

# Qualité de vie et conditions de travail des soignants : quels enjeux éthiques ?

Sous la direction de  
Edith Salès-Wuillemin, Jean-Pierre Quenot,  
Jean-Philippe Rigaud, Sandra Frache



*les chemins de l'éthique*

**LEH Édition**



# Qualité de vie et conditions de travail des soignants : quels enjeux éthiques ?

Sous la direction de  
Edith Salès-Wuillemin, Jean-Pierre Quenot,  
Jean-Philippe Rigaud, Sandra Frache



*les chemins de l'éthique*

**LEH Édition**

**Dans la même collection :**

Cyril HAZIF-THOMAS (sous la dir.), *Incertitude en santé : quelle orientation éthique ?*

Michel CLANET (sous la dir.), *Soi-même avec et pour les autres. Soif d'éthique dans l'action collective en santé*

Noël-Jean MAZEN, *L'Odyssée de l'éthique. 20 ans d'exploration et de réflexion*

Roger GIL, *Éthique et Pandémie. Panser la souffrance pour penser l'avenir*

Cyril HAZIF-THOMAS, Maryse FIORENZA-GASQ (sous la dir.),  
*L'Éthique, entre résistance et résilience. Colloque national des Espaces de réflexion éthique régionaux*

Cyril HAZIF-THOMAS (sous la dir.), *Billets éthiques de l'Espace de Réflexion Éthique de Bretagne (EREB), 2020-2021-2022*

Robin CREMER (sous la dir.), *Les avis de la commission consultative d'éthique du CHU de Lille (2011-2021)*

Roger GIL, *Les grandes questions de bioéthique*

Roger GIL, *Covid-19 : une éthique sous tension*

Jean MICHAUD, *L'être humain, du tout début à l'extrême fin*

Pierre ANCET, Noël-Jean MAZEN, France MOUREY, Pierre PFITZENMEYER (sous la dir.), *Viellir dans la dignité, un combat pour demain*

Noël-Jean MAZEN, *La démarche d'éthique appliquée (contribution à l'analyse du processus de décision)*

© Tous droits réservés

**LEH Édition 2025**

253-255 cours du Maréchal Gallieni 33000 Bordeaux

Tél. 05 56 98 85 79 – Fax 05 56 96 88 79

[www.leh.fr](http://www.leh.fr)

**Consultation du catalogue et commande en ligne sur : [www.leh.fr](http://www.leh.fr)**

**Consultation du fonds numérique et commande de contenus et d'ouvrages numériques sur : [www.bnds.fr](http://www.bnds.fr)**

Bibliothèque numérique de droit de la santé et d'éthique médicale  
Réseau d'information et connaissance

© Illustration de couverture : *Selfirmière*, Leni Whitford.

Cette aquarelle illustre à la fois l'esprit d'équipe et l'enthousiasme des professionnels de santé, deux éléments essentiels lorsque l'on évoque la Qualité de Vie et les conditions de Travail (QVcT) des soignants. Comme cet ouvrage, nous souhaitons qu'elle porte une image positive sur le sujet.

Les auteurs-trices



En application de la loi du 11 mars 1957 (art. 41) et du Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992, toute reproduction partielle ou totale, à usage collectif, de la présente publication, est strictement interdite sans l'autorisation expresse de l'éditeur. Il est rappelé à cet égard que l'usage abusif et collectif de la photocopie met en danger l'équilibre économique des circuits du livre.

## Sommaire

Liste des contributeurs	7
Remerciements	11
Préambule	13
Avant-propos	17
<i>Edith Salès-Wuillemin, Jean-Pierre Quenot, Jean-Philippe Rigaud, Sandra Frache</i>	
<b>Partie 1. Soigner en 2025</b>	<b>21</b>
<b>I. Évolutions du métier de soignant</b>	
Vocation, profession, activité	25
<i>Jean-Philippe Pierron</i>	
« Prendre en soin » ou « prendre en charge » ?	37
<i>Sandra Frache, Isabelle Martin</i>	
Les valeurs professionnelles en question dans le monde infirmier	49
<i>Marie-Bernadette Guyot</i>	
<b>II. Qualité des soins et qualité de vie au travail</b>	
L'objectification en milieu médical, son explication, ses conséquences et les moyens de faire face pour améliorer la relation de soin	63
<i>Laurent Auzoult</i>	
Qualité de vie et conditions de travail des professionnels de santé : l'apport de la recherche	73
<i>Edith Salès-Wuillemin</i>	

## **Partie 2. Des responsabilités partagées dans la dégradation de la QVT des soignants** 93

### **I. Responsabilités du système de santé**

Qualité de vie et conditions de travail des soignants,  
conflits de valeurs et intention de quitter 97

