

Stresseurs et rapport au travail chez les cadres de santé formateurs : quel impact sur l'engagement professionnel ?

Enquête À notre connaissance, cette étude est la première à s'intéresser aux conditions de travail des cadres formateurs au niveau national. Nous avons cherché en particulier à mettre au jour les stresseurs auxquels ces professionnels sont confrontés et comment ils étaient éventuellement associés à leur *burn-out*. Nous nous sommes également intéressés à l'identité professionnelle de ces cadres et aux stratégies qu'ils utilisent pour façonner leur travail. Les participants ont largement profité de l'espace laissé disponible en fin de questionnaire pour exprimer ce qui leur tenait à cœur. Nous illustrerons nos résultats en citant les propos les plus représentatifs.

Didier Truchot, professeur de psychologie sociale à l'université de Bourgogne-Franche-Comté

Les stresseurs perçus par les cadres formateurs

Nos analyses statistiques révèlent que les cadres formateurs font face à sept grandes catégories de stresseurs.

■ Relations avec la hiérarchie - Participation au projet pédagogique

La première grande catégorie de stresseurs renvoie à la fois aux relations avec la hiérarchie et à la question du

projet pédagogique. C'est la catégorie la plus associée au *burn-out*. Elle est également la plus associée à la dissonance émotionnelle, c'est-à-dire au sentiment qu'il y a un écart profond entre les émotions que l'on ressent et celles que l'on affiche, c'est-à-dire celles qui sont appropriées dans le contexte du travail : par exemple, ressentir de la colère et manifester une expression neutre, ou ressentir des

émotions en désaccord avec celles que l'on souhaiterait ressentir.

Cette catégorie de stresseurs a suscité de très nombreux commentaires en fin de questionnaire.

On observe ici le sentiment de ne pas être reconnu(e) par la hiérarchie pour le travail accompli, le manque de soutien de sa part mais également le fait de ne pas recevoir les informations suffisantes concernant les prises de décision.

« Ma hiérarchie ne s'intéresse pas ou peu à nos projets et ne nous soutient pas dans ce qui lui est présenté. »

Parallèlement, de nombreux formateurs considèrent que la hiérarchie n'a pas les compétences pour diriger une équipe, se réfugie dans un management administratif, et impose des procédures rigides qui brident tout travail de réflexion.

« La directrice ne sait pas manager des cadres, est sur notre dos pour des brouilleries, dans un hypercontrôle de nos faits et gestes, nous abreuve d'articles à lire, etc., et n'a pas la hauteur nécessaire pour une direction d'équipe de cadres. »

« La directrice n'a jamais été formatrice, et de ce fait elle manage l'Ifsi du côté des procédures, ce qui produit de l'épuisement administratif. »

Face à ces procédures, les formateurs ont le sentiment de n'avoir aucun contrôle sur leur activité professionnelle.

Le plus souvent, les reproches adressés à la hiérarchie concernent le projet pédagogique. La direction ayant une posture et un rôle de gestionnaire, la pédagogie doit se plier aux contraintes de gestion alors que la gestion devrait être au service de la pédagogie.

« Les équipes de direction devraient être de vrais pédagogues motivants, innovants et accompagnants dans les projets et pas uniquement des managers du temps, du planning, du nombre. »

Et cette posture de la direction menace le travail en équipe.

« Les directeurs et cadres supérieurs sont dans ces fonctions sans compétence pédagogique et managériale. Ils fonctionnent avec une autorité hiérarchique et n'investissent pas les poten-

Échantillon de l'étude

Nous avons recueilli plus de 1 600 questionnaires de décembre 2018 à février 2019, mais nous n'avons traité que ceux qui étaient entièrement renseignés, soit 733 d'entre eux. L'échantillon est composé de 84 % de femmes. L'âge moyen est de 49,3 ans, avec une étendue allant de 26 à 64 ans. L'ancienneté varie de moins de 1 an à 35 ans. Elle est en moyenne de 9,2 ans. Au total, 89 % travaillent à temps plein. La grande majorité (95 %) est cadre supérieur et seulement un petit tiers (31 %) a exercé auparavant en tant que cadre manager.

