

REGARD SUR...



L'éthique, moteur du sens, fondement du bien-être, inspiration du management : du Covid au référentiel HAS¹

I - LE SENS AU TRAVAIL SE CONSTRUIT SOUS L'IMPULSION DU QUESTIONNEMENT ÉTHIQUE

Le sujet « signifie » toujours ses conditions d'existence. Il y a toujours un sujet actif et à l'œuvre, devant ses conditions de travail, devant ses circonstances de vie, pour leur donner du sens et pour pouvoir les intégrer comme partie prenante de son quotidien.

Autrement dit, **le sujet se construit à la mesure de ce qu'il accepte de prendre en compte dans son environnement et ses circonstances**. Tout son travail se construit comme une recherche permanente de cohérence : cohérence psychique de sa structure, cohérence psychosociale de ses conduites, cohérence avec l'idée qu'il se fait du monde et de lui-même. Ce mouvement est à la base de l'« éniation », sélection d'éléments significatifs dans l'environnement, pour se les approprier, les incorporer, et en faire une base d'évolution personnelle qui va se traduire par des pensées et des choix nouveaux (Weick, 1995).

S'il est confronté à des circonstances qu'il ne peut pas signifier et qui le mettraient en danger d'incohérence, soit qu'elles soient trop massives pour pouvoir s'incorporer dans les limites acceptables de son système psychique et psychosocial, soit qu'elles lui évoquent de façon trop douloureuse des traumatismes violents, alors il les éloigne de toutes les manières possibles, parmi lesquelles on trouve le plus souvent : le déni, l'oubli, le rejet, la violence.

1. Cet article reprend pour partie certains thèmes évoqués lors de la Journée Éthique de l'ADC (Association des Directeurs et Cadres du secteur sanitaire social et médico-social), sous le titre « L'éthique n'est pas une option », proposée le jeudi 2 juin 2022, au CISP de Paris.

Jean-Philippe Toutut

Docteur en psychologie sociale, clinicien, consultant et formateur pour les ESSMS, enseignant à l'Université Toulouse Jean Jaurès et à Montpellier II, auteur de nombreux ouvrages.

La construction du sens s'opère ainsi par sélection et mise en relations des éléments de la réalité, parmi ceux qui vont enrichir à la fois la gestion de la circonstance et la cohérence psychique du sujet, par la confirmation de ses croyances. On peut lire ici la question de la personnalisation, qui s'effectue tout au long de sa vie, sur des déterminants profonds qui trouvent leurs racines bien au-delà de l'éducation, à partir d'un équilibre quasi-stationnaire entre auto-répression et autorisation à la subvenue du signifiant (Tap, 1991 ; Curie, 2001).

Les situations de travail n'échappent pas bien entendu aux circonstances psychosociales qui fournissent constamment de nouveaux matériaux, comparables à des «*object presenting*» (Winnicott, 2002) dont se saisit ou non le sujet, selon les stimulations psychologiques produites par la situation.

C'est en ce sens que tout enrichissement du travail se propose comme enrichissement potentiel du sujet, et que toute routine dans le travail est ruineuse pour la construction du sens et l'épanouissement du sujet.

Nous sommes d'avis que, hormis toute position dogmatique, le sens est toujours un construit (Lemoigne, 1999).

- Corollaire 1 : le sens n'est jamais à découvrir, à extraire d'une apparence, et personne ne peut «donner du sens» à quoi que ce soit pour l'autre, le sens est toujours relatif.
- Corollaire 2 : le sens est «toujours déjà-là», c'est-à-dire qu'il y a du sens partout tout le temps disponible et, donc, qu'il se construit et s'élabore en permanence (ce qui veut dire qu'il n'existe pas un sens unique, comme il n'existe pas une seule réalité).

Dans cette ligne, nous soutiendrons que le sens, comme toute connaissance, ne peut s'établir que dans les interactions ; le sujet est libre, dans une certaine mesure, d'accepter comme faisant sens ou de rejeter comme absurdes les représentations cognitives et émotionnelles qui lui sont proposées par son travail et par les autres, mais il ne peut les fabriquer lui-même tout seul.

Éthique et sens sont étroitement liés, conditionnant la dynamique de fabrication du sens. En effet, **l'éthique se définit comme l'organisation du questionnement des personnes sur leurs idées leurs paroles ou leurs actes**. On notera que tout «effet de sens» résulte d'un questionnement, que ce questionnement soit volontaire ou pas, conscient ou pas, à des niveaux superficiels ou profonds d'interrogation.