*Edith Salès-Wuillemin, Jean-Pierre Quenot, Jean-Philippe Rigaud*

Réformes en santé : quelles influences sur la pratique médicale  
hospitalière ? 111

*Aurore Maltis, Cécile Cornet*

### **II. Responsabilités des soignants**

La maltraitance entre soignants 123

*Angélique Dalla Torre, Eve-Marie Tournier*

Ce que le soin fait vivre au soignant 139

*Magalie Bonnet*

### **III. Responsabilités des usagers du système de santé**

La vulnérabilité des soignants 151

*Jean-Philippe Pierron*

## **Partie 3. Repenser le soin en 2025** 163

### **I. Organiser le management autrement**

Repenser le système de santé 167

*Philippe Colombat, Julien Lejeune, Nicolas Gillet,  
Nelly Rottier, Joël Fleury, Lydia Saidani,  
Evelyne Fouquereau, Sophie Jacquin-Courtois*

Le « Magnet Hospital » : des origines à nos jours 185

*Matthieu Sibé*

## II. Organiser le travail autrement

La culture du questionnement éthique  
pour prévenir un silence éthique 209

*Jean-Pierre Quenot, Marine Jacquier, Marie Labruyere,  
Pascal Andreu, Alicia Taha, Fiona Ecartot,  
Antoine Marchalot, Jean-Philippe Rigaud*

La démarche QVcT : qualité de vie et conditions de travail 231

*Edith Salès-Wuillemin*

**Bibliographie générale 243**



## *Liste des contributeurs*

**Pascal Andreu**, praticien hospitalier, service de médecine intensive-réanimation, CHU de Dijon

**Laurent Auzoult**, professeur des universités, université Bourgogne-Europe, laboratoire Psy-DREPI (EA 7458), Dijon

**Magalie Bonnet**, professeure de psychologie clinique et psychopathologie, laboratoire de psychologie UR 3188, Université Marie et Louis Pasteur

**Philippe Colombat**, professeur émérite en hématologie, chercheur dans l'équipe UR 1901 « Qualité de vie et santé psychologique » (QUALIPSY), université de Tours, président honoraire de l'AQUAVIES (Association pour la qualité de vie des professionnels de santé)

**Cécile Cornet**, ingénieure de recherche hospitalière, chargée de missions à l'Espace de réflexion éthique Bourgogne-Franche-Comté, CHU de Dijon

**Angélique Dalla Torre**, responsable de développement en ressources humaines, secteur accompagnement des professionnels, service DRH, CHU de Dijon

**Fiona Ecartot**, docteure en sciences cardiovasculaires, département de cardiologie, CHU de Besançon, unité de recherche SINERGIES, université Marie & Louis Pasteur, Besançon

**Joël Fleury**, onco-hématologue, pôle « Santé République », Clermont-Ferrand, membre de l'AQUAVIES (Association pour la qualité de vie des professionnels de santé)

**Evelyne Fouquereau**, professeure de psychologie sociale et du travail, UR 1901 « Qualité de vie et santé psychologique » (QUALIPSY), université de Tours

**Sandra Frache**, pédiatre responsable de l'équipe régionale ressource en soins palliatifs pédiatriques, CHU de Besançon, codirectrice de l'Espace de réflexion éthique Bourgogne-Franche-Comté

**Nicolas Gillet**, maître de conférences HDR, UR 1901 « Qualité de vie et santé psychologique » (QUALIPSY), université de Tours

**Marie-Bernadette Guyot**, IDE de formation, cadre de santé formatrice (ER), membre du conseil d'orientation de l'EREBFC, docteure en « Philosophie Pratique et Éthique médicale »

**Marine Jacquier**, praticien hospitalier, service de médecine intensive-réanimation, CHU de Dijon

**Sophie Jacquin-Courtois**, PU-PH médecine physique et de réadaptation, présidente de l'AQUAVIES (Association pour la qualité de vie des professionnels de santé)

**Marie Labruyere**, praticien hospitalier, service de médecine intensive-réanimation, CHU de Dijon

**Julien Lejeune**, chef de service, hématologie et oncologie pédiatrique, CHRU Tours, chercheur dans l'équipe UR 1901 « Qualité de vie et santé psychologique » (QUALIPSY), université de Tours, membre de l'AQUAVIES (Association pour la qualité de vie des professionnels de santé)

**Aurore Maltis**, ingénieure de recherche hospitalière, chargée de missions à l'Espace de réflexion éthique Bourgogne-Franche-Comté, CHU de Besançon