Concernant le lieu d'exercice, 88 % des répondant(e)s travaillent en Ifsi et 8,2 % en Ifas (mais nombre de personnes travaillant en Ifsi exercent également en Ifas) ; 2 % exercent en institut de formation de cadre de santé. Les autres organismes (école de formation Ibode, lade, puéricultrices) représentent chacun environ 0,5 % de l'effectif. Enfin on ne compte qu'une personne exerçant à l'université.

tiels d'une équipe. L'absence de projet pédagogique efficient renforce les difficultés de travailler en équipe, sur des projets... De ce fait, l'individualisme prend le dessus, avec une absence de sens, de cohésion.»

Parallèlement, les cadres formateurs se sentent peu ou pas associés à l'élaboration du projet pédagogique, qui manque de cohérence. Ils ou elles ne se sentent pas en adéquation avec la politique de formation de leur institution. Associée à cette catégorie de stressés, on trouve encore l'idée que l'on travaille plus dans la gestion des urgences que dans l'anticipation.

■ Pression du temps, travail morcelé

La deuxième catégorie de stressés renvoie à la pression du temps et au fait d'avoir un travail morcelé : être fortement sollicité par les collègues, d'une part, par les étudiant(e)s, d'autre part, devoir jongler avec plusieurs tâches en même temps, devoir être polyvalent(e). On observe encore ici le fait d'être sans arrêt interrompu dans son travail. Notons que ce dernier stressé se retrouve dans toutes les professions que nous avons étudiées, qu'il s'agisse de professionnels de santé (infirmières, cadres de santé, médecins, etc.), ou de professions comme les exploitants agricoles. En Europe, toutes professions confondues, les deux tiers des employés se plaignent d'avoir un travail morcelé. « Difficultés de gérer la formation infirmière et aide-soignante. Tâches multiples qui entraînent une sensation de "morcellement". Beaucoup de tâches administratives. Les difficultés résident dans le manque de temps pour se poser et réfléchir aux difficultés pédagogiques rencontrées par les formateurs, la recherche et le travail avec les tuteurs des unités de soins. »

■ Relations avec les professionnels de soins et avec le système hospitalier

Les relations avec les professionnels de soins et avec le système hospitalier

constituent la troisième catégorie de stressés. Les cadres formateurs ont le sentiment que les professionnels des services de soins les trouvent trop loin de leurs préoccupations. Ils ont avec eux des relations d'incompréhension. Plus globalement, ils se sentent déconsidérés par le système hospitalier.

« Un écart se creuse entre le milieu professionnel dit « de terrain » et la formation : il attend plus des futurs professionnels "prêts à l'emploi" et non des futurs soignants réflexifs qui ne savent peut-être pas "tout faire" ».

■ Des ressources matérielles insuffisantes

La quatrième catégorie de stressés renvoie à l'environnement physique de travail, aux ressources matérielles insuffisantes : locaux mal adaptés, matériel insuffisant ou obsolète.

« Le peu d'autonomie dans les choix pédagogiques par manque de places : salles de TD non disponibles pour changement à court terme (3 mois). »

« Il n'y a plus de moyens matériels ni humains (j'achète moi-même les marqueurs pour écrire au tableau - pour dire où on en est). »

■ Surcharge de travail

Le cinquième facteur de stress concerne clairement la charge de travail quantitative : être submergé de travail, manquer de temps pour effectuer correctement son travail, avoir une charge de cours trop importante, être contraint de faire des heures complémentaires, emporter du travail à la maison. C'est le second facteur (avec les relations avec la hiérarchie) à être fortement associé au burn-out. Il est également associé à la dissonance émotionnelle, c'est-à-dire au fait de ressentir un écart entre ce que l'on exprime et ce que l'on ressent.

« Nous pouvons rarement nous investir dans de nouveaux projets au regard de la charge de travail qui incombe à chacun. »

« La charge de travail augmente au sein de l'institut. Nous sommes aussi tributaires des diminutions de budgets. La

charge de travail ne nous permet plus aujourd'hui de questionner l'ingénierie de formation dans le quotidien. Les échanges entre formateurs sont de plus en plus rares. »

« Charge de travail de plus en plus importante, avec de nombreux projets à mettre en œuvre en plus de notre mission quotidienne de formateur : démarche qualité, SeSa, Parcoursup, universitarisation ; projets qui créent parfois une insécurité au travail. Beaucoup de travail à domicile (corrections de copies, de travaux, préparation de cours...). Population accueillie qui évolue. »

■ L'universitarisation

La sixième catégorie de stressés concerne les relations avec les universitaires perçues comme insatisfaisantes, dévalorisantes.