En institution, c'est l'organisation du questionnement, par les dispositifs concrets mis en place à cette intention, qui développe et épanouit la construction du sens au travail. La place, la légitimité, la formalisation du questionnement dans le projet institutionnel signent la présence de l'éthique.

L'éthique est la cinétique du sens, de façon tout à fait indépendante des affirmations formelles des valeurs défendues (par exemple en page 4 du projet d'établissement!), et en dépit du consensus moral et déontologique local («chez nous on a toujours fait comme ça»).

Le management éthique est celui de l'exemple personnel et des dispositifs institutionnels de questionnement (Toutut & Miramon, 2018).

II - BIEN-ÊTRE ET SANTÉ AU TRAVAIL : QUELLES DÉFINITIONS, QUEL MANAGEMENT ?

L'historique de la sociologie du travail montre que les souffrances au travail ont toujours été appréhendées en lien avec une détermination culturelle : le travail fait souffrir, par définition. Corollaire culturel : l'absence de travail ferait plaisir par définition! On voit bien le conditionnement et les limites des influences culturelles. L'étymologie du mot travail (l'instrument de torture «tripalium», l'injonction biblique «*tu gagneras ton pain à la sueur de ton front*») ne fonctionne plus avec les équivalents anglo-saxons, plus près de l'œuvre produite que des effets ressentis par le travailleur.

Aussi, n'appréhender la santé au travail que comme la réduction de ce qui fait souffrir serait une grave dérive hygiéniste (Clot, 2015), qui réduirait la santé au « silence des organes » et le travail à un mal nécessaire à neutraliser.

La prévention et le soin des risques psychosociaux, indispensables en situation de pathologie du travail, sont bien loin de résumer toutes les dynamiques et richesses propres du travail.

Si, au niveau institutionnel, la prévention des risques ne peut résumer la santé et le bien-être au travail, au niveau managérial, il faut cesser de penser qu'un type de comportement de direction est systématiquement plus favorable qu'un autre au bien-être au travail. Et de même qu'il n'y a pas de dissociation ou d'incompatibilité entre prévention des risques et construction du bien-être au travail, il n'y en a pas non plus entre des styles managériaux distincts dans l'analyse, mais pas si cloisonnés que ça entre eux, dans la pratique.

Ainsi, il existe davantage un continuum qu'une rupture entre management consultatif et management participatif, entre management directif et management délégitif, etc. Mieux : on peut dire que **le management idéal n'existe pas**, mais que s'il existait il serait plutôt du côté de celui qui s'adapte aux hommes et aux circonstances, c'est-à-dire un «management situationnel» (Tissier, 2018).

- Corollaire 1 : promouvoir la démocratie en toutes circonstances est dangereux (par exemple, en ce qu'elle crée des minorités qui peuvent vouloir leur revanche, ou qu'elle entraîne des débats sans fin qui peuvent enrayer l'action).
- Corollaire 2 : on constate une inflation sémantique, frisant l'abus de langage et en réalité très dogmatique, de la «co-création», de la «co-élaboration», ou du «co-quelque chose»; ce mouvement peut masquer en réalité l'impossibilité à concevoir et à mettre en œuvre le sacrifice des intérêts de l'un au profit de l'intérêt général. La co-construction est un outil précieux, mais qu'il faut savoir utiliser avec prudence et en regard des circonstances.

Un manager ne peut pas, ne peut jamais, « donner du sens » au travail de ses collaborateurs, du moins sans les asservir. Ce que peut (et doit selon nous) faire le manager, quel que soit le niveau où il intervient dans la structure, c'est mettre en place des conditions favorables à l'élaboration de sens par ses collaborateurs, s'ils y sont disposés.

Pour cela il dispose de trois outils :

- le travail de l'exemple personnel (et l'effet de l'identification),
- l'utilisation appropriée de différents styles de management en fonction des situations et des personnes,
- la possibilité d'instaurer des dispositifs institutionnels ad hoc.

De l'utilisation de ces trois moyens découle l'ouverture à des réalisations particulières du collaborateur, que l'on va appeler des ouvertures potentielles à la création de sens (Winnicott, 2002 ; Kaes, 2022).