**Antoine Marchalot**, praticien hospitalier, service de médecine intensive-réanimation, CH de Dieppe

**Isabelle Martin**, gériatre, présidente du conseil d'orientation de l'Espace de réflexion éthique Bourgogne-Franche-Comté

**Jean-Philippe Pierron**, professeur des universités en philosophie de la vie, de la médecine et du soin au département de philosophie, UMR LIR3S, Université Bourgogne-Europe, directeur de la chaire « Valeurs du soin », Université Jean-Moulin-Lyon-3, responsable du master « Humanités médicales et environnementales », Dijon

**Jean-Pierre Quenot**, chef du service de médecine intensive-réanimation, CHU de Dijon, codirecteur de l'Espace de réflexion éthique Bourgogne-Franche-Comté

**Jean-Philippe Rigaud**, chef du service de réanimation au centre hospitalier de Dieppe, président du conseil d'orientation de l'Espace de réflexion éthique Normandie (EREN)

**Nelly Rottier**, cadre de santé, membre de l'AQUAVIES (Association pour la qualité de vie des professionnels de santé)

**Lydia Saidani**, cadre supérieure de santé du département de psychiatrie et d'addictologie, AP-HP, Paris, membre de l'AQUAVIES (Association pour la qualité de vie des professionnels de santé)

**Edith Salès-Wuillemin**, professeure de psychologie sociale et de psychologie du travail, Université Bourgogne-Europe, directrice du laboratoire Psy-DREPI (UR 7458), vice-présidente, Université Bourgogne-Europe, déléguée à la « Qualité de vie au travail »

**Matthieu Sibé**, enseignant-chercheur, PHARes – Population Health Translational Research, centre INSERM U 1219, Université de Bordeaux, maître de conférences en sciences de gestion, Institut de santé publique, d'épidémiologie et de développement (ISPED), Université de Bordeaux

**Alicia Taha**, praticien hospitalier, service de médecine intensive-réanimation, CHU de Dijon

**Eve-Marie Tournier**, étudiante en Master 2 « Psychologie du travail », stagiaire, service DRH, CHU de Dijon



## *Remerciements*

Nous tenons à remercier chaleureusement Anaïs Sampers, ingénieur hospitalier, chargée de la communication de l'Espace de Réflexion Éthique Bourgogne-Franche-Comté, pour son travail de mise en forme de la bibliographie, de compilation des chapitres, de relecture et de mise en page de l'ouvrage final.

Sans elle cet ouvrage n'aurait jamais pu avancer aussi rapidement.



## Préambule

### Témoignage d'une ancienne infirmière d'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad)

En ce mercredi de décembre, je me suis éclipsée. La lumière qui brillait en moi s'est brutalement affaiblie pour ne plus laisser place qu'à l'obscurité. Il a suffi d'une seule goutte pour faire déborder le vase, une délégation de soin et des gouttes données à la mauvaise personne. Il a suffi d'une seule phrase pour éteindre la flamme comme on souffle sur une bougie : « C'est de la responsabilité de l'infirmière. » Après les transmissions faites à l'équipe d'après-midi, j'ai dit au revoir à quelques collègues, puis j'ai quitté le service. Je partais alors pour ne plus jamais revenir.

Je me suis alors rendue au cabinet médical pour réclamer un arrêt de travail que mon médecin m'avait proposé la veille, mais que j'avais refusé. J'étais officiellement déclarée en épuisement professionnel.

À l'arrivée dans cette nouvelle région, une dizaine d'années plus tôt, afin de concilier au mieux vie de famille et vie professionnelle sans avoir à faire de grands trajets sous un climat rude, je postule à l'hôpital local. On me propose alors un poste en Ehpad. J'ai déjà pas mal roulé ma bosse. Je possède une expérience diversifiée et quelques lignes à mon CV. J'ai notamment beaucoup travaillé en services de soins intensifs, et là, je sors même d'un service de réanimation. Je passe donc de deux patients à une soixantaine de résidents à prendre en soin. Autant dire que c'est le grand écart : le choc est rude. Je délaisse à mon grand regret les situations d'urgence vitale, les décharges d'adrénaline et les gestes techniques, mais je mets tous mes espoirs dans le soin relationnel. Or, j'apprends surtout à courir dans les couloirs et à enchaîner distribution de médicaments, soins et pansements, à jeter un chariot pour en reprendre un autre. Je monte, je descends, je remonte, je redescends, je cours beaucoup et souvent...

