



# Quelle stratégie capacitante pour développer le slow management ?

AFDS - Dijon  
Octobre 2025



**Loïc MARTIN**

Maître de conférences

UFR santé, Laboratoire Cirnef (UR 7554)

[loic.martin2@univ-rouen.fr](mailto:loic.martin2@univ-rouen.fr)

[http://](http://loicmartin.me)  loicmartin.me





## Loïc MARTIN

### Citation inspirante

*"la pédagogie différenciée est la démarche qui cherche à mettre en œuvre un ensemble diversifié de moyens et de procédures d'enseignement et d'apprentissage, afin de permettre à des élèves d'âges, aptitudes, de comportements, de savoir-faire hétérogènes, mais regroupés dans une même division, d'atteindre par des voies différentes des objectifs communs, ou en parties communs"*

(Inspection générale de l'Éducation Nationale, Paris, CNDP, 1980, p.5)



SCAN ME

Site internet

50 ans

loic.martin2@univ-rouen.fr  
Université Rouen Normandie  
UFR santé  
Laboratoire Cirnef - UR 7454

Infirmier, maître de conférences  
CNU 92 et 70 , auteur,  
conférencier, consultant



loicmartin.me

*Accompagner les (futurs) professionnels en santé dans le développement de leurs compétences en s'appuyant sur les principes de la pédagogie différenciée et en questionnant le rapport au temps et à l'espace.*

## Expérience professionnelle

- Infirmier
- Cadre de santé manager et formateur
- Cadre supérieur de santé
- Docteur en sciences de l'éducation et de la formation
- Maître de conférences CNU 92 (Sciences IDE) et 70 (S. éducation et formation)

## Compétences/capacités/expertises

- Apprentissage classe inversée
- Pédagogique et numérique
- Créativité
- APP
- Apprentissage raisonnement clinique

## Autres activités

- Membre du comité de rédaction revue "Soins cadres" et coresponsable de la rubrique "recherche en management/formation"
- membre du comité scientifique de la revue "Recherche et Avancées en Sciences Infirmières" (ReAScI)
- Membre expert du réseau managersante.com

## Thématiques recherche

- Environnement capacitant
- Classe inversée
- Numérique et environnement numérique de travail
- Raisonnement clinique infirmier
- Leadership en santé

## Publications récentes

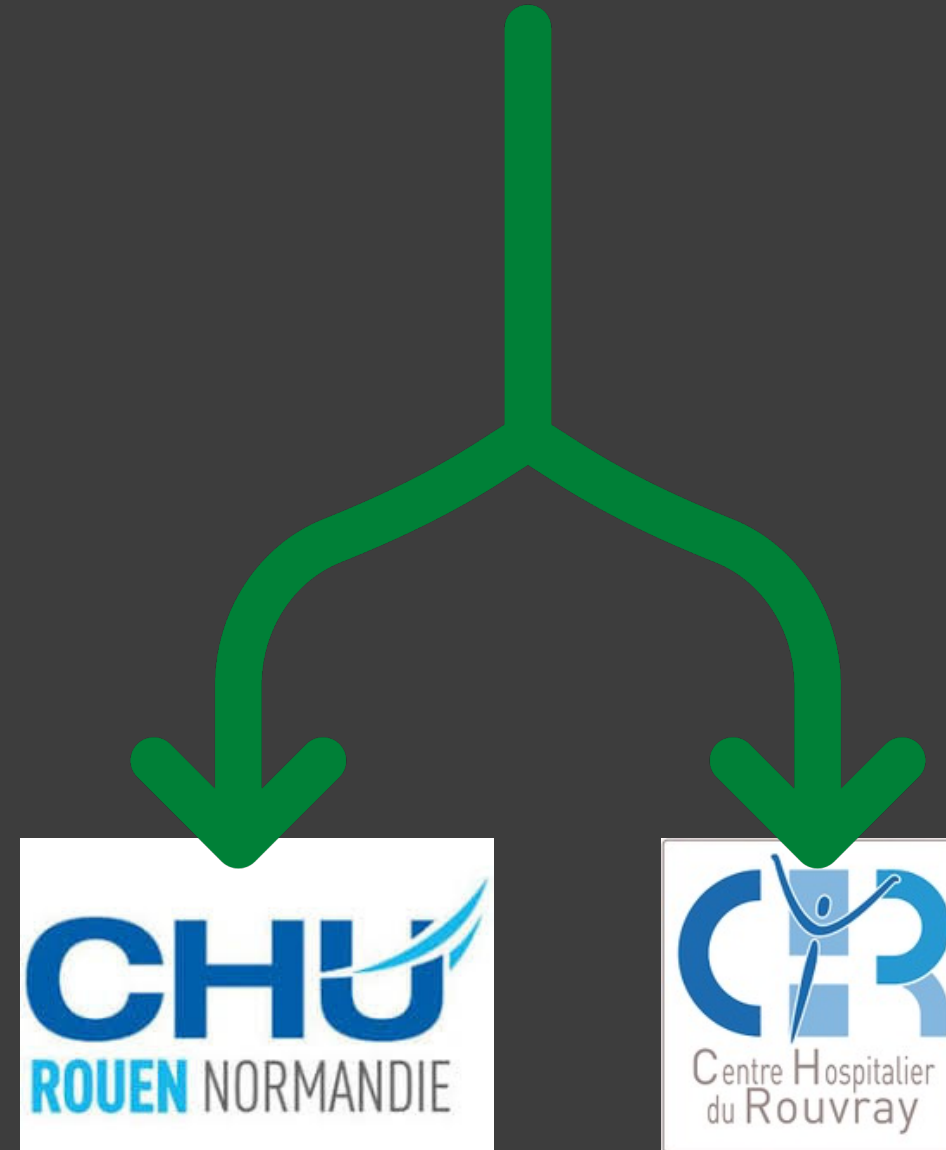
- Raisonnement clinique AS-AP (21/08/25)
- Edito et coordination du numéro 241 de la revue Éducation Permanente: les formations en santé : entre universitarisation et professionnalisation
- Engagement et leadership : point de vue d'acteurs inspirants
- Raisonnement clinique infirmier : guide méthodologique (ouvrage 2ème édition)



Loïc MARTIN

## 2 Activités complémentaires

- Développer le processus d'écriture et de publication en proximité
- Faciliter le développement du pouvoir d'agir en sciences infirmières et de la recherche paramédicale





## Objectif principal

Initier une réflexion sur la notion de slow  
● management à travers la grille de lecture des ●  
environnements capacitants



## Réflexion lors de la commande



### Incertain + de nombreuses questions

- Parler de slow management a-t-il du sens plus de 10 ans après les publications essentielles ?
- Aujourd'hui, est-ce possible de faire du slow management ?
- Si j'ai cette envie, est-ce que la politique de mon établissement est en phase avec ce besoin



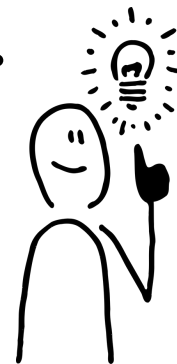
## Réflexion lors de la commande



### Incertain + de nombreuses questions

- Parler de slow management a-t-il du sens plus de 10 ans après les publications essentielles ?
- Aujourd'hui, est-ce possible de faire du slow management ?
- Si j'ai cette envie, est-ce que la politique de mon établissement est en phase avec ce besoin ?

• ...



**Idée**

Slow management



grille de lecture de la  
dynamique capacitante

# Organisation de l'intervention




... Introduction  
pourquoi  
s'intéresser au slow  
management à  
l'hôpital ?

