la cohérence entre la finalité soignante d'un établissement de soins et l'agir institutionnel, tant organisationnel que managérial, tout en tenant compte des contraintes extérieures qui s'imposent à chaque structure.

Cette partie de la formation est idéalement prévue en quatre journées (4 en 2+2).

Elle s'inscrit dans le prolongement opérationnel des deux premières parties décrites plus haut. Elle permet de repérer la complexité du management et de l'exercice de l'autorité et d'établir les liens subtils qui se tissent entre éthique, organisation et management. Elle conduit :

- à réfléchir au **climat éthique d'une organisation** : valeurs et principes, environnement éthique : opinion publique, administration, parties intéressées, outils de diagnostics, chemins de changement ;
- à identifier les « **marqueurs** » du **leadership éthique** : la communication : écoute et parole, les mécanismes de reconnaissance, la capacité de développer son imagination éthique, l'intelligence émotionnelle, l'éthique et la méta-stratégie;
- à développer le **sens des contraintes et la créativité** : la technique des cercles de qualité ;
- à **aborder l'éthique en tant qu'inspiration et innovation** plutôt que comme conformité aux règles ;
- à **identifier les responsabilités sociétales d'une organisation**, la contextualisation des enjeux économiques : l'environnement, le bien-être de tous.

Ce dernier temps de la formation comporte des « **Ateliers d'analyse et de pratiques professionnelles** » fondés sur :

- l'éthique de la confiance partagée
- l'éthique de la fiabilité
- l'éthique du courage
- l'éthique de l'innovation.

Pour les établissements ne souhaitant pas s'engager d'emblée dans une démarche interne, il est possible de permettre à l'un ou l'autre professionnel de participer à une session de formation INTER qui se déroule dans les locaux du GEFERS à Paris sur le thème « **Éthique et management** », et dont le contenu, le calendrier et la fiche d'inscription sont présentés sur le site du GEFERS³(rubrique INTER).

Enfin, notons également que les JIFESS (Journées itinérantes francophones d'éthique des soins de santé) consacrent de manière récurrente une étape de ces Journées au thème de l'éthique dans l'organisation et le management. C'est ainsi qu'après le colloque organisé à Luxembourg en mai 2014 en collaboration avec le Centre hospitalier de Luxembourg, un prochain colloque est d'ores et déjà programmé les 26 et 27 mai 2016 à Bruxelles en collaboration avec les Cliniques universitaires Saint-Luc⁴. Peut-être que l'édition 2018 sur ce thème pourra se dérouler en France avec la collaboration d'un établissement français. . .

Le *Bien-être au travail* s'inscrit ainsi dans une démarche volontaire qui requiert l'implication de chacun mais dont la tonalité première est donnée par les différents responsables qui se sont vu confier l'organisation d'une structure ou d'un service et le management des professionnels qui y exercent quotidiennement leur métier.

Walter Hesbeen

Responsable pédagogique du GEFERS



3 - Animée par Michel Dupuis, responsable scientifique du GEFERS, la prochaine session aura lieu à Paris les 1,2 février et 17, 18 mars 2016.

4 - Toutes les informations relatives aux JIFESS de Bruxelles 2016 se trouvent en ligne sur le site Internet du GEFERS www.gefers.fr.

ACTIVITÉS 2016

➤ Formations INTER

Éthique et management

- **Formateur :** Michel Dupuis
- **Dates :** 01, 02 février et 17, 18 mars 2016
- **Lieu :** Paris

Éthique et pédagogie

- **Formateur :** Michel Dupuis
- **Dates :** 04, 05 juillet et 26, 27 septembre 2016
- **Lieu :** Paris

La relation au corps dans la formation initiale des soignants

- **Formateur :** Cédric Juliens
- **Dates :** 22 et 23 septembre 2016
- **Lieu :** Paris

Éthique clinique en rééducation réadaptation

- **Formateur :** Raymond Gueibe
- **Dates :** 03 et 04 octobre 2016
- **Lieu :** Paris

Pédagogie et créativité

- **Formateur :** Serge Philippon
- **Dates :** 03 et 04 novembre 2016
- **Lieu :** Paris

Comprendre les comportements et la psychopathologie liés au vieillissement

- **Formateur :** Michelle Andrien
- **Dates :** 06 et 07 octobre 2016
- **Lieu :** Verdun