Dans le monde du travail sanitaire et social, on doit concevoir l'amélioration du bien-être des professionnels comme un processus permanent, et donc comme un objectif sans cesse à poursuivre. On sait, dans nos institutions, concevoir la qualité comme une recherche permanente, inscrite dans le projet même de l'établissement; il en va de même de la démarche d'amélioration du bien-être et de la qualité de vie au travail.

Pour nous, la définition du bien-être en institution est étroitement liée à la qualité de quatre interactions :

- le travailleur et sa mission,
- le travailleur et les bénéficiaires,
- le travailleur et ses collègues,
- le travailleur et son organisation.

Le travailleur ressent un bien-être lorsqu'il est en accord avec la définition de sa mission et de son degré d'autonomie parce qu'il a contribué à les définir; lorsqu'il sent que les bénéficiaires de son activité lui renvoient de la gratification et aussi des enseignements de terrain; lorsqu'il entretient avec ses collègues et sa hiérarchie un rapport positif fait de clarté, de bienveillance et d'entraide; et lorsqu'il comprend et participe aux aspects majeurs de l'organisation institutionnelle.

Nous ne parlerons pas ici d'une cinquième interaction déterminante : le travailleur avec lui-même, car celle-ci relève davantage du domaine existentiel, qui ne fait pas l'objet de cet article.

Ces conditions supposent une certaine élaboration de la perception de l'altérité : une forme d'éducation est nécessaire pour améliorer le bien-être, nous l'avons détaillée ailleurs (Toutut & Miramon, 2018). Elles supposent aussi une adaptation souple aux personnes et aux circonstances. Par exemple, l'autonomie au travail est un facteur majeur de la prévention des risques psycho-sociaux (de nature à pouvoir contrebalancer la charge perçue du travail), mais elle peut être également source de nouveaux stress au travail, susceptible d'augmenter l'angoisse de la solitude et la crainte de l'échec, ce que d'aucuns nomment «*job strain*» (Karasek, 1979).

III - UN REGARD SUR L'ÉTHIQUE ET LE SENS DANS LE RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION DE LA HAS

L'évocation éthique est présente dans le titre de chacune des trois sous-parties du référentiel, bien souvent accolée à la notion de bienveillance, et en accord là-dessus avec les deux déjà anciennes «recommandations de bonnes pratiques professionnelles» de l'ANESM de 2008 et 2010. Le référentiel appelle, dans une «démarche porteuse de sens», à appuyer la valeur de la réflexion éthique des professionnels, notamment dans le cadre d'un «questionnement éthique».

Celui-ci est toujours lié à la personne accompagnée, à l'équipe et aux acteurs ; il n'y a aucune référence au questionnement existentiel dans le travail, mais il est fait mention de l'interrogation sur les pratiques et de l'interaction avec les autres acteurs institutionnels.

Tout en reconnaissant le bien-fondé global de cette approche, on mentionnera le risque de **réduire l'éthique à la conduite bienveillante**, de secondariser les conflits éthiques plus fondamentaux ou sociétaux, et de la subordonner à un projet global bienveillant pour les bénéficiaires.

Le risque est d'orienter implicitement le sens au travail vers la qualité de la pratique professionnelle et relationnelle : ce qui penche du côté de l'acte plutôt que du côté du sujet acteur.

Dans son chapitre 3, relatif à l'institution, le référentiel ne fait pas mention d'une « politique éthique » qui serait à inscrire dans le projet associatif ou d'établissement. Le référentiel de la HAS ne rapporte pas explicitement l'éthique comme relevant d'un projet systémique. Il souligne juste, par exemple dans l'objectif 3.9, l'organisation par l'établissement de « *temps de soutien psychologique ou éthique des professionnels* », ce que de bons esprits qualifieraient de prise de soins des professionnels, tandis que de mauvais esprits considéreraient comme une forme d'**instrumentalisation hygiéniste** (Clot, 2015).

On peut discuter l'idée générale que l'éthique agit de fait comme soutien à l'épanouissement des professionnels, en libérant et en approfondissant des questionnements susceptibles de favoriser la création de sens. Ici, le projet pourrait sembler plutôt de permettre aux professionnels de clôturer leurs questionnements sur leurs pratiques au sein d'espaces tournés vers des réponses. Cependant, rien n'interdit d'en faire une lecture plus dynamique : la création de comités d'éthique par exemple, et l'incitation formelle explicite et régulière à « examiner la vie institutionnelle » (Aristote) répondent autant à l'exigence éthique qu'au référentiel de la HAS.