1- Apport théorique  
sur  
le slow management

2- Amphi débout :  
Le slow management  
" j'en fait quoi? "

3- Utiliser la grille de lecture  
de l'approche  
des capacités  
pour développer  
le slow management



Conclusion  
et  
échanges



## Introduction

**pourquoi s'intéresser au slow  
management à l'hôpital ?**



# Établissements de santé : des évolutions depuis la T2A (2004 dans plan "hôpital 2007")

*Ressources calculées à partir d'une mesure de l'activité produite conduisant à une estimation de recettes.*

- **Restructurations**
- **Rationalisation accrue**
- **Exigences de rentabilité**
- **Eloignement, moins de proximité**
- **Cumul des responsabilités chez les DS et diminution du nombre de DS**  
(860 en 2012 à 716 en 2021 selon le CNG en 2021)

# Établissements de santé

## T2A et management

### Quelques verbatim issus de la littérature ?

“ ———  
T2A qui privilégie les recettes sur les dépenses  
(Safon, 2017)

“ ———  
Mise en place des pôles dans “plan Hôpital 2007”  
et une évolution vers « l’hôpital entreprise »  
(M. Dumas & Ruiller, 2013)

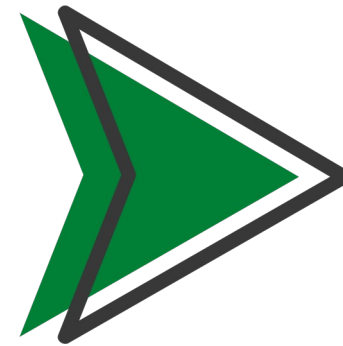
“ ———  
Etre garant d’une organisation de plus en plus  
efficente tout en répondant aux exigences de  
sécurité et de qualité des soins  
(Apec, 2018)

“ ———  
S’éloigner de la proximité des soins, de la technicité  
et des équipes paramédicales pour se réfugier  
« derrière son ordinateur à qui l’on demande de  
rendre de comptes sur l’évolution de la DMS ou  
d’autres indicateurs »  
(Franchistéguy-Couloume, 2015, p.45).



# Établissements de santé

## T2A et management



**Dimensions gestionnaires et économiques à défaut de la dimension humaine**

(Boyer, 2010)

- Rupture avec le soin
- Perte de sens et crise identitaire chez les soignants / managers
- Accroissement des risques psychosociaux
- Métier de l'encadrement moins attractif (IDE souhaite moins devenir CDS et les CDS moins DS)

# Question(s) sur la politique managériale



## Slow management



une alternative managériale centrée sur la proximité, le bien-être et une volonté de redynamiser durablement la relation :

- manager-soignant
- directeur de soins-cadre de santé



Un nouveau paradigme ?



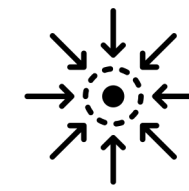
# **Partie 1**

## **Apport théorique sur le slow management**

# Slow management: origine

Origines : chez les dirigeants-  
managers américains  
(1ère moitié du XXème siècle)

Bill Hewlett et Dave Packard (fondateur  
de HP), pratiquaient le “**management  
by walking around**” (MBWA) :  
un type de management qui exige des  
**managers qu’ils passent du temps hors  
de leur bureau pour aller à la rencontre  
de ceux qui font l’entreprise.**  
(Roche, 2011)

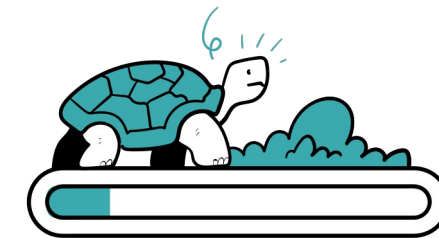


Mettre « **pour de vrai** » – au-delà des  
discours donc – les hommes et les  
femmes **au centre** des organisations.



# Slow management: Principe

1> Ce n'est pas l'éloge de la **lenteur**.  
Il s'agit d'un changement de  
paradigme, où la **prise de recul**,  
**l'écoute active**, la valorisation du  
temps passé avec les équipes, en  
**proximité**, guident l'action managériale  
(Kärreman et al, 2021; Roche, 2011)

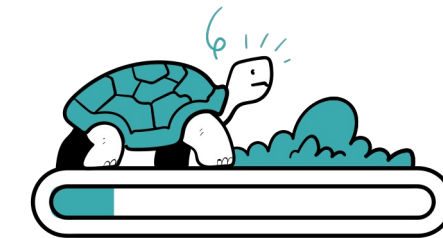




# Slow management:

## Principe

1> Ce n'est pas l'éloge de la **lenteur**. Il s'agit d'un changement de **paradigme**, où la **prise de recul**, l'**écoute active**, la **valorisation du temps passé avec les équipes**, en **proximité**, **guident l'action managériale** (Kärreman et al, 2021; Roche, 2011)



2> C'est une **opposition au "fast management"** (1)

(1) Vision centrée sur la productivité qui considère que le **travailleur peut-être interchangeable par n'importe quel autre professionnel**, visio qui vise à optimiser la productivité au détriment du lien humain et de la reconnaissance individuelle.

(Vitari, 2013)





# Slow management:

## Principe

Place l'interaction humaine (échange relationnel) au cœur de l'organisation managériale :

- se ménager du **temps**,
- en **proximité**,
- pour **écouter** et **comprendre** ses collaborateurs
- **apprendre**
- **enseigner** (transmettre-mettre à jour des connaissances)

“

La nécessité pour les responsables de :  
prendre du **temps** pour **comprendre** ce qui se joue chez les professionnelles, pour **écouter**, **apprendre** et **enseigner**.

(Roche, 2011)

”



# Slow management:

## Principe

Construire des **relations stables**, de **longue durée** et donc **cohérente** (management durable : vision sur le long terme)

« Coordonner les actions humaines dans un environnement coopératif, dans le but de construire des relations stables, de longue durée » ... Accepter de "perdre du temps pour en gagner "ensuite".

(Vitari, C., Ashata, A. Bobulescu, R. et al., 2013)



# Slow management:

## Principe

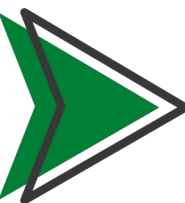
**Construire des relations stables, de longue durée et donc cohérente (management durable : vision sur le long terme)**

« Coordonner les actions humaines dans un environnement coopératif, dans le but de construire des relations stables, de longue durée » ... Accepter de "perdre du temps pour en gagner "ensuite".