Je supporte l'accumulation de fatigue physique liée à l'alternance d'horaires, la position debout, le port de charges lourdes et les remplacements au pied levé de collègues absentes. Je supporte le *turnover*, l'encadrement et la

formation des nombreuses personnes qui défilent et qui s'en vont vers des horizons plus prometteurs. Je supporte la charge émotionnelle liée à la prise en soin de personnes en fin de vie et de personnes atteintes de troubles cognitifs, parfois sévères. Je supporte les troubles comportementaux et l'agressivité verbale, voire physique. Parfois, les coups font d'ailleurs moins mal que les mots. Mais je ne supporte pas de ne pas accomplir mon travail conformément à mes propres valeurs. De consciencieuse je deviens perfectionniste. Je cours sans cesse après le temps qui file, quand, *a contrario*, celui des personnes âgées s'égrène lentement. Lorsque je pose une question en chambre, la réponse me parvient parfois dans le couloir. Je me sens maltraitante, et pourtant, à chaque médicament donné, je concède une petite phrase personnalisée : « Vous avez vu, l'équipe de France a gagné hier soir ! » ou bien « vous êtes de sortie au restaurant ce week-end ? C'est la saison des grenouilles ! ». Je partage avec chacun des mots simples pour donner forme humaine à des soins effectués à la chaîne. Quelle n'est pas ma satisfaction lorsque je prolonge un échange, un croisement de regards, que je serre des mains entre les miennes. Mais, rapidement, l'instant suspendu et choyé se voit terni par la perspective de la charge de travail qu'il reste encore à accomplir, sans oublier la validation informatique des soins.

Le temps s'égrène, les années passent, les insatisfactions et les souffrances s'accumulent, créant une multitude de petites brèches. Alors, pour redonner un élan, un souffle et du sens à ce que je fais, je me lance dans une formation en éthique clinique. Je reviens de chaque journée de cours gonflée à bloc, pleine d'espoir avec l'envie de tout changer. **Mais l'écart entre mon idéal et ma réalité se creuse de façon vertigineuse.**

Mon corps décide alors de m'envoyer des signaux, un eczéma de stress les jours de travail, puis une gêne à la base du cou et, enfin, des douleurs thoraciques. Je commence à avoir peur de mourir sur mon lieu de travail. J'enchaîne les rendez-vous, les examens, qui se révèlent pour la plupart négatifs.

Puis plusieurs événements successifs, des accompagnements de fin de vie compliqués, des situations de violence, minimisés par la hiérarchie, accentuent alors ma colère et mon sentiment d'injustice. J'ai l'impression que non seulement mes compétences et la personne que je suis ne sont ni valorisées ni reconnues, mais que plus je donne, moins je reçois.

D'empathique je me transforme en éponge ; j'absorbe la souffrance des autres, collègues et patients, je ne prends plus la distance nécessaire et je pleure beaucoup, comme une coupe trop pleine qui déborde.

Chez moi, je ne m'autorise pas à parler de ce que je vis, peut-être une façon de préserver le secret professionnel ou de protéger mon espace intime,

alors que le travail empiète déjà trop sur ma vie personnelle, mais je crois que j'ai surtout peur de ne pas être comprise par mes proches. Je masque tant bien que mal mon mal-être et ma souffrance. Je continue de faire des petits plats, d'encadrer les devoirs, mais cela me demande de puiser de l'énergie dont je ne dispose plus. Je ne fais plus une seule nuit réparatrice. Je me réveille plusieurs fois avec la boule au ventre, angoissée et en sueurs. Puis survient ce jour de décembre...

J'ai finalement repris le travail après quelques semaines d'arrêt. Je souhaitais remettre le pied à l'étrier, craignant de ne plus jamais être en mesure d'y retourner si je restais trop longtemps à distance. J'ai eu l'opportunité de changer de service ; et là, j'ai d'abord fait une chute dans l'escalier, un dimanche, alors que je courais, chute qui m'a valu un transport par les pompiers aux urgences hospitalières dans les jours qui ont suivi. Puis, durant la pandémie, j'ai contracté la Covid-19 ; et, enfin, durant l'été qui a suivi, je me suis fracturé une cheville lors d'une promenade dans les bois. Cette fois, j'ai été soumise à l'obligation de prendre soin de moi. Après presque six mois d'absence, j'ai repris le travail, toujours consciencieuse, mais respectueuse de mes besoins.

Aujourd'hui, j'ai pris ma retraite, j'ai abandonné le navire. Je vais mieux, mais j'ai toujours la sensation d'avancer sur un fil, en équilibre instable. Je mets simplement un pied devant l'autre et je vis au présent, incapable de me projeter dans l'avenir. Je sublime ma souffrance dans l'écriture qui m'a sauvée et qui m'apaise, mais je garde une certaine rancœur envers ce milieu supposé être bienveillant. Prendre soin des soignants doit devenir une priorité, tant pour redonner leurs lettres de noblesse à nos métiers que pour lutter contre la désertification médicale, l'absentéisme au travail et leurs répercussions sur la qualité et le coût des soins. Ainsi, prendre soin des soignants, c'est à mon sens, prendre soin de la société dans son ensemble.



