

Proposition de Track pour le Congrès AGRH 2024

à l'initiative du GRT-AGRH « Santé et sécurité au travail » et du Réseau de Recherche sur la Qualité de Vie au Travail en santé (R²QVT)

Intitulé du Track : « *La Qualité de vie et les Conditions de travail dans les organisations de santé et plus : vers une soutenabilité du travail* »

Responsables de l'animation du Track : Nathalie COMMEIRAS, Audrey RIVIERE et Matthieu SIBE

Contacts : nathalie.commeiras@umontpellier.fr ou audrey.riviere@univ-amu.fr

La soutenabilité du travail ou plutôt l'insoutenabilité du travail des professionnels de la santé est à nouveau sous les feux des projecteurs. Il semblerait que la pression coercitive légale obligeant les organisations à prendre soin de la santé physique et mentale de leur personnel n'affecte pas les organisations de santé. En effet, récemment un rapport sur la santé des soignants coordonné par Philippe de Normandie, remis le 9 octobre 2023 à l'ex-Ministre déléguée de la santé Agnès Firmin le Bodo, souligne que l'état de santé des soignants est préoccupant et doit devenir un axe prioritaire du système de santé. Ce dernier dénonce les conditions de travail délétères de ces personnels et proposent des leviers d'actions pour améliorer leur santé au travail. Ce constat n'est pas nouveau. Depuis une dizaine d'années, de nombreuses recherches (Abord de Chatillon *et al.*, 2017 ; Georghiu et Moatty, 2013) et enquêtes menées par la DARES (2016, 2017) mettent en exergue la forte dégradation des conditions de travail (surcharge de travail, violence physique et verbale, pression, intensification du travail etc.) dans les établissements de soin et plus spécifiquement dans les hôpitaux publics, les EHPAD et les structures socio-médicales étant plus rarement investigués (Abord de Chatillon *et al.* (2019). La soutenabilité du travail et la Qualité de vie et Conditions de Travail (QVCT) des professionnels exerçant dans les organisations de santé et médico-sociales représente un défi de taille dans un contexte post-pandémie qui exacerbe les difficultés de ce secteur en matière de GRH (exemples : pénurie de personnel, turn-over, absentéisme, stress au travail, usure professionnelle, pénibilité physique et mentale...) (Vinot, 2021). L'opérationnalisation de la QVCT englobe un large spectre de dimensions, couvrant les conditions de travail et d'emploi, la capacité de s'exprimer et d'agir, ainsi que le contenu du travail (cadre décrit par l'ANI de 2013 et décliné par l'ANACT). Il paraît nécessaire d'apporter un éclairage conceptuel sur la définition de ses dimensions, leur impact potentiel sur la soutenabilité du travail, la santé des professionnels comme celle de l'organisation. Plusieurs auteurs considèrent en effet *qu'« un établissement où il fait bon travailler, en est un où il fait bon se faire soigner »* (Brunelle, 2009) se référant aux résultats des travaux sur les « Magnet Hospitals » (« hôpital magnétique ») (Sibé et Alis, 2015 ; Sibé, 2014 ; Valax et Vinot, 2019).

Dans le cadre de ce track, les contributeurs-trices sont invité.e.s à présenter les résultats de recherches récentes, empiriques et/ou théoriques, traitant de la (in)soutenabilité du travail et de la QVCT dans les organisations de santé et du médico-social. Elles peuvent être regroupées en

cinq pistes de réflexion liées aux questionnements proposés dans l'appel à communication de l'AGRH :

1. Le management des ressources humaines de demain dans les organisations de santé:

Comment peut-on accompagner les organisations de santé en proposant de nouveaux outils managériaux pouvant améliorer la QVCT et la soutenabilité du travail des acteurs du soin ? Quelles sont les actions à mettre en œuvre dans les organisations de santé en matière de QVCT et de prévention des RPS ? Quel est le rôle-clé décisionnaire de l'État, notamment en termes d'éducation à la santé au travail (gestion du stress, dépistage et prévention primaire, pratique d'une activité physique et sportive...) ? Quel est le rôle-clé de traduction du manager de proximité dans les organisations de santé en matière de QVCT ? Dans quelle mesure la QVCT dans les organisations de santé a-t-elle un rôle à jouer en ce qui concerne la motivation des personnels, dans un contexte de perte de sens au travail ? Quel est le rôle des représentants du personnel, des syndicats pour améliorer la soutenabilité du travail et la QVCT ?

2. Nouvelles pratiques RH améliorant la QVCT et la soutenabilité du travail dans les organisations de santé :

Le nouveau cadre réglementaire de la QVCT servira-t-il de tremplin pour améliorer les pratiques de GRH dans les organisations de santé et rendre le travail « plus soutenable » ? Comment les organisations de santé peuvent-elles intégrer les formes d'emploi atypiques, telles que le travail à distance pour améliorer la QVCT des acteurs du soin et rendre le travail « plus soutenable » ? Quelles sont les nouvelles pratiques RH qui permettent d'attirer et fidéliser les équipes soignantes dans un contexte de pénurie de personnel ? Quelles sont les actions mises en œuvre par les organisations de santé pour améliorer le processus de recrutement, de formation et de développement des compétences pour faire face à cette pénurie de personnel ?