(Vitari, C., Ashata, A. Bobulescu, R. et al., 2013)

### Objectif :

**construire des relations pérennes, accompagner l'épanouissement professionnel, restaurer la proximité, donner du sens et reconnaître la compétence, l'autonomie et la créativité des soignants\***

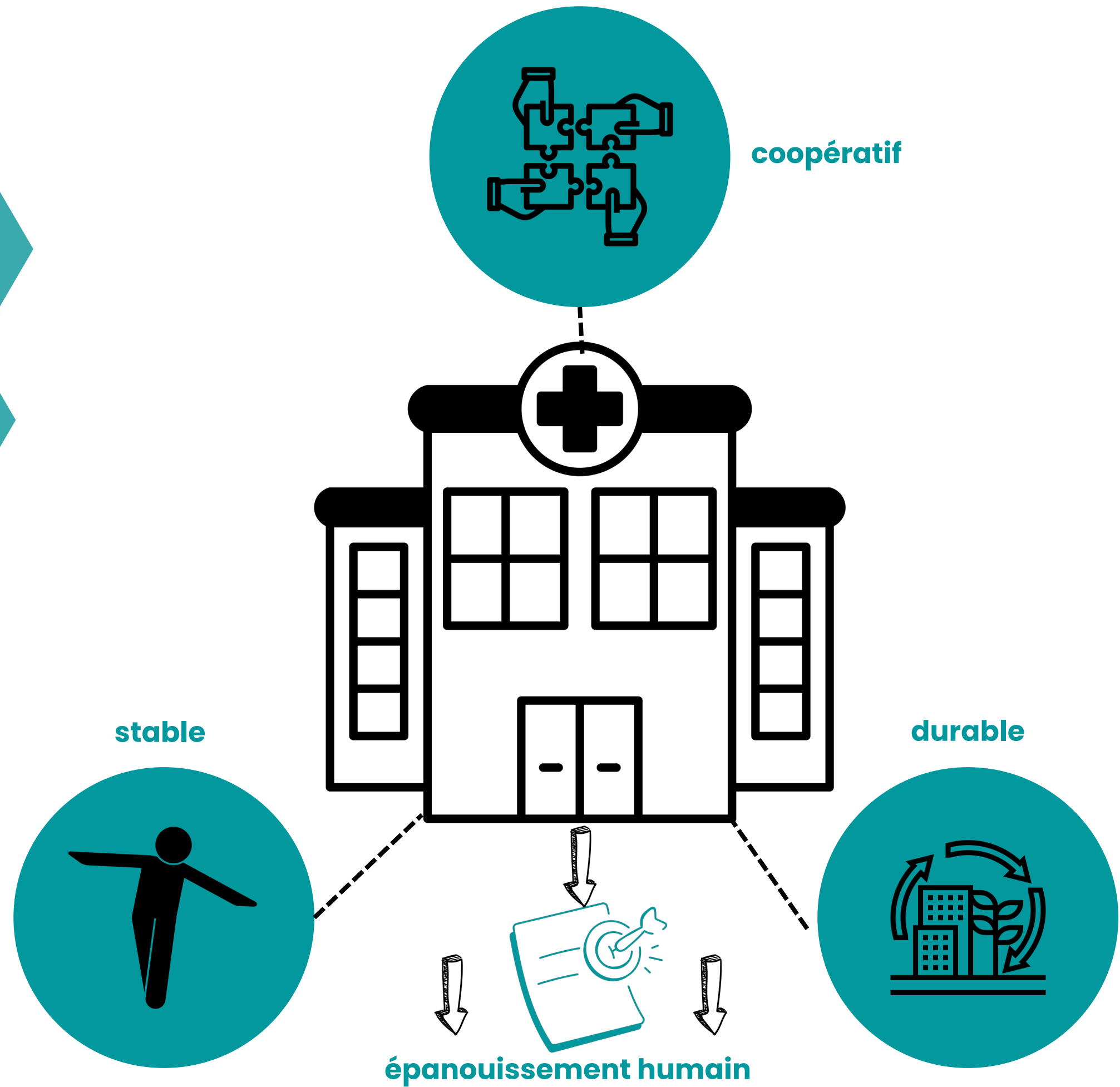


\*! pouvoir d'agir et capabilité

# vers un environnement ..



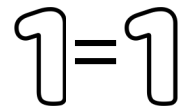
<https://bu.univ-poitiers.fr/le-slow-management-heureux-celui-qui-prend-le-temps/>  
Bibliothèques de l'université de poitiers



# Slow management: mise en oeuvre concrète



- **Présence** managériale sur le terrain



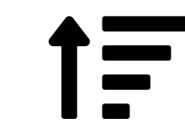
- 1 manager = 1 service



- **Temps d'écoute** formels et informels

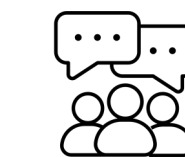


- Réduction de la distance symbolique par la **disponibilité** et l'**investissement relationnel**



- **Priorisation** des activités, **capacité à refuser** certaines missions accessoires pour **consacrer l'énergie à l'accompagnement** et à la **montée en compétences** de ses collaborateurs

(Martin, 2018)



- Mise en place d'**espaces de discussion sur le travail**

(structurés, propices au dialogue, à la valorisation de l'expertise de terrain et à la co-construction de solutions)



# Slow management : bénéfices ?

Si le slow management permet de remettre la question du temps, du sens, et de la qualité des échanges professionnels au centre de l'action managériale :

+

diminution du **stress** et amélioration du **bien-être** au travail

**baisse du turn-over** et de l'**absentéisme**

accroissement de la **motivation** et de l'**engagement** des équipes

Renforcement de la **qualité du dialogue social** et de la **performance globale** par la coopération et la responsabilisation collective



## **Partie 2**

# **Amphi débout : Le slow management " j'en fait quoi ? "**

***délire ! irréel !  
faisable ! motivant !***

# Amphi debout

Consigne >>>

? Si demain vous deviez impulser du slow management dans vos équipes, ce serait plutôt ? :

- 1> Réfléchir à la question
- 2> Se positionner dans l'amphi
- 3> Des volontaires pour argumenter votre choix et débattre entre vous

①



Trop d'obstacles,  
ce n'est pas réaliste

à ma gauche  
Zone " fraiche"

②



c'est  
"peut-être faisable ou  
pas"

au milieu  
Zone "normande"

③



c'est  
" motivant "

à ma droite  
Zone " enthousiaste"

C A N T

***oui mais ...  
la motivation personnelle  
suffit-elle ?***



“



**je sais le mettre en place,  
mais suis-je réellement en mesure de le mettre en place?**



”



## Partie 3

**Utiliser la grille de lecture  
de l'approche  
des capacités\*  
pour développer  
le slow management**

\*environnement capacitant et dynamique capacitante



**Pour moi, une révolution !**  
**une réflexion plus écosystémique**  
**et stratégique**





**Pierre Falzon**

[https://youtu.be/CanCgaCN3nQ?  
si=nEGPNQVdBe0mC8bD](https://youtu.be/CanCgaCN3nQ?si=nEGPNQVdBe0mC8bD)  
Institut du Travail Réel - Cnam