« L'universitarisation de la formation infirmière est une catastrophe pour de nombreuses raisons. Il en va de même pour Parcoursup s'accompagnant de la disparition de l'oral de sélection. Il est à noter que jamais pour ces évolutions l'avis des formateurs n'a été sollicité ces dix dernières années. Cela aurait pu et dû se faire via le CEFIEC si à la tête de cette association nous n'avions pas à l'heure actuelle un aréopage de directrices en fin de carrière professionnelle, pro-universitaires à en perdre la raison et qui du fait d'une retraite proche ne seront jamais impactées par ces réorientations. Notre formation jusque-là artisanale (dans le sens le plus noble de ce mot) va donc définitivement tomber dans les mains de la grande distribution universitaire, dont nous savons tous qu'elle dysfonctionne de tous les côtés. Je déplore également le rattachement de l'enseignement des sciences infirmières à l'université de médecine. La profession doit tout faire pour garantir l'indépendance de l'enseignement de sa discipline dans des universités en sciences infirmières. »

« Avec l'universitarisation on s'éloigne des étudiants, on gère des groupes, on perd le sens du "care" dans la formation. Je le regrette ! »

■ Comportements et attitudes des étudiants

Les comportements des étudiants, jugés plus immatures qu'auparavant, constituent le dernier facteur de stress.

« Parfois les étudiants se comportent comme des collégiens et nous sommes formés pour de la pédagogie adulte. »

« Le changement de comportement des étudiants, de moins en moins présents dans les cours magistraux, et des problèmes plus en lien avec une immaturité ou en tout cas une autre manière de voir l'engagement. »

En résumé, les stressés perçus par les cadres formateurs se répartissent selon sept facteurs. Parmi ceux-ci, deux sont fortement associés au burn-out et à la dissonance émotionnelle. Il s'agit d'abord des relations avec la hiérarchie, notamment en ce qui concerne la participation au projet pédagogique, et ensuite de la charge de travail.

L'identité professionnelle des cadres formateurs : l'orientation de carrière

L'orientation de carrière renvoie à la signification que prend le travail pour le professionnel. Elle est constituée des

but, des valeurs, des aspirations des individus. Cary Cherniss, professeur de psychologie appliquée (Université Rutgers), a ainsi identifié quatre orientations de carrière que l'on retrouve, entre autres, chez les professionnels du champ médical et social.

- l'activiste social : son objectif principal est non seulement d'apporter une aide, un savoir à ses patients, ses étudiants, etc., mais également de promouvoir le changement social et institutionnel. Il (elle) veut contribuer au bon niveau de ses étudiants, mais également à des changements positifs de sa profession ;
- le carriériste : il (elle) s'intéresse à sa reconnaissance et à son avancement personnel. N'imaginant pas rester toujours au même poste, il (elle) cherche les moyens d'évoluer dans sa carrière et de franchir les échelons ;
- l'artisan : il (elle) valorise l'indépendance et la liberté que lui fournit le métier de cadre formateur(trice). Il ou elle préfère les métiers qui fournissent de nouvelles expériences et le développement des compétences professionnelles. Il est important pour l'artisan d'avoir de bons résultats en accord avec sa façon de voir ;

• l'autocentré (self-investor) : il (elle) s'intéresse plus à sa vie personnelle en dehors de son travail qu'à sa carrière de cadre formateur(trice). Ses principales sources de plaisir viennent de ses intérêts privés (famille, loisirs, etc.). Il (elle) n'est ni particulièrement intéressé(e) par son évolution de carrière, ni par un travail exigeant.