## *Avant-propos*

**Edith Salès-Wuillemin**

*Professeure de psychologie sociale et de psychologie du travail  
à l'université Bourgogne-Europe, directrice du laboratoire Psy-DREPI (UR 7458),  
vice-présidente de l'université Bourgogne-Europe,  
déléguée à la « Qualité de vie au travail »*

**Jean-Pierre Quenot**

*Chef du service de médecine intensive-réanimation au CHU de Dijon,  
codirecteur de l'Espace de réflexion éthique Bourgogne-Franche-Comté*

**Jean-Philippe Rigaud**

*Chef du service de réanimation au centre hospitalier de Dieppe,  
président du conseil d'orientation de l'espace de réflexion éthique Normandie (EREN)*

**Sandra Frache**

*Pédiatre responsable de l'équipe régionale ressource  
en soins palliatifs pédiatriques au CHU de Besançon,  
codirectrice de l'Espace de réflexion éthique Bourgogne-Franche-Comté*

Depuis les années 1970, la mise en œuvre de politiques de rationalisation des coûts, appuyées par des logiques gestionnaires et managériales restrictives qui ont eu un impact majeur sur les moyens attribués, est dénoncée dans le milieu de la santé. L'hôpital fait en effet face à un « tournant gestionnaire<sup>1</sup> » qui fragilise durablement le système de santé. À titre d'exemple, la tarification à l'activité (T2A), qui vise un alignement entre l'activité d'un établissement et sa dotation financière, a eu pour effet d'entraîner un déséquilibre financier de nombreux établissements. Ce déséquilibre n'est désormais plus uniquement conjoncturel : il est devenu structurel, sans compter le fait que, dans ce contexte de restriction des moyens, le système de santé doit prendre en charge de plus en plus de personnes vulnérables

---

1 DETCHESSAHAR (M.), GREVIN (A.), « Un organisme de santé... malade de "gestionnite" », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, n° 98, 2009/4, p. 27-37.

en raison de la chronicisation des pathologies et du vieillissement de la population. Il doit également répondre à une volonté croissante d'orientation de l'activité des hôpitaux vers la recherche d'efficacité économique, de performance et de qualité des soins.

La pandémie de Covid-19 en 2020 a été révélatrice de cette situation. Elle a exposé aux yeux de tous les citoyens les difficultés que rencontre l'hôpital depuis de nombreuses années. Cette pandémie a généré une tension importante au sein des hôpitaux et a également laissé des traces irréversibles chez les soignants. L'hôpital affronte aujourd'hui une crise majeure, qui se traduit par une baisse d'attractivité des métiers de la santé et, surtout, de ceux du soin, qui fait apparaître une difficulté à désormais fidéliser les soignants. Une enquête de la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES)<sup>2</sup> montre qu'aujourd'hui les soignants délaissent le secteur public pour rejoindre les activités privées et libérales. Parfois même, ils quittent le métier...

Confrontés aux nouvelles contraintes de travail générées par le tournant gestionnaire, auxquelles se sont ajoutées les difficultés générées par la pandémie, les soignants sont en souffrance. Ils sont désormais confrontés à une perte de sens, leurs valeurs professionnelles sont remises en question, ils sont en proie à un questionnement éthique... Ils ressentent une déshumanisation du soin et de leur travail à l'origine d'un profond malaise<sup>3</sup>. Il est ainsi possible de dire qu'à la « crise de moyens » récurrente s'ajoute désormais une réelle « crise morale<sup>4</sup> » de l'hôpital public, et la démission de nombreux professionnels, notamment d'infirmier·ère·es et d'aides-soignant·e·s, est un fait particulièrement préoccupant. Selon « l'étude flash » du Conseil scientifique, présidé par le professeur Jean-François Delfraissy<sup>5</sup>, menée en octobre et novembre 2021, 2 112 démissions ont été recensées en un mois, parmi lesquelles 59 % d'infirmier·ère·s, suivies des aides-soignant·e·s (24 %) et des médecins (15 %). Une enquête de la DREES publiée en 2023<sup>6</sup> montre que le point de bascule des démissions se situe à

2 DREES, « Près d'une infirmière hospitalière sur deux a quitté l'hôpital ou changé de métier après dix ans de carrière », *Études et résultats*, juillet 2023.

3 SAINSAULIEU (I.), *Le malaise des soignants, Le travail sous pression à l'hôpital*, Paris, Éditions L'Harmattan, 2003, coll. « Logiques sociales ».