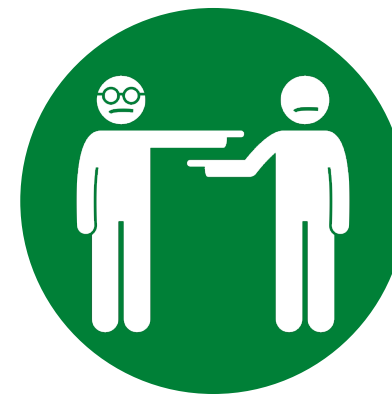


# Pourquoi s'intéresser aux environnements capacitants et au pouvoir d'agir ?

## Une réflexion sur ...



Soi



aux relations sociales



à l'environnement en santé, aux organisations



Instruments



à la politique de formation et d'accompagnement

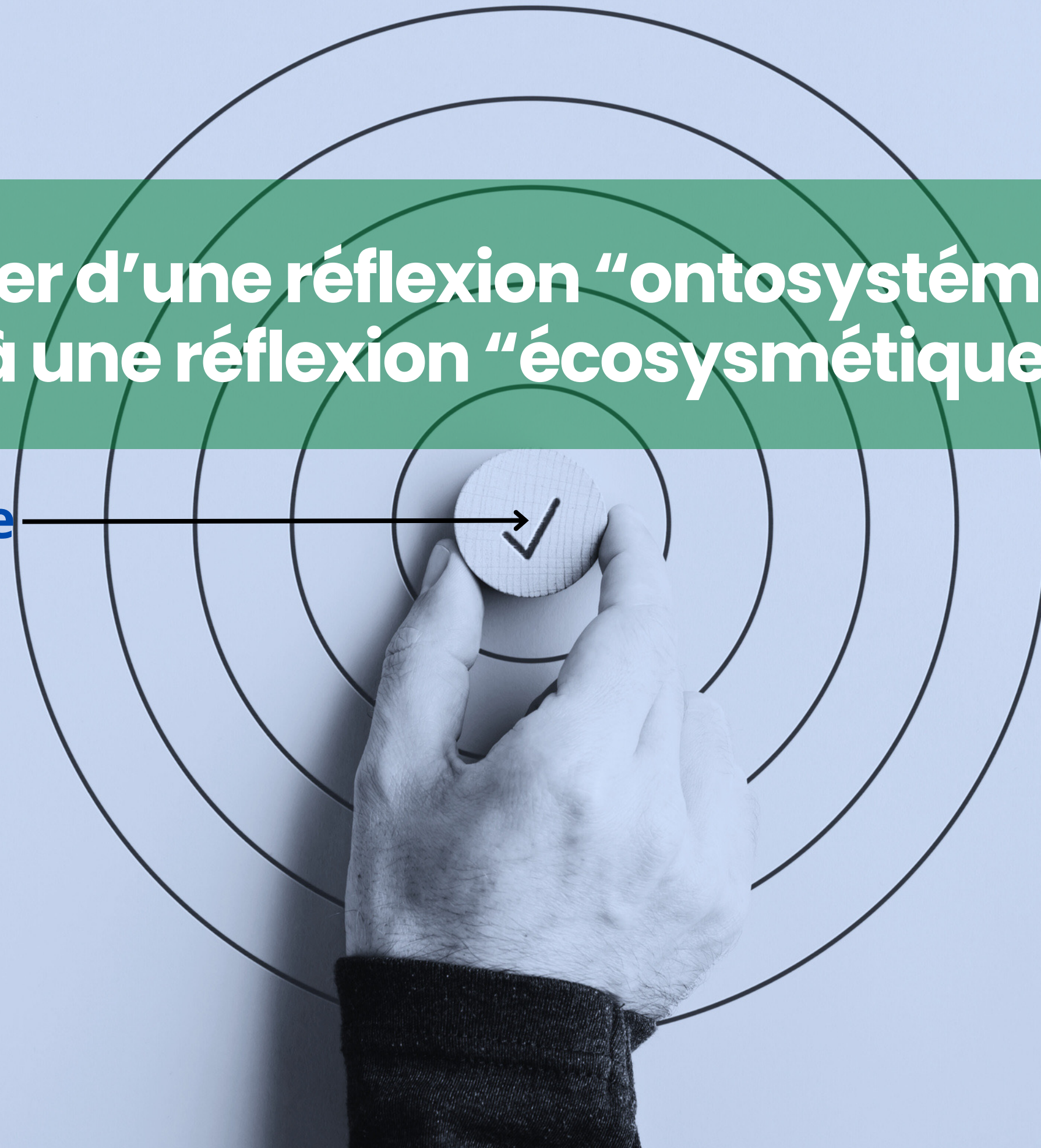


- aux marges de liberté pour soi, pour les autres
- aux marges de manœuvre "offertes" par les organisations

passer d'une réflexion "ontosystémique"  
à une réflexion "écosystémique"

**Ontosystémique**

**Ecosystémique**





**Nouveau point de vue**

**Selon les champs disciplinaires\*  
mise en lumière des**

**interventions**

**activités**

**milieux**

**organisations**

**environnements**

**qui seraient capacitants**

(Fernagu, 2018)

\*sociologie,  
ergonomie,  
économie,  
sciences de gestion,  
sciences de l'éducation  
et de la formation



# Fondement de l'approche des capacités

## Issue des travaux d'A. Sen.

L'approche des capacités concerne l'**analyse des inégalités** et la définition de **principes de justice** susceptibles de favoriser **le développement économique** (Fernagu, 2018)

## Orientation théorique des travaux

Selon Sen, **l'analyse** de la pauvreté, des inégalités, de la justice ou du développement devraient reposer **sur ce que les personnes sont réellement capables de faire et d'être**, autrement dit sur leurs capacités.

Elles seraient donc les possibilités réelles des personnes d'être ce qu'elles aimeraient être et de faire (Robeyns, 2007).



### **Amartya Sen (1933- -)**

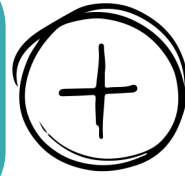
Philosophe politique et économiste indien  
Prix Nobel d'économie en 1998



# Réfléchir aux environnements capacitants

**C'est aussi prendre en compte  
la notion des capacités !**

Capacités



environnement capacitant



# Capabilités

**Définition** selon Oudet (2016) :  
possibilité pour les individus d'avoir une **prise sur le situations** qu'ils rencontrent et de se "**développer**" **grâce à elles**.

**Définition selon Fusulier, Sirna (2010) dans Neyret (2025, p.180) :**

« Les capabilités sont la **conversion des ressources en liberté réelle**, c'est-à-dire la capacité à réaliser ce que l'on souhaite entreprendre et atteindre »  
(Fusulier, Sirna, 2010, p. 33).

**Selon Sen (2012)**, elle se fonde sur la **liberté de choix** qui permet à l'individu de **décider** ce qu'il doit faire.



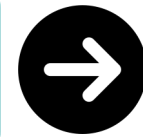
# Capabilités

**Possibilité** de passer:

- d'une **capacité** (savoir faire quelque chose)
- à une **capabilité** (être en mesure de faire quelque chose).

**Capacité**

savoir faire quelque chose



passage

**Capabilités**

être en mesure  
de faire quelque chose

La capabilité correspond à :

- une **liberté d'action** (de faire)
- ou **de comportement** (d'être)

C'est à dire à la fois un **pouvoir de faire et d'être**



# 4 dimensions de la capabilité dans le domaine du travail selon Salais (2009) dans Neyer (2025) Organisation ESAT \*

\*établissement et service d'aide par le travail

## Capacité de **choix** :

Travailler est-il le résultat de l'évaluation **autonome du travailleur** ?

## Capacité de **réalisation** :

Le travailleur peut-il se **réaliser** ?

*Cette capacité dépend de la possibilité de conversion des ressources disponibles en réalisations.*

*Les facteurs de conversion sont à prendre en compte pour accéder à la liberté réelle.*

## Capacité comme **potentiel d'épanouissement** :

Le travailleur a-t-il accès à une activité qui répond à son **besoin d'accomplissement** ?

## Capacité à faire entendre sa **voix** :

Les travailleurs **participent-ils effectivement aux choix** qui les concernent ?



# Environnement capacitant

## Invention par Haq, Mahbub UI

Créateur avec Sen, de **l'indice de développement humain** (1)

L'objectif du développement, c'est de créer un environnement capacitant « enabling environment » pour créer une vie en bonne santé, créative et longue.

Ses travaux se centrent sur la préoccupation du développement et de la santé des personnes.

(1) L'indice de développement humain (IDH) est calculé par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour évaluer la qualité de vie dans chaque pays. Espérance de vie, niveau d'éducation et de revenus sont pris en compte dans son calcul (Vie publique, 2024)



### **Haq, Mahbub UI (1934-98)**

économiste et politicien pakistanais

Connu aussi pour avoir développé, avec Sen, l'indice de développement humain (IDH), en 1990



# Environnement capacitant

Environnement considéré comme un **facteur de développement humain** dont l'objectif est **l'accroissement des choix des individus** (Falzon 2013, Oudet, 2016).

