

Titre de la recherche	Impact des nouveaux modes de gestion sur la santé au travail et la satisfaction des cadres dans le milieu hospitalier romand
Requérant-e principal-e et site	Véronique Haberey-Knuessi, Haute Ecole de santé Arc
Co-requérant-e et site	Jean-Luc Heeb, Haute Ecole fribourgeoise de travail social
Collaborateurs-trices et institutions	Fabien Resenterra, David Giauque, Institut d'Etudes Politiques & Internationales, Unil Antonia Jaquet-Sidler, Haute Ecole de Gestion Arc
Partenaires et institutions	Hôpitaux Universitaires de Genève, Centre Hospitalier Universitaire Vaudois, Hôpital Neuchâtelois, Hôpital de la Providence (NE) et Hôpital du Jura
Financement	FNS-DORE RECSS (élaboration du projet pour son dépôt dans une instance tierce)
Début	Avril 2011
Recherche en cours : fin prévue	Mars 2013
Mots-clés	Management public – restructurations - conditions de travail – burnout – satisfaction - cadres
Zone géographique concernée par la recherche	Suisse romande
Population	Cadres actifs dans le milieu hospitalier
Axes thématiques concernés	<input type="checkbox"/> Acteurs <input checked="" type="checkbox"/> Régulations <input checked="" type="checkbox"/> Confins
Résumé	<p>L'organisation du secteur hospitalier est en profonde mutation, soumise à des choix de réorganisation et de rationalisation budgétaire qui placent les institutions face à de nouveaux défis. L'hôpital fonctionne comme un système en équilibre, un « ordre négocié » (Strauss, A.L., 1992. <i>La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionniste</i>. Paris: L'Harmattan) et la réorganisation des établissements hospitaliers publics et privés en entités plus larges soumises à la gestion d'entreprise, implique de nouveaux compromis où s'affrontent des logiques différentes.</p> <p>L'objectif de maîtrise des coûts est devenu permanent et a induit de nombreuses réformes dans les domaines public et privé qui ne sont pas sans conséquence sur l'organisation interne et au-delà sur la santé et la satisfaction des employés (Norrish, B.R. & Rundall, T.G., 2001. Hospital restructuring and the work of registered nurses. <i>The Millbank Quarterly</i>, 79,1, 55-79 ; Grebot, E., 2008. <i>Stress et burnout au travail</i>. Paris: Eyrolles; Allaire, L., Alderson, M. & Saint-Jean, M., 2005. La gestion par programmes clientèles: un miroir aux alouettes pour les infirmières gestionnaires, <i>1er Colloque canadien de recherche sur la santé mentale et le travail</i>, Montréal, 2-3 juin 2005). Pour Chanlat (Chanlat, J.-F., 1999. Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail. In Brunstein, I. (dir), <i>L'homme à l'échine pliée. Réflexions sur le stress professionnel</i>. Paris: Desclée de Brouwer), le stress professionnel n'est pas une simple question d'adaptation de l'individu, mais celui-ci considère l'ensemble de la dynamique organisationnelle et prend donc en compte le mode de gestion avec l'ensemble des pratiques managériales. Cette dynamique organisationnelle n'est sans doute pas étrangère au fait que les phénomènes de stress et de burnout gagnent particulièrement en ampleur,</p>

tant au niveau national qu'international, auprès des personnes en charge de responsabilités et très spécifiquement auprès de la catégorie professionnelle des cadres. Près de 50% d'entre eux reconnaissent connaître des états de stress, alors même que plus de 30% affirment souffrir d'une pathologie mentale (Estryn-Béhar, M., Le Nezet, O. & Duville, N., 2004. Enquête Presst-Next. Promouvoir en Europe santé et satisfaction des soignants au travail. Nurses'Early Exit Study. *Revue Soins Cadres*, supplément au N°52).

Les cadres de tous secteurs, infirmiers, médicaux et administratifs, occupent une position pivot avec, d'un côté des supérieurs soumis eux-mêmes à d'importantes pressions économiques et de performance ainsi que des impératifs de gestion, et de l'autre, une équipe qui manifeste aussi ses exigences ou son mécontentement (Antoine, S., 2008. Les cadres de santé sont-ils stressés? *Revue Soins Cadres*, 68, 53-55). Cette position critique, à l'interface entre les exigences de performance, les exigences en termes de qualité de prestation, et la difficile gestion des équipes, rend les cadres particulièrement vulnérables aux phénomènes de stress.

Appréhendée sous la forme d'une recherche utilisant la méthodologie mixte menée auprès de cinq grandes institutions hospitalières de Romandie, cette étude a pour objectif de mettre en évidence les éléments physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels spécifiques au contexte professionnel des cadres qui ont une incidence négative en termes de stress, ou même de burnout ainsi que ceux qui ont un impact positif, se traduisant par la satisfaction et l'engagement des cadres.

Une phase quantitative, réalisée auprès de quelque 1'700 cadres, permettra de faire un état des lieux de la situation dans les hôpitaux. Elle sera suivie d'une phase qualitative, sous forme de focus groups, qui aura comme objectif d'approfondir les points clés de la problématique et la compréhension fine des phénomènes en stimulant la dynamique intersubjective. Le modèle de Demerouti et al. (Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512) retenu pour guider la recherche et associé à d'autres modèles qui le complètent, présente l'avantage essentiel de ne pas se focaliser uniquement sur les conditions négatives du contexte professionnel, mais de placer celui-ci en balance avec les ressources des collaborateurs, qu'elles soient institutionnelles, sociales ou personnelles, et d'en valoriser l'importance. En cela, il se soucie du critère de réalité du contexte psychosocial, tout en visant la motivation et au-delà la satisfaction et l'engagement des personnes, dans une perspective psychodynamique (Alderson, M., 2005. Analyse psychodynamique du travail infirmier en unités de soins de longue durée: entre plaisir et souffrance. *Recherche en soins infirmiers*, 80, 76-86).

Il s'agit d'une réflexion fondamentale pour promouvoir, du point de vue des cadres, une activité porteuse de sens et de satisfaction, et du point de vue des ressources humaines, une gestion efficace des collaboratrices et collaborateurs, alors même que les établissements hospitaliers vont au-devant d'une pénurie de personnel en augmentation constante, avec des perspectives moroses (Jaccard Ruedin, H., Weaver, F., Roth, M. & Widmer, M., 2009. *Personnel de santé en Suisse – Etat des lieux et perspectives jusqu'en 2020*. Neuchâtel: Observatoire suisse de la santé; Jaccard Ruedin, H. & Weaver, F. 2009. *Ageing workforce in an ageing society. Combien de professionnels de santé seront nécessaires en Suisse d'ici 2030?* Neuchâtel: Observatoire suisse



Recherches soutenues par le RECSS

	de la santé).
Productions en lien avec la recherche	<p>Haberey-Knuessi, V. (2011). « Des exigences aux ressources, le modèle Demerouti au service des soins infirmiers ». <i>Recherche en soins infirmiers</i>, n°104, pp. 23-29, mars 2011.</p> <p>Haberey-Knuessi, V. (2011). « Les cadres, une catégorie professionnelle de prédilection pour les phénomènes de stress et de burnout ». <i>Soins cadres</i>, n° 77, pp. 23-26, février 2011.</p>