le 28 information promotion
genève santé-social

Prendre soin des soignants pour mieux soigner : les enseignements de la conférence de Christophe André et de la table ronde de l'OrTra santé-social genève.

Métier dur, mais métier magnifique. C'est autour de cette conviction que s'est articulée la conférence de Christophe André, suivie d'une table ronde réunissant Camille Piguet-Nemitz, Aline Forestier et Francis Ritz. Face aux tensions croissantes qui traversent les secteurs de la santé et du travail social, les intervenants ont livré une réflexion profonde sur la condition des soignants, les ressorts de leur engagement et les conditions nécessaires pour préserver durablement leur capacité à prendre soin des autres.

Le soin : un métier aussi beau qu'impossible

Dès l'ouverture de son intervention, Christophe André rappelle la singularité des professions du soin. En reprenant la formule de Freud selon laquelle gouverner, éduquer et soigner constituent trois « métiers impossibles », il souligne une réalité familière à tous les professionnels de la santé : l'impression de ne jamais avoir complètement terminé son travail.

Contrairement à d'autres professions où l'on peut constater l'achèvement d'une tâche, les métiers du soin confrontent en permanence à l'inachevé. Les situations évoluent, les patients changent, les difficultés se prolongent. Cette caractéristique renvoie à ce que la psychologie nomme l'effet Zeigarnik : les tâches inachevées continuent d'occuper notre esprit bien après leur interruption. Pour les soignants, cela se traduit souvent par une difficulté à « décrocher » en quittant le travail.

Après près d'un demi-siècle passé dans l'univers médical, de la psychiatrie à la psycho-oncologie en passant par les thérapies basées sur la méditation, Christophe André observe que cette charge mentale constitue l'un des défis majeurs des professions d'aide.

Le soin de soi : une nécessité professionnelle

Le premier message fort de la conférence est sans ambiguïté : prendre soin de soi n'est pas un luxe, mais une obligation professionnelle.

Cette exigence est particulièrement importante dans les métiers du soin et de l'accompagnement social, où les professionnels sont exposés à une double vulnérabilité. D'une part, ils exercent des métiers exigeants ; d'autre part, il s'agit souvent de métiers passionnants qui envahissent facilement la vie personnelle.

Christophe André souligne que le soin de soi ne saurait toutefois suffire à compenser un environnement institutionnel défaillant. Aucune pratique individuelle ne peut durablement protéger un professionnel évoluant dans une équipe dysfonctionnelle ou dans une organisation maltraitante. Néanmoins, plus le contexte est difficile, plus les ressources personnelles deviennent précieuses pour résister à l'adversité.

Cette approche s'inscrit dans la logique de la « santé active », qui vise non seulement à soigner les maladies mais aussi à préserver la santé. Elle repose sur plusieurs piliers : l'activité physique, le contact avec la nature, l'alimentation, mais aussi l'équilibre psychologique.

Pourquoi le cerveau privilégie le négatif

L'un des moments marquants de la conférence concerne l'explication du biais de négativité.

Selon Christophe André, notre cerveau est biologiquement programmé pour accorder davantage d'attention aux menaces qu'aux événements favorables. Ce biais est hérité de l'évolution : pour survivre, nos ancêtres devaient détecter rapidement les dangers, tandis qu'ils pouvaient se permettre de manquer certaines opportunités agréables.

Cette caractéristique explique pourquoi les événements négatifs marquent davantage notre mémoire que les expériences positives. Elle explique également pourquoi le bien-être psychologique nécessite un entretien actif.

La psychologie positive, souvent caricaturée comme une injonction au bonheur, est définie ici autrement : il s'agit de prendre au sérieux les mécanismes qui permettent de maintenir l'espoir, la gratitude, l'optimisme et la capacité d'éprouver du plaisir. Non pour nier les difficultés, mais précisément pour pouvoir les affronter.

Comme le rappelle Christophe André en citant Paul Claudel : « Le bonheur n'est pas le but, mais le moyen de la vie. »

Des équipes performantes sont d'abord des équipes soutenantes

La deuxième partie de l'intervention porte sur la vie collective.

Les travaux du chercheur Marcial Losada sont évoqués pour illustrer l'importance des interactions positives au sein des équipes. Les groupes les plus performants ne sont pas ceux où règne une harmonie artificielle, mais ceux dans lesquels les remarques d'encouragement, de soutien et de reconnaissance sont nettement plus nombreuses que les critiques.

Les conflits ne constituent donc pas un problème en soi. Les désaccords et les confrontations d'idées sont même nécessaires au fonctionnement des équipes. Ce qui devient toxique, c'est leur excès ou leur caractère destructeur.

Cette réflexion débouche sur une idée essentielle : prendre soin de ses collègues ne signifie pas éviter toute tension, mais maintenir un climat où la critique peut s'exprimer sans détruire les personnes.

L'adversité comme facteur de croissance

Christophe André introduit également la notion d'hormèse, selon laquelle de faibles doses d'inconfort renforcent les capacités d'adaptation.

