



projet La qualité de vie au travail

# Culture et qualité de vie au travail

SYLVIE BRETAGNON  
Chargée des affaires culturelles  
CHU Grenoble Alpes,  
boulevard de la Chantourne,  
38700 La Tronche, France

■ Environnement de soins, lieu de vie, l'hôpital est avant tout un espace de travail qui se caractérise par la diversité de ses personnels à tous les niveaux (métiers, fonctions, niveau de qualification) et des conditions parfois contraignantes et difficiles pour les personnels soignants ■ Appréhendée dans la Cité comme un instrument de cohésion sociale depuis plusieurs années, l'action culturelle peut apparaître comme un moyen d'amélioration des conditions de travail et participer au mieux-être des hospitaliers.

© 2018 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés

Mots clés – culture ; hôpital ; pratique professionnelle ; qualité de vie ; soin

**Culture and quality of work life.** A place of care, a place of life, the hospital is above all a place of work which is characterised by the diversity of its staff on every level (professions, functions, level of qualification) and conditions which are sometimes constraining and difficult for the nursing staff. Used for several years in certain communities as an instrument for social cohesion, cultural action constitutes a potential tool for improving working conditions and contributing to wellbeing in hospitals.

© 2018 Elsevier Masson SAS. All rights reserved

Keywords – care; culture; hospital; professional practice; quality of life

Ces dernières années, pour favoriser la démocratisation de l'accès à la culture et à l'expression artistique, plusieurs dispositifs ont été mis en œuvre parmi lesquels "Culture & Santé" [1]. Ce dispositif est élaboré dans le cadre d'une convention et se décline dans les établissements sanitaires et sociaux sous la forme de projets. Les enjeux qui sous-tendent cette démarche sont multiples visant à améliorer la prise en compte de la personne dans son intégrité et le respect de ses droits fondamentaux, et en considérant avant tout le patient comme un citoyen. Ce dispositif encourage par ailleurs la mise en perspective des pratiques professionnelles et participe au changement des regards sur l'institution hospitalière, d'une part, et sur les espaces dédiés à l'animation, d'autre part. En région Auvergne-Rhône-Alpes [2], sous l'impulsion de l'association Interstices, qui coordonne ce dispositif, et avec l'engagement de partenaires culturels identifiés, l'action culturelle en milieu hospitalier acquiert toute sa légitimité. Mais au-delà de l'amélioration de la prise en charge du patient, le dispositif génère des "effets" qui mériteraient une plus grande attention de la part des équipes de management pour améliorer la qualité de vie au travail des personnels.

## PERCEPTION DE L'ESPACE HOSPITALIER

■ La programmation de l'événementiel culturel, quel qu'il soit dans l'enceinte de l'hôpital, modifie l'usage et le statut des espaces hospitaliers. Fréquenté au quotidien par les personnels, les visiteurs, les patients, l'espace public, lorsqu'il est habité par l'artiste et/ou investi par les équipes artistiques, est appréhendé différemment. Ainsi transformé, l'espace hospitalier devient lieu de rencontre et d'expression, ne laissant pas ou peu indifférents ceux et celles qui y travaillent.

■ En janvier 2017, Martine Arnaud Goddet, vidéaste plasticienne installait son *Arbre* dans le hall de l'Hôpital Sud à Echirolles (38). Par sa seule présence, l'œuvre modifiait temporairement la perception de cet espace public. Nouant le dialogue avec les patients et les personnels, l'artiste suscitait les interrogations permettant l'expression et le partage d'émotions.

L'action artistique et culturelle à l'hôpital est ainsi une invitation, qui dans ses différentes formes, favorise les échanges et participe à la création de lien social. L'accès pour tous à l'événementiel culturel à l'hôpital est également un point fondamental dans le dispositif évoqué. Le temps d'une pause ou bien le soir, patients, personnels hospitaliers et visiteurs

Adresse e-mail :  
SBretagnon@chu-grenoble.fr  
(S. Bretagnon).



se trouvent réunis dans le cadre de l'actualité culturelle programmée à l'hôpital.