Bienveillance et contention

- **Formateur :** Serge Philippon
- **Dates :** 11 et 12 février 2016
- **Lieu :** Guéret

Toutes nos formations INTER peuvent être réalisées dans votre région ou pays dans le cadre d'un regroupement d'établissements

➤ Journées Itinérantes Francophones d'Éthique des Sons de Santé

➤ JIFESS 2016

Éthique de l'organisation, éthique du management

Économie et processus :
les professionnels au défi d'une pratique sensée

Bruxelles
UCL Woluwé - Auditoire Lacroix
26 et 27 mai 2016

Éthique et adolescence

Quelles pratiques et quelles vigilances
dans l'accompagnement des adolescents en crise?

Marseille
Octobre 2016



➤ Vient de paraître...



Penser la formation des infirmières et des cadres de santé

Réflexions critiques et expériences de formateurs et d'étudiants

Pierre Campia

La réalité de la formation des infirmières et des cadres de santé ne peut pas être détachée du contexte des pratiques de soins et managériales ni des systèmes organisationnels. Les actions d'enseigner, d'étudier et les manières de faire ont toutes pour finalité de prendre soin des personnes. Elles devraient donc toujours pouvoir faire l'objet de débat, d'analyse en vue de faire avancer les pratiques pédagogiques et soignantes.

C'est à ce travail de critique positive, individuelle et collective, qu'invite ce livre. Les enjeux de la formation des infirmières et des cadres de santé, métiers de l'humain conçus ici dans un continuum, concernent tous les acteurs de la santé : formateurs, tuteurs de stage, concepteurs de programmes, professionnels des services, étudiants, gestionnaires, et patients et proches, à qui les pratiques pédagogiques et soignantes se destinent. Les études infirmières et les apprentissages requis, qui font la part belle à l'acquisition de méthodes, de compétences ou d'un raisonnement clinique, sont ainsi passés en revue. Pour les formateurs, il s'agit de concilier ces exigences avec la nécessité d'une proximité sensible avec les étudiants, pour favoriser, par le dialogue démocratique, l'expression libérée des expériences en stage, tout en se faisant passeurs de savoirs métissés. Plusieurs formateurs en IFSI partagent directement leurs réflexions sur l'évolution de leur posture, l'universitarisation des études, l'évaluation des compétences en stage ou l'usage du portfolio. La formation des cadres de santé connaît elle aussi des mutations profondes. L'objectif principal des formateurs est ici d'œuvrer pour que les futurs cadres puissent faire face aux impératifs gestionnaires tout en préservant l'attention soignante d'une équipe envers les patients et les familles.

Se pencher sur la formation actuelle des futures infirmières et des futurs cadres de santé, c'est envisager lucidement les pratiques soignantes et managériales de demain.

ISBN : 978-2-84276-215-5

Pierre Campia, après avoir été formateur en institut de formation en soins infirmiers (IFSI), est aujourd'hui formateur en institut de formation des cadres de santé (IFCS).



➤ Revue Perspective soignante sommaire n°54

- Devoir soigner tout au long d'une vie Bernard Honoré
- Le juste soin Serge Philippon
- Le professionnalisme infirmier : d'une philosophie éthique à une « délicatesse » managériale Angélique Maquart
- Formateurs en IFSI : un questionnement éthique au quotidien Marie Petrus-Krupsky
- L'évaluation en formation infirmière Michelle Andrien
- Le besoin d'éliminer du sujet âgé : quel(s) regard(s) en avons-nous ? Élisabeth Lemoufle
- Quand vieillir se décline au futur sexuel Aurore Pernin
- L'arrêt des traitements : une décision pour autrui Éric Fournier

➤ Pour vous abonner à la Revue Perspective soignante ou acquérir les ouvrages édités par Seli Arslan, vous pouvez vous adresser à :

Editions Seli Arslan | 14, rue du Repos | 75020 Paris |
Tél. +33 (0)1 43 70 18 71 | Fax +33 (0)1 43 70 25 35 |
arslan.seli@wanadoo.fr



UCL
Université
catholique
de Louvain



SANTÉ-TRAVAIL-SERVICE

« Agir pour la santé et le bien-être au travail »

- L'Institut de Recherche Santé Société (IRSS)
- L'Unité d'éthique biomédicale (EBIM) de l'UCL