4 COMITÉ CONSULTATIF NATIONAL D'ÉTHIQUE, « Repenser le système de soins sur un fondement éthique, Leçons de la crise », avis n° 140, novembre 2022.

5 CORNET (C.), « Synthèse » du colloque « Professionnel·le·s du soin en souffrance : quels enjeux éthiques ? », Espace de réflexion éthique Bourgogne-Franche-Comté, 2023.

6 DREES, « Près d'une infirmière hospitalière sur deux a quitté l'hôpital ou changé de métier après dix ans de carrière », 2023, rapport cité.

cinq et dix ans d'expérience. Il concerne en particulier les infirmières qui ont démarré leur carrière dans les années 2010.

Face à ces constats, l'Espace de réflexion éthique Bourgogne-Franche-Comté (EREBFC) s'est saisi en 2022 du sujet de la souffrance des soignants<sup>7</sup> : d'abord, en élaborant une fiche « Doc'éthique<sup>8</sup> », dont le format court a permis d'avoir une première vue d'ensemble des questions éthiques relatives à cette souffrance, puis en lui consacrant un webinaire permettant de discuter les éléments relevés et d'ouvrir quelques perspectives d'analyse. Ce webinaire a fait l'objet d'une diffusion sur la plateforme YouTube<sup>9</sup>. Enfin, en 2023, un colloque organisé sur le sujet et intitulé « Professionnel-le-s du soin en souffrance : quels enjeux éthiques ?<sup>10</sup> » a permis de réunir 220 participants, dont des professionnels de santé, des chercheurs, des directeurs d'établissements et des représentants d'instances régionales de santé. Ce colloque diffusé sur la plateforme YouTube<sup>11</sup> a eu un impact important. Il est alors apparu incontournable d'approfondir cette thématique en consacrant un ouvrage dédié à la qualité de vie et aux conditions de travail des soignants sous l'angle des enjeux éthiques.

Construit sur une approche multidisciplinaire, cet ouvrage collectif adopte une perspective originale en examinant la question de la qualité de vie au travail sous un angle éthique. Le travail des soignants est bousculé, et la perception qu'ils ont de leurs rôles et missions est remise en question. Des points de tension apparaissent entre les valeurs soignantes et des conditions de travail qui évoluent.

La première partie de cet ouvrage questionne les évolutions du métier de soignant, la perception du soin et du statut des patients et pose la problématique de la déshumanisation du soin. Elle met en lien ces questions avec

7 Cette partie est librement inspirée de la synthèse du colloque « Professionnel-le-s du soin en souffrance : quels enjeux éthiques ? » de l'Espace de réflexion éthique Bourgogne-Franche-Comté du 28 mars 2023 citée précédemment.

8 MAUGAN (M.-E.), « Doc'éthique : la souffrance des soignants », Espace de réflexion éthique Bourgogne-Franche-Comté, 2022 (disponible sur : [https://www.erebfc.fr/documentation/ressource/VERSION+FINALE\\_Doc%27%C3%A9thique\\_La+souffrance+des+soignants.pdf?id=457](https://www.erebfc.fr/documentation/ressource/VERSION+FINALE_Doc%27%C3%A9thique_La+souffrance+des+soignants.pdf?id=457)).

9 ESPACE DE RÉFLEXION ÉTHIQUE BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ, webinaire « La souffrance des soignants, l'affaire de tous ! », mai 2022 (disponible en rediffusion sur la chaîne YouTube de l'EREBFC : [https://www.youtube.com/watch?v=S9SiOrNPBso&list=PL\\_0hu7xRRcF4fyW8T0t-fxwUGuR3w-mZSv&index=9](https://www.youtube.com/watch?v=S9SiOrNPBso&list=PL_0hu7xRRcF4fyW8T0t-fxwUGuR3w-mZSv&index=9)).

10 Une synthèse de ce colloque est disponible sur le site internet de l'EREBFC (<https://www.erebfc.fr/userfiles/files/Colloque2023/SyntheseColloqueSdS.pdf>).

11 ESPACE DE RÉFLEXION ÉTHIQUE BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ, colloque « Professionnel-le-s du soin en souffrance : quels enjeux éthiques ? », Dijon, 28 mars 2023 (disponible en rediffusion sur la chaîne YouTube de l'EREBFC : [https://www.youtube.com/watch?v=TNtwtrIhEg&list=PL\\_0hu7xRRcF4fyW8T0t-fxwUGuR3w-mZSv&index=9](https://www.youtube.com/watch?v=TNtwtrIhEg&list=PL_0hu7xRRcF4fyW8T0t-fxwUGuR3w-mZSv&index=9)).

la notion de Qualité de Vie et conditions de Travail (QVcT). La deuxième partie vise à identifier les multiples responsabilités dans la dégradation de la qualité de vie et des conditions de travail des soignants. Elle envisage tour à tour les facteurs en lien avec l'organisation du travail, les soignants eux-mêmes et les usagers du système de santé. La troisième partie propose quant à elle des éléments d'amélioration afin de repenser le soin en 2025.