**Objectif du développement Humain pour Haq, Mahbub Ul :**

Accroître les possibilités de **choix** des personnes dans tous les domaines (économiques, sociaux, culturels, politiques, ...) et de **développer leurs capacités** en ce sens (Fernagu, 2018).



# Environnement capacitant

Environnement considéré comme un **facteur de développement humain** dont l'objectif est **l'accroissement des choix des individus** (Falzon 2013, Oudet, 2016).

## Objectif du développement Humain pour Haq, Mahbub Ul :

Accroître les possibilités de **choix** des personnes dans tous les domaines (économiques, sociaux, culturels, politiques, ...) et de **développer leurs capacités** en ce sens (Fernagu, 2018).

Environnement qui permet de **convertir des ressources en capacités d'actions (accomplissement)** grâce à 2 concepts fondamentaux :

- 1. facteurs de conversion** : moyens dont dispose un sujet pour convertir les ressources à sa disposition en capacités d'action (Fernagu, 2018)
- 2. facteurs de choix** : permettent d'évaluer la liberté de choix des personnes.



# Focus sur les facteurs de conversion (et de choix)

<b>Individuels et familiaux</b>	Sexe, âge, caractéristiques génétiques, expérience, niveau de formation, capacités et compétences individuelles, etc.
<b>Sociaux</b>	Héritage social de l'individu, normes sociales, équipe de travail, contexte sociopolitique et culturel, etc.
<b>Environnementaux et organisationnels</b>	Contraintes/opportunités géographiques et institutionnelles, contexte normatif et culturel, moyens techniques, organisation du travail, etc.
<b>Instrumentaux</b>	Caractéristiques technologiques (rapidité, modernité des logiciels/matériels, ergonomie, performance, fiabilité et interopérabilité), accessibilité internet/Wi-Fi, alignement technologique entre vie privée et vie professionnelle, sens et utilité, matériels/logiciels en nombre, etc.
<b>Liés à la politique de formation et d'accompagnement</b>	Accès, diversité à la formation, développement du mentorat, tutorat, etc.



# Environnement capacitant

Définition selon Fernagu (2012, 2018, p.42)

Un environnement **porteur de capacités**, susceptible de contribuer au **développement du pouvoir d'agir des individus** (ou qui met en capacité de se développer), autrement dit, de leurs **capacités d'action** et de **choix**.

**Grille de lecture des interactions individus-environnement pour en faire :**

- 1. un outil de compréhension de ce qui freine ou promeut** les capacités d'un individu à agir, et à apprendre dans les organisations
- 2. un outil de mesure dynamique** de la capacité à agir ou à apprendre



# Environnement capacitant

## Caractéristiques de l'EC (en ergonomie) :

- **Préventif** › non délétère pour l'individu
- **Universel** › limite les exclusions-différenciations
- **Développemental** › favorise le développement professionnel



# Environnement capacitant

## 3 possibilités

1



décapacitant

2



incapacitant

3



capacitant



# Environnement capacitant

une schématisation  
pour s'appropriier la grille de lecture



# Environnement capacitant

Environnement de santé aux situations complexes et évolutives

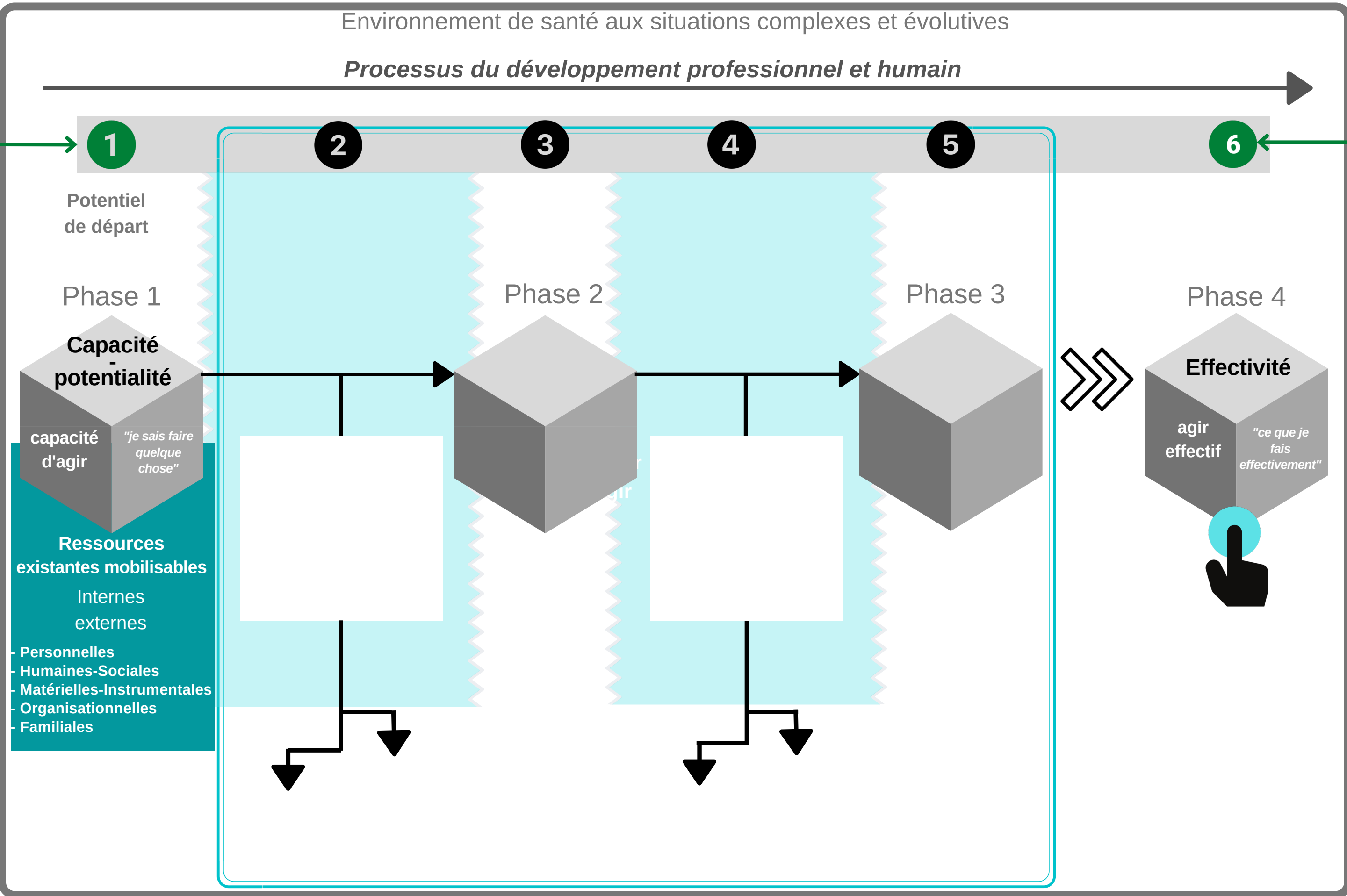
Processus du développement professionnel et humain

**Potentiel**  
+  
**ressources**

N'est ressource que si  
(*a minima*) visible,  
accessible et  
convertissable,  
désirable, utilisable,  
pertinente,  
appropriable

Les ressources sont  
des moyens pour agir.  
Elle dessine des  
usages possibles dans  
un contexte donné, en  
fonction des  
personnes

**Internes / endogènes**  
(savoir, expérience,  
formation, valeurs, attentes,  
représentations ...)  
**externes / exogènes**  
(collègues, organisation de  
travail, outils de travail ...)