Il évoque aussi bien les bénéfices d'un effort physique modéré que ceux d'une confrontation respectueuse à des idées opposées. Dans une société de plus en plus orientée vers la recherche du confort, cette capacité à tolérer une certaine adversité apparaît comme une compétence essentielle.

Les intervenants relèvent d'ailleurs que les jeunes générations sont souvent perçues comme plus sensibles aux difficultés psychologiques. Ils invitent cependant à dépasser les jugements simplistes et à reconnaître des évolutions plus complexes : les attentes vis-à-vis du travail ont changé, tout comme les exigences en matière de qualité de vie et de santé mentale.

Empathie et compassion : une distinction essentielle

L'un des enseignements les plus importants de la conférence concerne la différence entre empathie et compassion.

L'empathie consiste à ressentir ce que ressent l'autre. Elle permet la compréhension de la souffrance, mais elle peut également devenir épuisante lorsqu'elle est sollicitée en permanence.

La compassion, au contraire, implique une volonté active d'aider la personne qui souffre. Les recherches en neurosciences citées par Christophe André, notamment celles de Tania Singer, montrent que la compassion mobilise non seulement les circuits associés à la souffrance, mais aussi ceux liés à la récompense et à la motivation.

Cette distinction éclaire les mécanismes du burn-out. Lorsque le professionnel reste uniquement dans l'empathie, il risque de s'épuiser progressivement jusqu'à l'indifférence défensive. Lorsqu'il parvient à développer une posture de compassion, il peut conserver une énergie d'aide plus durable.

Le psychiatre évoque à ce sujet sa propre expérience de jeune praticien, lorsque chaque nouveau patient représentait une charge émotionnelle supplémentaire. Avec le temps, l'expérience et une meilleure compréhension des mécanismes psychologiques, cette appréhension s'est progressivement transformée en engagement serein.

Les conditions de travail au cœur de la crise des vocations

La table ronde a largement prolongé ces réflexions en abordant la question du maintien dans les professions du soin.

Pour Aline Forestier, la capacité à prendre soin de soi s'apprend. Elle repose sur une meilleure connaissance de ses propres besoins, sur l'écoute du corps et sur la possibilité d'exprimer sa vulnérabilité dans un cadre sécurisant.

Camille Piguet-Nemitz insiste quant à elle sur la nécessité de ralentir et de développer des espaces de recul, notamment grâce à la pleine conscience. Elle observe que les jeunes professionnels sont particulièrement sensibles aux questions d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Francis Ritz rappelle que de nombreux professionnels de sa génération ont appris à « serrer les dents ». Les jeunes soignants d'aujourd'hui présentent une sensibilité différente, qui nécessite davantage d'accompagnement mais apporte également des qualités nouvelles : une plus grande conscience de soi, une attention accrue au sens du travail et une exigence relationnelle plus forte.

Tous s'accordent cependant sur un point : ce n'est généralement pas le métier qui fait partir les soignants, mais les conditions dans lesquelles ils doivent l'exercer.

Charge administrative, manque de temps, contraintes organisationnelles et perte de sens reviennent comme les principales causes d'épuisement et de départ précoce.

Réinventer les organisations pour préserver l'humain

Les échanges avec le public ont mis en lumière plusieurs pistes d'avenir.

L'exemple d'une équipe genevoise de santé mentale fonctionnant en gouvernance partagée a particulièrement retenu l'attention. Répartition des responsabilités, accompagnement des nouveaux collaborateurs, espaces réguliers de résolution des tensions et valorisation d'indicateurs qualitatifs constituent autant de leviers favorisant la cohésion et la résilience collectives.

Francis Ritz souligne toutefois qu'aucun modèle n'est parfait. Ce qui importe avant tout demeure la qualité des relations au sein des équipes et la capacité des organisations à intervenir précocement lorsque les dysfonctionnements apparaissent.

Une responsabilité collective

En conclusion, un fil conducteur traverse l'ensemble de la soirée : on ne peut demander aux soignants de prendre soin des autres sans prendre soin d'eux.

Le bien-être des professionnels ne relève ni de la seule responsabilité individuelle ni de simples recettes de développement personnel. Il dépend d'un équilibre entre ressources personnelles, soutien collectif, encadrement adapté et politiques institutionnelles cohérentes.

Au-delà des discours sur l'humanisation des soins, les intervenants ont rappelé une évidence souvent oubliée : pour permettre aux soignants d'exercer pleinement leur métier, il faut leur donner du temps, de la reconnaissance et les moyens de cultiver ce qui constitue le cœur même de leur engagement. Non seulement la compétence technique, mais aussi la présence humaine.

Car, comme l'a rappelé Christophe André, le soin reste sans doute l'un des métiers les plus difficiles qui soient. Mais il demeure aussi, lorsqu'il est exercé dans de bonnes conditions, l'un des plus profondément porteurs de sens.