Au fil de ces différentes parties sont abordées des questions essentielles comme la vocation, la prise en soin, l'autonomie du patient, mais aussi les conditions de travail des soignants, la perte de sens au travail, les conflits de valeurs, la culture éthique, la déshumanisation de la relation de soin ou objectification. Les pistes d'amélioration permettent d'envisager des leviers d'action, comme la mise en place d'une démarche QVT, avec un focus sur la démarche participative. Elles permettent également de présenter la notion d'hôpital magnétique.

Chaque chapitre est introduit par un verbatim issu de l'étude menée en 2022-2023 par l'EREBFC et intitulée « Partir ou rester ? Le vacillement de l'engagement des médecins envers le service public hospitalier<sup>12</sup> », une étude régionale au cœur de cette « crise morale » de l'hôpital public qui interroge les fondements de l'engagement des médecins des deux centres hospitaliers universitaires (CHU) de la région Bourgogne-Franche-Comté envers le service public hospitalier. Ces témoignages offrent une parfaite illustration de la réalité de terrain, qui permet, tout au long de l'ouvrage, de faire le parallèle avec les différentes analyses proposées.

Nous espérons que cet ouvrage accompagnera ses lecteurs·trice·s dans leurs réflexions relatives à l'amélioration de la qualité de vie au travail. À ce titre, nous leur en souhaitons une très agréable lecture.

---

12 MALTIS (A.), LAGRANGE (S. A.), « Partir ou rester ? Le vacillement de l'engagement des médecins envers le service public hospitalier », Espace de réflexion éthique Bourgogne-Franche-Comté (le rapport d'étude est consultable sur le site internet de l'EREBFC : <https://www.erebfc.fr/userfiles/files/observatoire/Etudevacillement-VF.pdf>).