**Effectivité**  
-  
**accomplissement**  
"ce que je fais effectivement"

# Environnement capacitant

Environnement de santé aux situations complexes et évolutives

*Processus du développement professionnel et humain*

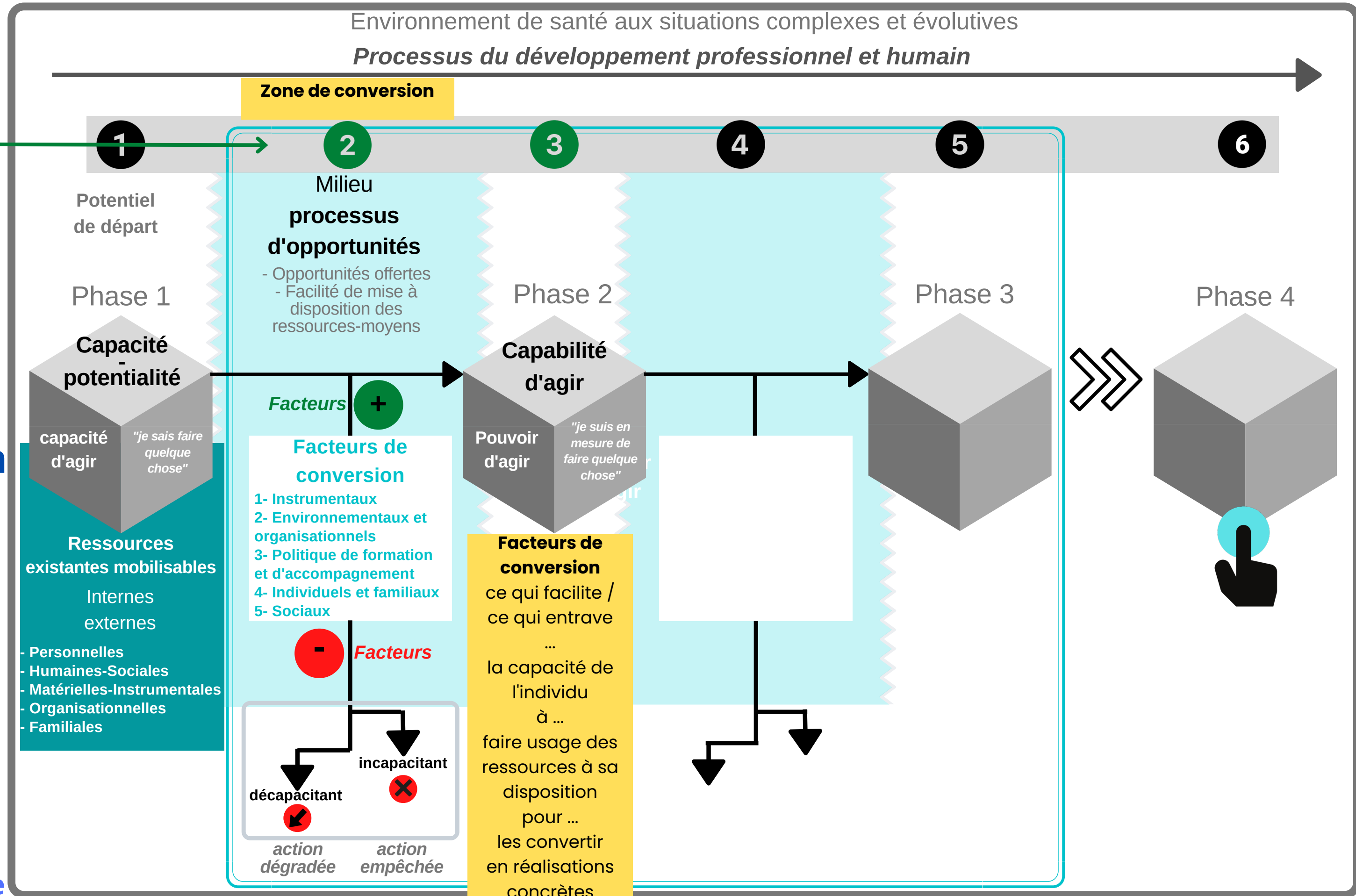
**Facteurs de conversion**

**passer capacité à capacité**

**“je sais faire quelque chose**

**à**

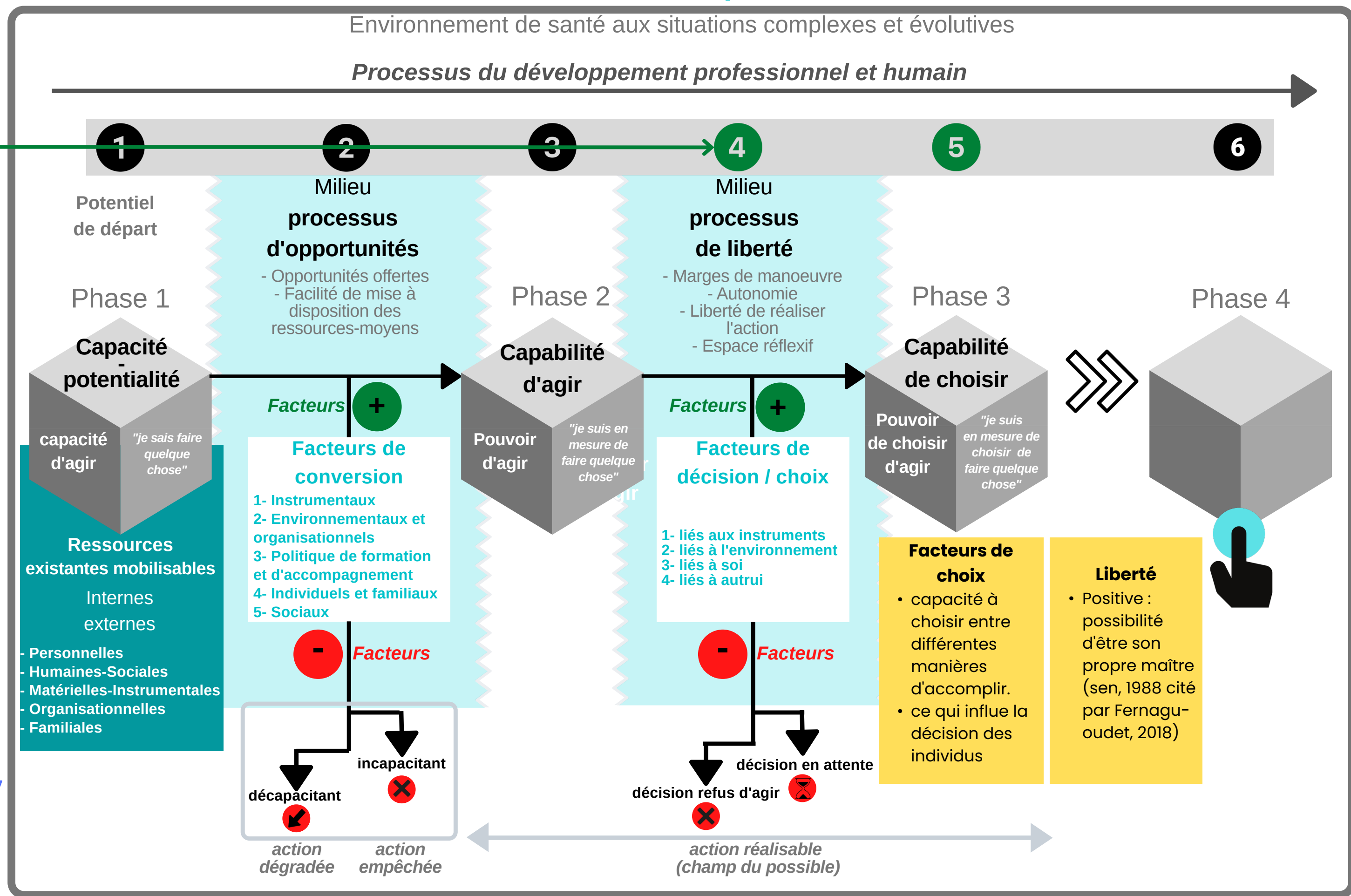
**je suis en mesure de faire quelque chose”**