Bien entendu, on se reconnaît tous dans chacun de ces portraits. Qui n'a pas eu envie de faire changer les choses comme l'activiste et à d'autres moments de lâcher prise et de se replier sur sa vie personnelle comme l'autocentré. Qui n'a jamais eu des ambitions de carrière ? Qui n'a jamais eu goût à l'indépendance et au développement de ses compétences professionnelles comme l'artisan ?

Toutefois, à un moment donné de notre parcours professionnel, nous penchons plus vers une des quatre orientations au détriment des autres. Et pour chaque orientation, il existe un environnement de travail le plus approprié. S'il y a une bonne adéquation entre l'orientation de carrière et l'environnement de travail, alors le ou la professionnel(le) éprouvera de la satisfaction. Dans le cas contraire, il s'ensuivra tension, stress ou *burn-out*.

Dans le questionnaire, nous avons donc proposé quatre portraits, chacun correspondant à une orientation. Les participant(e)s étaient invités à indiquer auquel de ces portraits ils ou elles ressemblaient le plus à l'entrée dans leur carrière de formateur et ensuite à indiquer celui auquel ils ou elles ressemblent le plus aujourd'hui.

Les résultats nous montrent qu'en début de carrière, 61 % des participants étaient des activistes, désireux donc d'apporter un changement social et organisationnel. Ils étaient suivis par les artisans (28,4 %). Les carriéristes (6 %) et les autocentrés (4,4 %) ne représentaient qu'une petite portion des cadres à l'entrée dans la profession.

Mais on observe un changement important entre la situation initiale et aujourd'hui. Les activistes ne représentent plus que 30 % des participants alors que les artisans sont maintenant 50 %. Autre-

Le burn-out

Dans cette recherche, nous avons étudié le burn-out ou syndrome d'épuisement professionnel, à partir de ses deux dimensions principales :

- l'épuisement émotionnel, c'est-à-dire le sentiment d'être vidé de ses recherches émotionnelles, de perte de motivation pour son travail. Il est accompagné d'une grande fatigue, de sentiments proches de la dépression ;
- la dépersonnalisation ou le cynisme. Avec l'épuisement émotionnel, l'individu ne peut plus répondre aux exigences professionnelles. Face à cette situation, il va adopter des attitudes et des comportements de retrait, de cynisme vis-à-vis de ses étudiants, de ses collègues, de son institution. Comme pour le stress chronique, le burn-out apparaît lorsque les exigences du travail (des étudiants, des collègues, de la hiérarchie, de l'institution, bref de l'environnement de travail) dépassent les ressources de l'individu pour y répondre.

Les cadres formateurs de notre échantillon ont un burn-out « moyen », bien inférieur par exemple à celui des cadres de santé managers. Chez eux, le burn-out est très légèrement associé à l'amplitude horaire hebdomadaire. Il n'est pas associé à l'ancienneté, ni au genre. Il n'est pas non plus associé au statut (être ou non cadre supérieur), ni au fait d'avoir été préalablement cadre manager. Il n'est pas lié à la taille de l'équipe.

ment dit, tout se passe comme si les cadres formateurs entraînent dans la profession avec une sorte d'identité idéaliste mais, face à la réalité de terrain, se retranchent sur une identité davantage centrée sur le contenu concret de l'activité. De leur côté, les carriéristes sont en légère augmentation (9,8%). Quant aux autocentrés, leur nombre a fait plus que doubler : ils passent de 4,4% à 10,2% (voir le graphique).

Comparativement aux trois autres orientations de carrière, les autocentrés perçoivent davantage les problèmes de relations avec la hiérarchie. Ils perçoivent également davantage les problèmes de relations avec l'université. Ce sont ceux qui présentent l'épuisement émotionnel et le cynisme les plus élevés.

En d'autres termes, le repli sur soi, que l'on pourrait intuitivement trouver salutaire, n'est pas la bonne option. Mais peut-être est-il aussi la conséquence (et non la cause) d'un *burn-out* élevé. D'ailleurs ceux qui ont changé d'orientation de carrière pour endosser une identité d'autocentré présentent le *burn-out* le plus élevé. Inversement ceux qui ont changé pour l'identité d'artisan montrent le *burn-out* le plus faible.