La politique d'évaluation, dont bien peu de monde conteste aujourd'hui la légitimité, s'appuie nettement sur des mesures d'efficacité et d'objectivation, dans la suite logique des politiques de tarification à l'activité, ou de la réforme tarifaire SERAFIN-PH dans le médico-social.

La perversion potentielle réside dans la réduction de la réalité à une logique binaire et objectivable, dans laquelle le questionnement éthique a bien peu de place.

Le secteur est vigilant sur ce point, dans des domaines où l'on prône l'expansion du patient-bénéficiaire par la relation, l'échange et l'implication personnelle, difficilement évaluables.

On peut aussi s'interroger ici sur le critère exclusif de l'« utilitarisme », en contrepoint de la recherche du plaisir à travailler : sachant que le premier est du côté de la rigueur formelle et du resserrement du sens, alors que le second est plus près de la détente des contraintes et du jaillissement de sens. L'interrogation politique sur les critères qui nous sont exposés (proposés/imposés...) nous semble toujours nécessaire à mener, quel que soit le contexte, et ceci justement pour des raisons éthiques. Nous insisterons aussi sur l'appropriation de la démarche évaluative, quelle qu'elle soit. L'appropriation favorise l'interprétation, laquelle libère de l'injonction, en ce qu'elle l'utilise comme ferment pour un questionnement qui peut être partagé, une des conditions nécessaires à « la dignité de penser » (Gori, 2014).

IV – DANS LA CONSTRUCTION DE SENS, LES PROPOSITIONS DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT)

La démarche éthique renvoie toujours, à un moment donné, à la recherche d'amélioration de la QVT, de même que la QVT renvoie toujours à un moment donné à l'éthique. Dès que l'on s'interroge sur le bien-être des professionnels, en lien étroit avec la réalisation de leurs missions, on ouvre le champ des questionnements sur la qualité et l'efficacité des pratiques professionnelles et relationnelles.

On en veut pour exemple la thématique de la décision. Un fonctionnement institutionnel soucieux de l'amélioration continue de la QVT suppose une évolution du paradigme de la décision, depuis le commandement jusqu'au partage. Le manager sensible à l'éthique va s'appuyer sur toutes les circonstances significatives dans la vie d'un établissement pour favoriser le questionnement partagé, et les dispositifs de co-construction de la meilleure décision. Il n'est plus décideur, mais organisateur de la meilleure décision partagée (dans laquelle, naturellement, il a comme les autres son mot à dire).

Cette évolution de paradigme s'étend à la posture des partenaires sociaux, qui doivent migrer vers des postures de collaboration plutôt que de rapports de force, et à celle des personnels, qui doivent se saisir des opportunités de transformer leurs organisations plutôt que d'en rapporter la responsabilité à d'autres (cadres, IRP, etc.). Ces migrations de postures ne sont pas évidentes, elles ne sont jamais automatiques et elles doivent par conséquent s'appuyer sur des dispositifs institutionnels d'approfondissement et d'interrogation.

Il y a une concordance idéologique entre les trois affirmations suivantes :

- un manager ne peut pas donner du sens au travail (mais seulement en créer les conditions),
- l'éthique est du côté du questionnement plutôt que des réponses (le sens n'apparaît qu'aux yeux de celui qui le crée),
- personne ne sait à la place des autres ce qui est bon pour eux (on ne peut pas faire la QVT pour le bien des autres et sans eux) (Toutut, 2021).

La période du Covid a révélé des ressources inattendues, alors même que les contraintes étaient majeures. Des motivations hors-norme ont été puisées dans le fait que le surtravail avait du sens. Preuve s'il en est que le sens est un moteur essentiel de l'action. En mode de travail dégradé, c'est-à-dire en situation de contraintes assouplies, de nouvelles ressources quantitatives et qualitatives jusque-là non mobilisées se sont fait jour, des forces nouvelles, constructives, signifiantes, se sont éveillées. On en connaissait le modèle théorique en psychologie sociale, mais jusque-là aucune circonstance n'avait permis de le vérifier à l'échelle d'une société.