# Environnement capacitant

Environnement de santé aux situations complexes et évolutives

Processus du développement professionnel et humain



**Facteurs de décision**

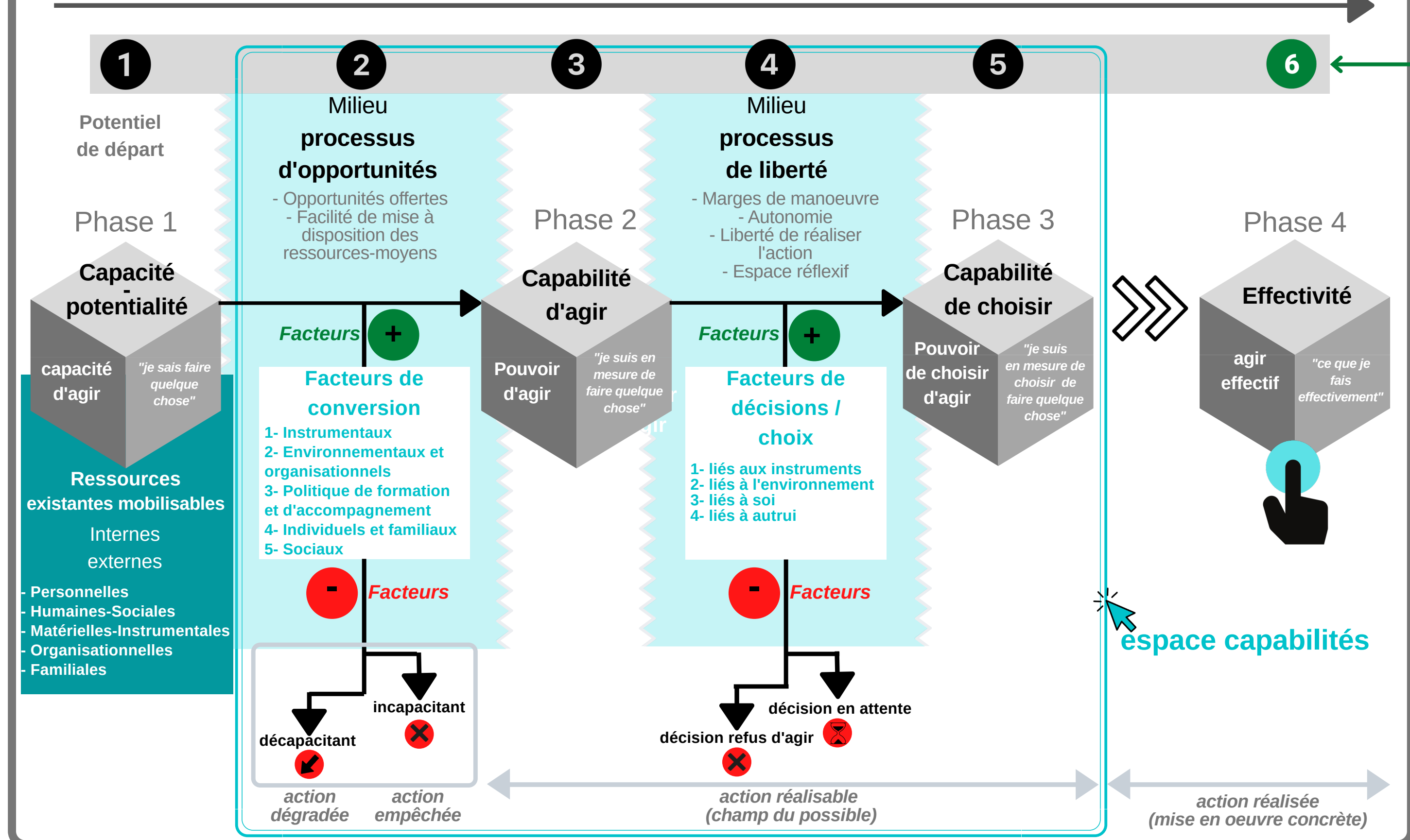
**capabilité de choisir**

"je suis en mesure de choisir de faire quelque chose"

# Environnement capacitant

Environnement de santé aux situations complexes et évolutives

Processus du développement professionnel et humain



**Effectivité**  
-  
**accomplissement**  
"ce que je fais effectivement"

**Pouvoir d'agir circonstancié**  
c'est l'expression d'une réalité à un moment donnée

# Environnement capacitant quelques éléments à considérer... Selon D. Cavignaux-Bros (2024)

- Il est **mouvant**, se développe avec les individus et les collectifs ....  
... il est donc **singulier**.
- S'appréhende à partir d'un **point de vue des acteurs**
- c'est un **idéal moral**
- Il est (in)capacitant **qu'au moment où il est analysé**

 **Dynamique capacitante**

# TRANSFORMATION



# Environnement capacitant selon Fernagu (2018, p.65)

Enfin, Un EC est un environnement  
qui permet :

**environnement**

d'apprécier et  
d'exploiter le  
potentiel  
d'apprentissage ou  
d'action des  
environnements de  
travail et/ou de  
formation

**individus**

aux individus de se  
saisir des  
opportunités de  
développement qui  
gisent des  
environnements

L'approche invite à s'interroger sur les possibilités, les opportunités, les moyens dont disposent les individus pour agir et développer leur pouvoir d'agir (Fernagu-Oudet, 2014 dans Cuvelier et Fernagu, 2023, p. 132 )

# Vers une notion de dynamique capacitante selon Fernagu (2018)

“mieux vaut parler  
de **dynamiques  
capacitantes**  
des environnements  
grâce auxquelles les  
individus sont amenés  
à se développer”



**Prendre "conscience" des facteurs  
qui vont :**

**+ faciliter**

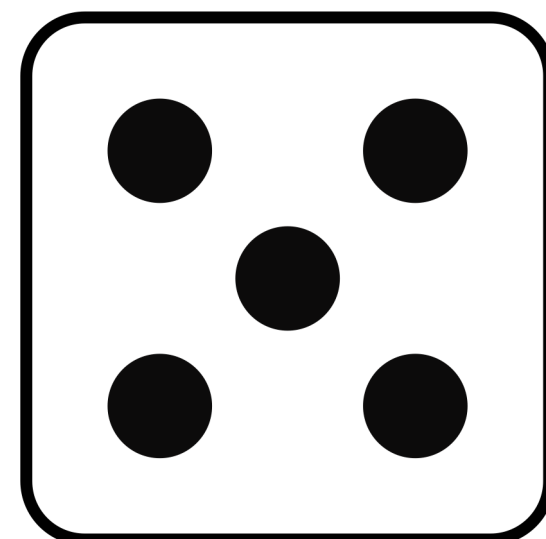
**ou**

**- freiner**

**le développement du pouvoir d'agir  
de ses collaborateurs**

individuels-familiaux

instrumentaux-  
technologiques



sociaux

environnementaux-  
organisationnels

lié à la politique de formation  
et d'accompagnement



CONCLUSION

**Conclusion et échange**



Le slow management ne se réduit pas à **ralentir pour ralentir**, mais à **créer des conditions qui permettent à chacun de développer ses capacités**, de mieux décider et de mieux coopérer.