Façonner son travail

Afin de mieux maîtriser leur environnement de travail, de gagner en autonomie, les employés peuvent s'engager dans des comportements proactifs qui leur permettent de trouver une meilleure adéquation, un meilleur ajustement entre leur activité et leur motivation, leur expérience. Ils peuvent ainsi modifier les tâches assignées et les modes de relation avec les autres acteurs, qu'ils soient internes ou externes à leur organisation. C'est ce qu'on appelle le *job crafting*, c'est-à-dire le façonnage de son travail. Nous avons recherché quelles stratégies de *job crafting* mobilisent les cadres formateurs, et comment celles-ci sont associées aux stressés et au *burn-out*.

Le *job crafting* est constitué de quatre stratégies.

■ Chercher à accroître les ressources structurelles

À travers cette stratégie, les individus cherchent à obtenir davantage de responsabilités, d'autonomie, de variété dans leur travail, à accroître leurs connaissances. Cette stratégie, qui consiste à accroître les ressources organisationnelles, élève le niveau d'engage-

ment au travail, ce qui conduit à des conséquences positives pour l'organisation. Chez les cadres formateurs, cette stratégie est associée à un faible *burn-out*. Toutefois, lorsqu'ils perçoivent des relations insatisfaisantes avec la hiérarchie, notamment en ce qui concerne le projet pédagogique, les cadres formateurs utilisent moins cette stratégie. Ils sont donc moins innovants.

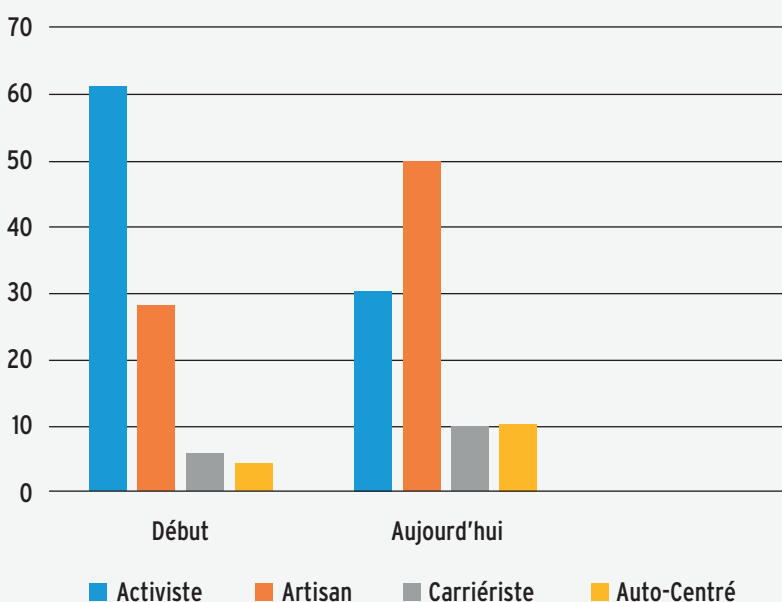
■ Chercher à accroître les ressources sociales

Le facteur « augmentation des ressources sociales » renvoie à la recherche du soutien social, du *feed-back*. Il s'agit d'atteindre des niveaux d'interactions plus satisfaisants. Chez les cadres formateurs, cette stratégie est associée à un *burn-out* élevé. Elle est par ailleurs associée fortement aux relations difficiles avec la hiérarchie. Tout se passe comme si, face au *burn-out* engendré par les relations avec la hiérarchie, les cadres cherchaient peu à accroître leurs ressources structurelles, cette stratégie étant peu efficace quand le management est rigide, procédural, et se réfugiaient dans la recherche de soutien auprès de leurs collègues.

■ Chercher à accroître les aspects du travail qui représentent un challenge

Un travail peu stimulant menace l'employé de sombrer dans l'ennui. Pour des cadres formateurs, il est sans doute important afin d'être motivé au travail d'avoir un niveau d'exigence relativement élevé. Et les recherches ont montré que les exigences au travail qui représentent un challenge sont associées à un engagement élevé, même si par ailleurs elles peuvent être perçues comme stressantes. Chercher à accroître les aspects du travail qui représentent un challenge permet d'élever le niveau de satisfaction. Chez les cadres formateurs, cette stratégie est associée à un faible *burn-out*. Mais tout comme la recherche de ressources structurelles, elle est associée négativement aux relations difficiles avec la hiérarchie. Autrement dit, plus

ORIENTATIONS DE CARRIÈRE À L'ENTRÉE DANS LE POSTE ET AUJOURD'HUI



les relations avec la hiérarchie sont difficiles, plus la hiérarchie est perçue comme développant un management procédural, moins les cadres formateurs recherchent à investir dans leur travail.