■ **L'ambition et la qualité du projet culturel** sont des facteurs qui concourent à l'attractivité des publics hospitaliers (administratifs, techniciens, paramédicaux, soignants...). La mise en œuvre d'un projet implique des partenariats forts avec des structures culturelles garantes de la qualité artistique. Outre la qualité de la programmation, la gratuité de l'accès facilite et incite la venue d'un large public : étudiants en formation, salariés de l'hôpital, visiteurs et patients... L'accessibilité à tous offre la possibilité de venir en famille ou entre amis le temps d'un spectacle sur son lieu de travail.

## UN AUTRE SENS AU TRAVAIL

■ **L'action culturelle fédératrice, créatrice d'un espace singulier**, tend à modifier la manière d'appréhender le rapport au travail et le temps qui y est consacré. Il est des actions de proximité qui engagent inévitablement les équipes soignantes, impactant sensiblement le fonctionnement du service.

À l'initiative d'une infirmière violoncelliste, le cadre de santé et le médecin d'un service de soins palliatifs ont su mobiliser l'ensemble de leurs collègues pour accueillir un ensemble musical. Le temps d'un concert, le service est amené à fonctionner différemment. Les personnels soignants, bien que débordés s'autorisent ensemble une pause, ravis de partager avec les patients et leur famille cet instant musical (*figure 1*). Ils se révèlent autrement sensibles, autrement attentifs et vigilants auprès des patients et des familles. Le temps artistique à l'hôpital tend aussi à l'effacement de la hiérarchie au profit du collectif où la responsabilité de tous est engagée. Il valorise la prise en charge du patient et participe à l'enrichissement intellectuel de chacun.

■ **Source d'appropriation différente de la dimension du soin**, l'action culturelle offre à l'équipe soignante l'opportunité de se positionner dans le cadre de la prise en charge globale du patient. Révélant les sensibilités de chacun, elle ouvre la voie pour des propositions alternatives de collaboration dans un contexte serein. Elle permet de porter un regard différent sur le patient et son entourage.

## VALORISATION DU "FAIRE ENSEMBLE"

Décliné sous de multiples formes, le projet culturel incite à la mise en œuvre de projets collectifs. Ils encouragent l'engagement individuel



Figure 1. Le temps d'un concert avec les Musiciens du Louvre. (Hall du service de soins palliatifs du CHU Grenoble Alpes, mai 2017).

pour un projet participatif valorisé dans le cadre d'une restitution publique à l'hôpital.

■ **Depuis deux ans**, sous la direction de la jeune cheffe de chœur Léonore Thomassin, des chirurgiens, secrétaires médicales, radiologues, médecins, kinésithérapeutes, animatrices du centre hospitalier universitaire (CHU) Grenoble Alpes, se réunissent temporairement dans le cadre d'un atelier vocal. Tous ont accepté de revenir en dehors de leur temps de travail et les séances se déroulent dans les halls hospitaliers.

■ **Les temps de répétition deviennent des moments de partage** auprès d'un public en majeure partie constitué de patients. Accompagnés par trois musiciens de la formation Les Musiciens du Louvre, les professionnels s'approprient ensemble, dans un autre contexte, l'espace public hospitalier. Nous avons mesuré, grâce à ce projet, l'impact de la cohésion d'un groupe de professionnels, mixte dans ses fonctions, le plaisir et l'émotion partagés mais surtout l'engagement générés par ces rencontres.

■ **Finalisé par un concert public** devant les collègues hospitaliers, les patients et les visiteurs, le projet a suscité un enthousiasme général et sera reconduit en 2018 (*figure 2*).

## UN ESPACE DE LIBERTÉ

■ **L'engagement et la présence, auprès de l'hôpital, de partenaires culturels** reconnus et le professionnalisme des équipes artistiques sont les clés de la réussite. Les retours exprimés soulignent la nécessité d'être à la fois exigeants et attentifs



Figure 2. Concert réunissant des hospitaliers et les musiciens du Louvre. (Hôpital Sud, 21 juin 2017).

