

## IMPACT DES NOUVEAUX MODES DE GESTION SUR LA SANTÉ AU TRAVAIL ET LA SATISFACTION DES CADRES DANS LES MILIEUX HOSPITALIERS ROMANDS

---

### Financement

Fonds National Suisse de la recherche scientifique suisse (FNS), DO REsearch (DORE)

### Equipe

#### Responsables

- [Jean-Luc Heeb](#), Haute Ecole fribourgeoise de travail social (HEF-TS), Givisiez
- Véronique Haberey-Knuessi, Haute Ecole de santé ARC (ARC Santé), Neuchâtel
- David Giauque, Université de Lausanne (Unil), Lausanne

#### Collaboratrices et collaborateurs de recherche

- Fabien Resenterra, Université de Lausanne (Unil), Lausanne
- Antonia Jaquet-Sidler, Haute Ecole de gestion ARC (ARC Gestion), Neuchâtel
- [Jérôme Pasquier](#), (HEF-TS), Givisiez
- N.N. Haute Ecole de santé ARC (ARC Santé), Neuchâtel

1

### Thématiques

Confins du social, pratiques professionnelles

### Mots-clés

Stress, burnout, santé mentale, satisfaction, cadres, conditions de travail, hôpital, modes de gestion

### Descriptif

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, 1992) 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.

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 employées et employés (Norris & Rundall, 2001 ; Grebot, 2008; Allaire et al., 2005). Pour Chanlat (1999), 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, 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 elles/eux reconnaissent connaître des états de stress, alors même que plus de 30% affirment souffrir d'une pathologie mentale (Estryn-Béhar et al., 2004).

Les cadres de tous secteurs, infirmiers, médicaux et administratifs, occupent une position pivot avec, d'un côté des supérieures et supérieurs soumis elles-mêmes/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, 2008). 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. (2001b) 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 collaboratrices et 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 et al., 2005).

2

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 et al., 2009; Jaccard Ruedin & Weaver, 2009).

## Méthodes

Méthodes quantitatives et qualitatives

## Partenaires de terrain ou de recherche (participation et apport de ressources)

- Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV), Lausanne
- Hôpital Neuchâtelois (HNE), Fontaines
- Hôpital du Jura, Porrentruy
- Hôpital de la Providence, Neuchâtel
- Hôpital du Jura bernois, St-Imier
- Haute Ecole de santé ARC, Neuchâtel
- Université de Lausanne

3

## Durée

Juin 2011– Mai 2013

## Publications

Haberey-Knuessi, V., & Heeb, J.-L. (2015). Medical heads and head nurses between managerialism and professionalism: a necessary double-bind? In T. N. Winston (Ed.), *Handbook on burnout and sleep deprivation: risk factors, management strategies and impact on performance and behavior*. New York: Nova.

Haberey-Knuessi, V., & Heeb, J.-L. (2014). Satisfaction et santé au travail: le vécu des cadres hospitaliers. *Soins infirmiers*, 4, 60-64

Heeb, J.-L., & Haberey-Knuessi, V. (2014). Health professionals facing burnout: what do we know about nursing managers? *Nursing Research and Practice*, 7 pages. doi:10.1155/2014/681814

Haberey-Knuessi, V., Heeb, J.-L., & Morgan de Paula, E. (2013). L'enjeu communicationnel dans le système hospitalier. *Recherche en soins infirmiers*, 115, 8-18.

Haberey-Knuessi, V., **Heeb, J.-L.**, Giauque, D., & Morgan de Paula, E. (2013). *Satisfaction et santé au travail des cadres hospitaliers romands (SAT-CH)*. Rapport d'enquête à l'attention du Centre hospitalier universitaire romand (CHUV).

Haberey-Knuessi, V., **Heeb, J.-L.**, Giauque, D., & Morgan de Paula, E. (2013). *Satisfaction et santé au travail des cadres hospitaliers romands (SAT-CH)*. Rapport d'enquête à l'attention de l'Hôpital neuchâtelois (HNE).

Haberey-Knuessi, V., **Heeb, J.-L.**, Giauque, D., & Morgan de Paula, E. (2013). *Satisfaction et santé au travail des cadres hospitaliers romands (SAT-CH)*. Rapport d'enquête à l'attention de l'Hôpital de la Providence.

Haberey-Knuessi, V., **Heeb, J.-L.**, Giauque, D., & Morgan de Paula, E. (2013). *Satisfaction et santé au travail des cadres hospitaliers romands (SAT-CH)*. Rapport d'enquête à l'attention de l'Hôpital du Jura bernois (HJB).

## Communications

Haberey-Knuessi, V., & **Heeb, J.-L.** (2013, 22 octobre). *Satisfaction et santé au travail des cadres hospitaliers romands*. Colloque "Regards croisés Belgique-Suisse, la santé au travail entre satisfaction, stress et prévention", Neuchâtel, Suisse.

Haberey-Knuessi, V., & **Heeb, J.-L.** (2013, 24 septembre). *Satisfaction et santé au travail des cadres hospitaliers romands*. Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV), Lausanne.

Haberey-Knuessi, V., & **Heeb, J.-L.** (2014, 4 février). *Satisfaction et santé au travail des cadres hospitaliers romands*. Hôpital neuchâtelois (HNE), Neuchâtel.

4

## Autre

Haberey-Knuessi, V., & **Heeb, J.-L.** (2013, 11 décembre). *Satisfaction et santé au travail des cadres hospitaliers romands*. Colloque du Département Ra&D - PS, Givisiez, Suisse.

## Renseignements

Jean-Luc Heeb, [jean-luc.heeb@hef-ts.ch](mailto:jean-luc.heeb@hef-ts.ch)