Ces conditions = cœur de l'approche des environnements capacitants !

Mettre en place le slow management, ce n'est pas seulement **changer notre rythme individuel** : c'est transformer notre environnement de travail pour qu'il devienne capacitant.

“  
Proximité

“  
**Ralentir pour mieux agir  
et pour durer !**

“  
Temps  
accordé

”



# Slow management vers une complémentarité avec le management capacitant

Si un environnement capacitant se définit par Fernagu (2022) comme un environnement porteur de capacités, c'est-à-dire susceptible de contribuer au développement du pouvoir d'agir des individus, autrement dit, de leurs capacités d'action et de choix, alors ...

>>>>>



## Slow management vers une complémentarité avec le management capacitant

Si un environnement capacitant se définit par Fernagu (2022) comme un environnement porteur de capacités, c'est-à-dire susceptible de contribuer au développement du pouvoir d'agir des individus, autrement dit, de leurs capacités d'action et de choix, alors ...

>>>>>

un **management capacitant** pourrait se définir comme un style de management susceptible de **contribuer au développement du pouvoir d'agir de ses collaborateurs.**

Il permet à ces derniers de **convertir des ressources** en fonctionnement ou **accomplissement** (Verhoeven et al., 2007).

C'est une relation basée sur la confiance dont l'objectif est d'accompagner vers une évolution, d'élever vers un objectif spécifique (Gendron, 2023), de **faciliter le pouvoir d'agir et de décider d'agir** du collaborateur.



# Et pourquoi pas encourager le **slow soin** pour relever les défis d'attractivité et de fidélisation



éditorial



Loïc MARTIN  
cadre supérieur de santé,  
formateur  
UFR santé, Laboratoire Cimel  
(UR 7454), Université de Rouen  
Normandie, 22 boulevard  
Gambetta, 76000 Rouen,  
France

Adresse e-mail :  
loic.martin@univ-rouen.fr  
(L. Martin)

## Encourageons le **"slow" soin**

**D**ans un contexte politique où les réductions des dépenses sont à l'honneur, mais aussi où émergent des propositions de lois fixant un nombre minimum de patients par soignant, il importe de se rappeler qu'un ratio infirmier-patients équilibré est source de qualité de soins. Il permet d'éviter des décès, des réadmissions mais aussi de diminuer les jours d'hospitalisation comme le soulignent de nombreuses études internationales [1,2]. L'investissement d'embaucher un nombre suffisant d'infirmiers peut donc être considéré, à moyen terme, comme source d'économie pour le système de santé.

Cet engagement pourrait permettre d'intégrer des nouvelles réflexions comme celle du "slow" soin qui s'inspire des principes du "slow management".

Le "slow management" est une manière, pour les managers, de se ménager « du temps en dehors des réunions, des appels téléphoniques, de la lecture des e-mails, pour réellement essayer de comprendre ce qui se joue chez les personnes qu'ils dirigent ; du temps pour les écouter, du temps pour apprendre, du temps pour enseigner » [3]. Le "slow" soin pourrait ressembler à un temps plus qualitatif et quantitatif à destination des patients et des aidants pour qu'ils se sentent considérés comme des acteurs à part entière du soin. Pour garantir cette "philosophie", dont l'objectif est la durabilité dans la relation, il faut accepter l'intégration d'un ralentissement face à une accélération croissante des rythmes de travail couplée à la montée des exigences en termes de qualité. Cette décroissance passe inéluctablement par un investissement humain qui nécessite de prendre des décisions courageuses reposant non pas sur une vision à court terme, mais sur une stratégie à moyen et long terme.

Le développement du "slow" soin pourrait redonner, chez les soignants, du sens au travail et une nouvelle forme d'engagement, permettant de relever les défis d'attractivité et de fidélisation. Il serait reconnu comme une nouvelle forme durable de qualité des soins où l'investissement financier réduirait les coûts. Un vrai changement de paradigme ! ■

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

- [1] Ball JE, Bruyneel L, Aiken LH, et al. Post-operative mortality, missed care and nurse staffing in nine countries: a cross-sectional study. *Int J Nurs Stud* 2018;78:10-5.  
[2] McHugh MD, Aiken LH, Sloane DM, et al. Effects of nurse-to-patient ratio legislation on nurse staffing and patient mortality, readmissions, and length of stay: a prospective study in a panel of hospitals. *Lancet* 2021;397(10288):1905-13.  
[3] Roche L. Le slow management, antidote au stress. *Expans Manag Rev* 2011;141(2):42-9.

SOINS CADRES - n° 157 - janvier-février 2025

© 2024 Elsevier Masson SAS  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.scad.2024.12.001>

Redonner du **sens** au travail et une nouvelle forme d'**engagement**

Il serait reconnu comme une nouvelle forme durable de qualité des soins où l'**investissement financier réduirait les coûts.**



➤ **Échanges**

# Liste de références non exhaustive

- Fernagu Oudet, S. (2016). L'approche par les capacités au prisme de la formation : Vers la conception d'environnements capacitants. In S. Fernagu Oudet, (R)évolution du management des ressources humaines. Des compétences aux capacités (Septentrion Presses Universitaires, p. 371-391).
- Fernagu, S. (2022, 17-20 janvier). Les environnements capacitants [Conférence]. XIe édition du Colloque Questions de Pédagogie dans l'Enseignement Supérieur, en ligne. <https://videos.univ-lr.fr/video/2240-conference-douverture-les-environnements-capacitants/>
- Fusulier, B., & Sirna, F. (2010). Contrer les inégalités du « pouvoir d'agir », augmenter les capacités. Les Politiques Sociales, n° 3-4, 33 à 38
- Lachapelle, Y., Fontana-Lana, B., Petitpierre, G., Geurts, H. et Haelewyck, M.-C. (2022). Autodétermination : historique, définitions et modèles conceptuels. La nouvelle revue - Éducation et société inclusives, 94(2), 25-42. <https://doi.org/10.3917/nresi.094.0025>.
- Martin, L. (2024). Clarification conceptuelle de l'approche des environnements capacitants : Un atout pour le développement professionnel et le processus de prise de décision de l'action pour les paramédicaux. Revue Francophone Internationale de Recherche Infirmière, 10(3), 100332. <https://doi.org/10.1016/j.refiri.2024.100332>
- Maury, Y. et Hedjerassi, N. (2020) . Empowerment, pouvoir d'agir en éducation À la croisée entre théorie(s), discours et pratique(s) Spirale - Revue de recherches en éducation, N° 66(3), 3-13. <https://doi.org/10.3917/spir.066.0003>.
- Neyret, L. (2025). L'accompagnement comme catalyseur du développement du pouvoir d'agir des travailleurs d'ESAT. Projectics / Proyéctica / Projectique, Hors Série(5), 173-196. <https://doi.org/10.3917/proj.hs05.0173>.
- Robeyns, I., Traduction de l'anglais Boissenin, F., Gillioz, L. (2007). Le concept de capacité d'Amartya Sen est-il utile pour l'économie féministe ? Nouvelles Questions Féministes, . 26(2), 45-59. <https://doi.org/10.3917/nqf.262.0045>.
- Salais, R. (2009). L'approche par les capacités et le travail, Contribution au Colloque Travail, Identités, Métier : quelles métamorphoses. Collège de France. Paris. (2009, 23-25 juin).
- Sen, A. (avec Laurent, É.). (2012). L'idée de justice (P. Chemla, Trad.). Flammarion.