## RÉFÉRENCES

- [1] Ministère de la Culture. Développement culturel. Culture et Santé. <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Thematiques/Developpement-culturel/Culture-et-Sante>
- [2] Agence régionale de santé Auvergne-Rhône-Alpes, Direction régionale des affaires culturelles Auvergne-Rhône-Alpes, Région Auvergne-Rhône-Alpes. Convention Culture et Santé 2016-2022. Volet hôpital, cahier des charges. Appel à projets annuels 2017. [https://www.auvergne-rhone-alpes.ars.sante.fr/sites/default/files/2016-12/20161122\\_CultureSante\\_AAP\\_HOPITAL\\_CahierdesCharges.pdf](https://www.auvergne-rhone-alpes.ars.sante.fr/sites/default/files/2016-12/20161122_CultureSante_AAP_HOPITAL_CahierdesCharges.pdf)
- [3] Valentin L. La récupération professionnelle au travail et ses effets sur la qualité de vie au travail : Les projets "Culture et Santé" dans les établissements sanitaires et médico-sociaux. [Thèse de psychologie du travail et des organisations], Bordeaux: université de Bordeaux. [en cours]

*Déclaration de liens d'intérêts*  
L'auteur déclare ne pas avoir de liens d'intérêts.

à la qualité du projet et d'identifier en amont les effets susceptibles d'améliorer la qualité de vie au travail (bien-être, découverte, rencontre singulière, enrichissement intellectuel, respect).

■ **Inscrit dans le projet d'établissement**, le projet culturel ne fait l'objet d'aucune injonction. Présenté aux équipes sous la forme de propositions opportunes et singulières, le projet permet d'identifier et de valoriser les espaces de liberté sans apparaître comme la quête de légitimation d'un nouveau registre de la politique managériale. Sa mise en œuvre nécessite néanmoins un préalable : celui de l'engagement du cadre de santé.

## LE PROMOTEUR DU PROJET CULTUREL

■ **Dans le cadre de la résidence artistique de la Compagnie Arcosm** en juin 2017 à l'Institut de rééducation à Échirolles (38), le cadre de santé a intégré dans le planning de la rééducation l'intervention de deux artistes circassiens afin de proposer aux patients un travail différent sur le corps et le mouvement. Le travail de médiation mené en amont par le cadre de santé auprès des équipes a permis de légitimer l'intervention des deux artistes. Si tous n'ont pas adhéré au projet, certains ont pu confronter leurs pratiques professionnelles avec celles des artistes et percevoir d'autres stratégies pour entrer en relation avec le patient et les familles. La mise en œuvre d'actions culturelles et artistiques dans les hôpitaux nécessite du temps pour mieux sensibiliser ceux et celles qui interagissent.

■ **Au CHU Grenoble Alpes, les retours positifs** exprimés lors de la présentation de bilans des actions culturelles auprès des cadres et cadres supérieurs de santé sont apparus comme un signal pour poursuivre en ce sens. Certains ont saisi les possibilités de ce dispositif afin de proposer des alternatives, fédérer les équipes pour contribuer au mieux-être de chacun.

■ **Convaincus que l'action culturelle n'est pas le seul apanage des animatrices et/ou des éducatrices** et qu'elle ne s'adresse pas qu'aux seuls patients, les cadres s'engagent et se mobilisent pour s'inscrire au cœur du dispositif.

Le positionnement du cadre de santé reste déterminant pour assurer le succès et la pérennité du projet. Au-delà de son rôle de coordonnateur, l'implication et la sensibilisation du cadre sont l'assurance de projets mieux partagés et donc mieux acceptés par l'ensemble de l'équipe. Promoteur du projet culturel, le cadre de santé identifie et soutient les actions qui donnent sens au projet de soins. Elles contribuent non seulement à l'amélioration de la prise en charge du patient, mais aussi à celle de la qualité de vie au travail de son équipe.

## CONCLUSION

Si les effets attendus, à savoir contribuer au mieux-être de tous et améliorer la qualité de vie au travail, ne sont pas toujours perceptibles, le projet culturel est un espace de liberté que chacun est libre de saisir au sein d'une institution réglementée et encadrée. C'est une proposition faite pour vivre autrement l'institution. Les travaux de recherche du laboratoire de psychologie de l'université de Bordeaux (33) menés par Laure Valentin [3] témoignent de l'intérêt d'approfondir cette problématique. Dans un contexte difficile, les projets "Culture & Santé" apparaissent comme des opportunités à saisir pour redonner du sens à une équipe et améliorer les conditions de travail à l'hôpital. Libre à chacun de s'en saisir ! ■