Ce constat a une conséquence pour les organisations de travail : plus aucun dirigeant ou représentant du personnel ne peut ignorer leur existence. Une fois la période Covid dépassée ou largement maîtrisée, ces ressources ne s'endorment pas dans la mémoire ou le désir de retour au monde d'avant, elles s'expriment comme autant d'exigences nouvelles des professionnels à l'égard de leurs structures. Ces exigences, formelles ou latentes, sont clairement identifiables, elles sont au moins quatre :

- 1) une considération et une reconnaissance nouvelles (matérielle, mais pas exclusivement),
- 2) une participation nouvelle à la définition des conditions de travail et des organisations,
- 3) des formes d'autonomie déléguées plus larges,
- 4) des modalités actualisées d'expression et de prise en compte de la parole des professionnels.

Selon notre vision, les démarches d'amélioration de la QVT prennent directement en compte ces exigences au sein de leurs plans d'action concertés.

À ce sujet, retenons de la démarche QVT les trois choses suivantes.

- **La QVT doit être bien distinguée d'autres approches** exclusivement centrées «qualité-référentiel» ou «santé-prévention», si l'on veut qu'elle atteigne pleinement ses buts.
- **La QVT répond à une philosophie de l'organisation et une sociologie du travail** qui ne peuvent être ignorées dans la culture de l'établissement, ce qui inclut tout autant la justification de son existence, le projet managérial, le rapport aux conditions de travail, etc.
- **Une rigueur méthodologique est indispensable à la réussite de la QVT** (il y a des conditions préalables, l'emploi d'un outil métrique de diagnostic, le respect des étapes de projet...).

Ces fondamentaux, à partager, favorisent le questionnement des personnels sur leur rapport au travail et à l'organisation, c'est-à-dire qu'ils créent ou appuient la dynamique éthique institutionnelle.

Les dispositifs d'expression sur le travail, par exemple, fournissent un cadre à l'échange progressif, ils favorisent l'élaboration des exigences et leur transformation en projets d'action. De leur côté, les expérimentations d'actions QVT permettent de tester des modèles innovants. Ainsi, la démarche d'amélioration de la QVT s'impose comme vecteur de progrès éthique en pratique (Toutut, 2021).

Pour conclure ce bref exposé, dont la seule intention est de fournir des pistes au questionnement, retenons que les questions du «sens au travail», de «l'éthique professionnelle», et de «l'amélioration de la qualité de vie au travail», sont voisines et complémentaires. Loin de les traiter chacune comme une démarche spécifique, nous pensons judicieux qu'elles soient articulées ensemble, dans une même gestion de projet systémique cohérente, peut-être pas très éloignée de ce que le préambule de l'Accord National Interprofessionnel de 2013 sur la QVT appelait «une responsabilité sociétale assumée».

Pour la mise en œuvre concrète, nous disposons d'un certain nombre de pistes et d'outils méthodologiques, qui permettent de combiner des objectifs aussi apparemment éloignés que la conformité au référentiel d'établissement, le développement d'un climat et d'une culture de participation, ou encore la mise en œuvre d'une politique de fidélisation, d'attractivité, et de profondeur de sens. En ces domaines, il n'existe pas de modèle unique, et c'est tant mieux : chaque établissement peut ainsi construire sa propre démarche, en fonction de ses richesses humaines et organisationnelles, de sa culture, de ses contraintes et de ses ressources (Toutut, 2021).

Un établissement, ce n'est pas (seulement) de grands équilibres de gestion, c'est aussi une vision et une organisation partagées, un projet de vie pour tous, et une « raison d'être » qui permette à chacun de construire jour après jour le sens qu'il met dans son travail.

Bibliographie

- ANESM 2008 et 2010, <http://www.has-sante.fr>
- Aristote, *Éthique à Nicomaque*, Vrin, 2002.
- Clot, Y., *Le travail à cœur*, La Découverte, 2015.
- Curie, J., *Travail, personnalisation, changements sociaux*, Octares, 2001.
- Gori, R., *La santé totalitaire*, Flammarion, 2014.
- Kaës, R., *Crise, rupture et dépassement*, Dunod, 2022.
- Karasek, R., « Job Demands », in *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n° 2, 1979.
- Lemoigne, J.-L., *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1999.
- Tap, P. et al., *La socialisation*, PUF, 1991.
- Tissier, D., *Le management situationnel*, Eyrolles, 2018.
- Toutut, J.-P., *La QVT dans le secteur sanitaire, social et médico-social*, Séli Arslan, 2021.
- Toutut, J.-P., *Organisation, management, éthique*, L'Harmattan, 2010.
- Toutut, J.-P. & Miramon, J.-M., *Manager l'éthique*, Séli Arslan, 2018.
- Weick, K., *Sensemaking in organisation*, Sage Publications, Californie, 1995.
- Winnicott, W. D., *Jeu et réalité*, Gallimard, 2002.

