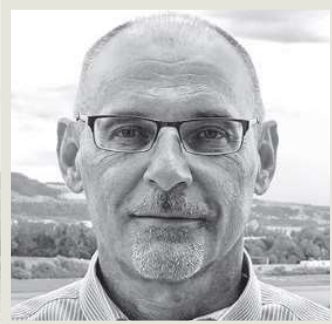


# Vers des organisations de santé salutogènes



**Appliquée au monde des organisations, la salutogenèse peut être vue comme une volonté managériale de créer les conditions favorables à la réalisation d'un travail qui a du sens dans un environnement qui en a.**

**Yves Kühne,**  
secrétaire général  
du Réseau Santé Nord Broye

Le concept de salutogenèse<sup>1</sup>, développé par le sociologue Aaron Antonovsky, se centre sur ce qui crée la santé et non pas sur les causes de la maladie. Il s'appuie sur le modèle du sentiment de cohérence qui est composé de trois éléments clés: la compréhension, la capacité à gérer et le sens. Des données probantes montrent que plus le sentiment de cohérence est fort, plus la probabilité de mobiliser des ressources et des forces pour favoriser la santé est grande.

Appliquée au monde des organisations, la salutogenèse peut être vue comme une volonté managériale de créer les conditions favorables à la réalisation d'un travail qui a du sens dans un environnement qui en a, permettant aux employé(e)s de maintenir leur santé durablement et donc, leur capacité à s'engager en faveur de leur mission.

Depuis quelques années, de nouvelles formes organisationnelles, dites libérées<sup>2</sup>, agiles ou opales<sup>3</sup>, par exemple, se déve-

loppent dans les domaines de l'industrie et des services et semblent s'inscrire dans une optique salutogène. La quête de sens, une hiérarchie plus plate, une distribution de l'autorité, une autonomie des équipes et des individus basée sur le savoir-faire (compétences) sont autant d'éléments qui les caractérisent et qui concordent avec le modèle du sentiment de cohérence décrit précédemment.

Ce new management commence aussi à questionner les organisations de santé et des mutations émergent, tant au niveau public que privé. Dans un univers où des voix s'élèvent de plus en plus fréquemment pour témoigner des difficultés rencontrées au quotidien et de la perte de sens, ces transformations sont certainement à encourager et à suivre pour en tirer des enseignements pour la collectivité. Lors d'un récent séminaire sur le thème des mutations dans les organisations de santé, trois entreprises issues de l'industrie et des services ont témoigné de leur

expérience. Elles ont notamment relevé l'importance de construire avec celles et ceux qui font, donc qui savent (approche participative), de se baser sur une raison d'être positive (le sens) et sur le changement de posture des dirigeant(e)s (manager versus leadership), laissant de côté leur ego.

Gageons que nous saurons saisir les opportunités d'innover et de nous inspirer de nouveaux modèles pour repenser le management des organisations de santé de demain.

*1 Vient du latin salus (santé) et du grec genesis (origine)*

*2 Isaac Getz, «L'entreprise libérée»*

*3 Frédéric Laloux, «Reinventing Organizations, vers des communautés de travail inspirées»*

*Note: l'intégralité de cet article, coécrit avec le Dr Philippe Schaller, d'Arsanté, organisation en soins au Petit-Lancy (GE), paraîtra dans le prochain numéro de la Revue Médicale Suisse le 4 septembre.*

## ARRÊT SUR IMAGE

Carole Alkabes

**Yverdon les Bains,**  
**Le Castrum,**  
**15 août, 19h31.**  
Dans la Cité thermale,  
une goutte d'eau  
devient musique.