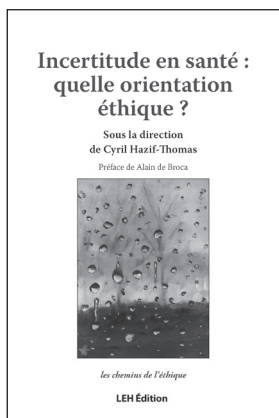
# Dans la même collection



**Soi-même avec  
et pour les autres**

ISBN : 978-2-38612-061-9

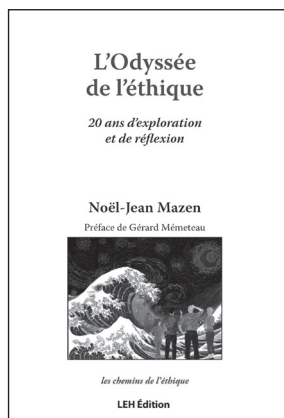
198 pages



**Incertitude en santé :  
quelle orientation éthique ?**

ISBN : 978-2-38612-065-7

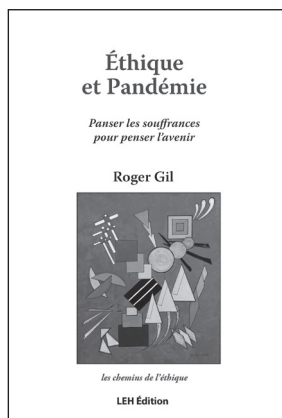
242 pages



**L'Odyssee de l'éthique  
20 ans d'exploration  
et de réflexion**

ISBN : 978-2-84874-998-3

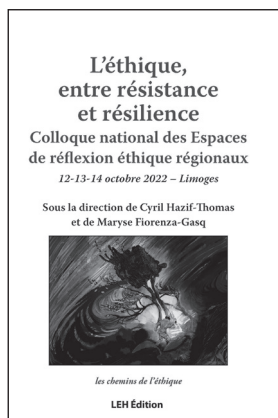
354 pages



**Éthique et Pandémie  
Panser la souffrance,  
penser l'avenir**

ISBN : 978-2-84874-995-2

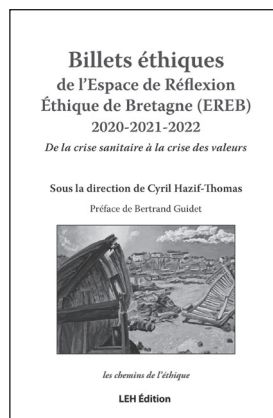
222 pages



**L'Éthique, entre résistance  
et résilience  
Colloque national des Espaces  
de réflexion éthique régionaux**

ISBN : 978-2-84874-994-5

240 pages



**Billets éthiques de l'Espace de  
Réflexion Éthique de Bretagne  
(EREB) 2020-2021-2022**

ISBN : 978-2-84874-974-7

278 pages

Audrey PANIEGO-MARTINEZ  
Marie-Gabrielle VAISSIÈRE-BONNET

# Conduire les entretiens dans la fonction publique hospitalière

Attirer, fidéliser, motiver et réguler

*2<sup>e</sup> édition revue et augmentée*

*préface de Marie-Noëlle Gérain-Breuzard*

DÉCIDEUR

SANTÉ

LEH Édition

## **CONDUIRE LES ENTRETIENS DANS LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE**

**2<sup>e</sup> ÉDITION REVUE ET AUGMENTÉE**

**Audrey Paniego-Martinez et Marie-Gabrielle Vaissière-Bonnet**

ISBN : 978-2-38612-095-4

45 € • 226 pages • 160 × 240 mm • mai 2025

[www.leh.fr](http://www.leh.fr)

**pour vous procurer l'ouvrage**

*Véritable guide pratique mis à la disposition des managers hospitaliers et des responsables médicaux, cet ouvrage deviendra un outil incontournable pour la mise en œuvre des politiques RH pour attirer, fidéliser, motiver ou réguler dans les établissements de la FPH.*

# Ayez le réflexe...

[www.bnnds.fr](http://www.bnnds.fr)



**BIBLIOTHÈQUE NUMÉRIQUE  
DE DROIT DE LA SANTÉ  
ET D'ÉTHIQUE MÉDICALE**

**L'accès  
à la connaissance  
en droit de la santé  
et éthique médicale  
à portée de clic !**

**La BNDS est la première  
bibliothèque numérique  
de droit de la santé  
et d'éthique médicale**



La BNDS est soutenue par l'Union européenne  
et la région Nouvelle-Aquitaine

**Contact**

BNDS – Service commercial  
LEH Édition  
Tél : 05 56 98 85 79  
Fax : 05 56 96 88 79  
[info@leh.fr](mailto:info@leh.fr)

## **PARTAGEZ VOTRE AVIS !**

Vous aimez les ouvrages proposés par LEH Édition ?  
Vous souhaitez faire des commentaires bénéfiques ?  
Alors rendez-vous sur notre site internet dans la  
fiche produit de cet ouvrage ou d'autres et partagez  
votre avis !

Le Groupe LEH est aussi sur les réseaux sociaux :

Facebook (Groupe LEH)



Linkedin (Groupe LEH)



X (@GroupeLEH)



Le Groupe LEH, c'est :

*un groupe d'experts au service des professionnels de santé*

LEH Édition • LEH Formation • LEH Conseil • LEH Événement  
BNDS • Hopitalex

[www.leh.fr](http://www.leh.fr) • [www.bnds.fr](http://www.bnds.fr) • [www.hopitalex.com](http://www.hopitalex.com)  
[info@leh.fr](mailto:info@leh.fr) • 05 56 98 85 79

Mai 2025

Achevé d'imprimer  
sur les presses de CopyMédia

Dépôt légal : mai 2025

Imprimé en France



# Qualité de vie et conditions de travail des soignants : quels enjeux éthiques ?

Sous la direction de **Edith Salès-Wuillemin, Jean-Pierre Quenot,  
Jean-Philippe Rigaud, Sandra Frache**

Manque de temps, manque de moyens, absence de reconnaissance sociale, valorisation financière dérisoire, pénibilité du travail, confrontation quotidienne à la souffrance des patients et de leurs proches : les professionnels du soin se sentent de plus en plus en difficulté dans leur métier, allant jusqu'à remettre en question le sens de leur travail.

Identifier les multiples responsabilités est fondamental pour repenser le soin et assurer la pérennisation de notre système de santé réputé de qualité pour les patients.

Au-delà du constat de l'existence de conflits éthiques au travail, cet ouvrage dégage des propositions d'amélioration de la qualité de vie au travail des professionnels du soin reposant sur l'intégration désormais indispensable d'une réflexion éthique dans les démarches de fidélisation et d'attractivité envers les métiers du soin.



**LEH Édition**

253-255 cours du Maréchal-Gallieni

33000 BORDEAUX

Tél. 05 56 98 85 79 – Fax. 05 56 96 88 79

[www.leh.fr](http://www.leh.fr) – [info@leh.fr](mailto:info@leh.fr)

ISBN : 978-2-38612-091-6



**36 € TTC**