3. La QVCT et la soutenabilité du travail des organisations de santé dans un monde "sustainable" :

Le développement des démarches de QVCT peut-il réconcilier les organisations de santé avec leurs engagements sociétaux ? Comment les organisations de santé peuvent-elles contribuer à une QVCT saine et équitable ? Quels sont les leviers permettant de promouvoir la diversité et l'inclusion dans les organisations de santé ? Quelles sont les initiatives de développement durable et responsable qui permettent d'améliorer la QVCT et la soutenabilité du travail dans les organisations de santé ? Comment repenser les termes du contrat psychologique liant le personnel et l'organisation de santé pour favoriser la rétention des personnels et l'attractivité ? Comment maintenir en emploi les professionnels de santé jusqu'à l'âge de départ à la retraite en rendant le travail « plus soutenable » ? Quel est le rôle des représentants du personnel ?

4. Les impacts de la fragmentation et de l'hybridation du travail en termes de QVCT dans les organisations de santé et de soutenabilité du travail :

Comment les professionnels des ressources humaines s'adaptent-ils à la fragmentation et à l'hybridation du travail pour améliorer la QVCT dans les organisations de santé et la soutenabilité du travail ? Quels rôles doivent-ils jouer pour accompagner ces transformations tout en assurant une QVCT dans les organisations de santé ? Comment se pose la question du sens au travail dans un contexte de fragmentation et d'hybridation ? Qu'en est-il du bien-être au travail dans un contexte d'hyper-fragmentation du travail ?

5. Les coûts cachés de l'insoutenabilité du travail dans les organisations de santé: quelles sont les conséquences de l'insoutenabilité du travail sur l'absentéisme ? le taux de démission ?

la qualité et la sécurité des soins des patients ? quel est le coût de l'usure professionnelle des personnels de santé ?...

Les communications qui, de manière générale, questionnent la Qualité de Vie et des Conditions de Travail et la soutenabilité du travail (ou l'insoutenabilité du travail) dans les organisations de santé, seront évidemment les bienvenues.

Bibliographie indicative :

Abord de Chatillon E., Chakor T. et Commeiras N. (2022), Panorama de la recherche francophone sur la santé au travail dans les métiers du soin, *Revue @grh*, 1, n°42, 13-33

Abord de Chatillon, E. Blondet, C., Branchet, B., Crambes, C., Commeiras, N., Malaquin, M., Rossano, M. et Valette, A., (2017). La prévention des risques psychosociaux : le cas du secteur hospitalier privé et public », *Études, Recherche et Débat*, février, DGAFP, Ministère de la Fonction Publique.

Abord de Chatillon E., Richard D. et Rossano M. (2019), Dans quelle mesure les pratiques de qualité de vie au travail développent-elles le bien-être au travail ? *Actes du Congrès de l'AGRH*, Bordeaux.

Brunelle Y. (2009), Les hôpitaux magnétiques : un hôpital où il fait bon travailler en est un où il fait bon se faire soigner, *Pratiques et Organisation des Soins*, 2009/1 (Vol. 40), pages 39 à 48

Chakor, T., Abord de Chatillon, E., Bachelard, O. (2015), La Santé et Sécurité au Travail au sein des congrès de la communauté AGRH : retour sur 25 ans de travaux et perspectives futures de recherche, *@GRH*, n°15, 127-165.

Commeiras N., Rivière A. et Bourdil-Resch M. (2022), « Sens au Travail, un vecteur de santé au travail : le cas de l'hôpital », in Commeiras N., Fabre C., Loose F., Loubès A. et Rascol-Boutard S. (coord.), *Sens au travail. Enjeux de gestion et débats de société*, EMS collection Questions de société.

Commeiras, N., Eggrickx, A. et Georgescu, I. (2019). Changements, incertitudes et qualité de vie au travail : Le cas d'un regroupement de laboratoires de biologie médicale. *@GRH*, 31, 35-63.

Pierron, J.-Ph., Vinot, D., Chelle, E. (2020), *Travail du soin, Soins du travail : préserver la valeur intangible de la relation au sein d'organisations en tension*, Paris, Seli Arslan.

Rivière, A., Commeiras, N. et Loubès, A. (2019). Nouveau Management Public, tensions de rôle et stress professionnel chez les cadres de santé. *Revue de gestion des ressources humaines*, 112, 3-20.

Routelous, C., Ruiller, C. et Lux, G. (2021). La pénibilité au travail dans les EHPAD... Et si le management « salutogénique » était une solution ? *Gestion et management public* (1), 9-35

Saboune, K. (2021). Le faible soutien social des supérieurs hiérarchiques : un élément perturbateur du contrat psychologique relationnel des salariés opérationnels du secteur médico-social. *Management & Avenir* (4), 37-55.

Sibé M., Alis D. (2015) L'hôpital magnétique : un hôpital « aimant » qui favorise performance et bien-être au travail, In "Stress, Burn-out, Harcèlement : De la souffrance au travail au management qualitatif", sous la coord. de Roland Coutanceau, Dunod Editeur, Paris, décembre 2015, 288 p.

Valax, M., Vinot, D. (2019) « Hospitals: Facing New Shared Leadership Skills », in ROGER, A., VINOT, D. (eds.), *Skills Management, New Applications, New Questions*, ISTE / Wiley, London / Hoboken, pp. 131-156

Vinot, D. (2021), « Le management hospitalier à l'épreuve du Covid-19 : de l'épreuve des faits à l'épreuve de vérité », *Gestion et Management public*, pp.155-159.

Weimei Yang et al. (2021), Research focus and thematic trends in magnet hospital research: A bibliometric analysis of the global publications, January 2021 *Journal of Advanced Nursing*

Yadav R. et Khanna A. (2014), Literature Review on Quality of Work Life and Their Dimensions, *Journal of Humanities And Social Science*, Vol. 19, n°9, p. 71-80.