MANAGER L'ÉTHIQUE EN ÉTABLISSEMENT SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL :



Octobre 2018

Pour prendre soin de «l'autre», accueilli dans un établissement social ou médico-social avec ses difficultés, son handicap ou sa dépendance, la dimension éthique individuelle et institutionnelle est structurante.

C'est elle qui crée et maintient les conditions d'un questionnement opérant de la part des professionnels sur leurs pratiques. Un tel questionnement éthique sert le projet d'une institution bienveillante, soucieuse de la qualité des soins ainsi que du bien-être des professionnels et des personnes accueillies.

La dimension éthique est abordée dans cet ouvrage du point de vue théorique et pratique, en lien avec la stratégie et l'organisation, tout comme avec l'exercice du pouvoir. Les auteurs proposent ainsi :

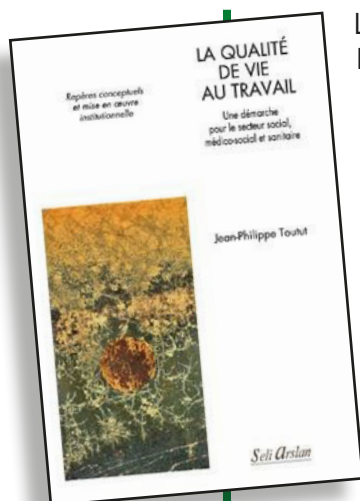
- des définitions et caractéristiques de l'éthique ancrées dans la réalité du secteur médico-social, qu'il s'agisse de concepts philosophiques, des facultés nécessaires pour la mettre en œuvre, ou d'aspects psychologiques;
- des vignettes présentant des situations professionnelles et de vie où la dimension éthique entre en jeu;
- des développements en vue de construire un management éthique, concernant

le mode d'exercice du pouvoir par le directeur, la stratégie organisationnelle, des dispositifs institutionnels favorisant le questionnement éthique.

Dans un établissement du secteur médico-social, l'éthique doit être portée par les dirigeants et les équipes de direction, impulsée par les professionnels, soutenue par des dispositifs opérationnels. Elle nécessite d'entretenir la créativité, le questionnement individuel et collectif permanent, face à des situations par essence toujours nouvelles.

Seli Arslan, 22 €, 160 p, www.vuibert.fr

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL :



Octobre 2021

L'ouvrage présente les enjeux de ce processus d'amélioration continue du travail et du bien-être ainsi que des repères et outils pour sa mise en œuvre.

Sous l'impulsion de textes réglementaires et de la dynamique d'amélioration continue de la qualité, de nombreux établissements des secteurs social, médico-social et sanitaire se sont engagés et s'engagent chaque jour dans une démarche de développement de la qualité de vie au travail. Cette approche regroupe des actions pour améliorer les conditions de travail des professionnels et la performance globale des établissements. La démarche se veut précise mais ouverte dans les applications, inscrite dans la culture et la réalité de chaque structure.

L'auteur présente la démarche de la qualité de vie au travail (QVT) en tenant compte de la diversité des établissements sociaux et sanitaires, ainsi que des missions des équipes, conduites à privilégier le spécifique au standardisé. Il dresse l'historique de la démarche et fournit des repères sur les notions couvertes par ce champ.

Sont également posés ses principes philosophiques, ainsi que son cadre juridique et réglementaire. Une méthodologie concrète et des outils pratiques de mise en œuvre de la QVT sont ensuite proposés, avec de nombreux exemples d'accompagnement d'établissements où l'approche a été déployée. Enfin sont décrits de nouveaux objectifs et de nouvelles exigences des personnels ayant émergé avec la crise sanitaire, qui a également mis en évidence de nouvelles modalités du travail en équipe. L'approche récente de la QVT peut avoir des effets de transformation sur le sens du travail, l'implication de chacun, la cohérence du lien entre l'épanouissement de soi-même au travail et l'expansion efficiente d'une structure. L'obtention de résultats ne met pas fin au processus, et ce principe d'évolution continue de la QVT rejaille sur le dynamisme des établissements, le bien-être des professionnels comme des personnes soignées et accompagnées.

Seli Arslan, 23,50 €, 192 p, www.vuibert.fr