■ Chercher à abaisser les exigences professionnelles qui représentent une gêne

Mais lorsque les exigences sont devenues trop élevées, qu'elles deviennent gênantes pour réaliser le travail, les employés peuvent les abaisser de façon proactive, en particulier si les ressources disponibles sont faibles.

Chez les cadres formateurs, cette stratégie est associée à un burn-out élevé.

Elle est par ailleurs corrélée aux relations conflictuelles avec la hiérarchie, mais également avec les services de soins.

En résumé, quand les cadres formateurs perçoivent que la hiérarchie exerce un management rigide, plus soucieux de gestion procédurale que de projet pédagogique, ils choisissent des stratégies destinées à accroître le soutien social et à diminuer les exigences professionnelles. À l'inverse, ils recherchent moins les stratégies engageantes et innovantes pour l'institution.

Conclusion

Les cadres formateurs n'ont pas, en moyenne, un burn-out élevé. Toutefois,

deux des stressseurs auxquels ils font face dans leur vie professionnelle posent un problème particulier : la charge de travail et, surtout, les relations avec la hiérarchie, notamment en ce qui concerne le projet pédagogique. Ces stressseurs ont des conséquences négatives à la fois pour les cadres et pour leur institution : pour les cadres, puisqu'ils sont non seulement associés à un état de dissonance émotionnelle et de *burn-out*, mais aussi à des attitudes et des comportements de désinvestissement qui conduisent à une faible satisfaction professionnelle ; pour l'institution, car ces stressseurs contribuent à ruiner un potentiel d'engagement et d'innovation. ■

REVUE DE PRESSE

Réalisée par Claire Pourprix



La chirurgie ambulatoire, bon pour la tirelire

D'après l'économiste Frédéric Bizard, l'objectif gouvernemental de porter de 54 % en 2016 à 70 % en 2022 la part de la chirurgie sans nuitée pourrait générer 600 millions d'économies par an aux hôpitaux. Plus confortable pour les patients et moins coûteuse, la chirurgie ambulatoire impacte le modèle économique des établissements de santé. Toutefois, selon l'économiste, les établissements ne vont pas assez loin : « Les hôpitaux publics sont plombés, en partie, par leur retard dans le développement de la chirurgie ambulatoire, ce qui se traduit par des coûts de production trop élevés. » Le secteur public, avec un taux de 44 % en 2016 contre 62 % pour le privé, va devoir déployer l'ambulatoire deux fois plus vite qu'entre 2010 et 2016.

→ *Les Échos*, 2 avril 2019



« La colère dans le cathéter »

« Un jour les politiques ont voulu se faire du fric sur la santé des gens, certains sont nos patients. Comment peut-on s'y prendre, pour enfin se faire entendre ? On va vous raconter ce qui se passe... » Des infirmières du service des urgences de l'hôpital de Valence ont enregistré une chanson, intitulée « La colère dans le cathéter », pour dénoncer les suppressions d'emplois et le manque de moyens qui détériorent leurs conditions de travail. Leur clip a enregistré en quelques jours des millions de vues sur les réseaux sociaux. Cette action a été menée en parallèle d'une grève symbolique, sans incidence sur les soins, pour manifester leur opposition au plan de restructuration de l'hôpital, qui accuse un déficit de 8 millions d'euros en 2018. « Nous on fait tout ce qu'on peut, on veut prendre soin d'eux, mais plus le temps de rien, mais on n'a plus de moyens »...

→ *Le Figaro*, 2 avril 2019

Zoom

Maladies neurodégénératives, un fléau se société

Environ 1,4 million de personnes seraient touchées en France. Maladie d'Alzheimer, Parkinson, sclérose en plaques... le fléau, nourri par le vieillissement de la population, a des incidences économiques et sociales importantes. À ce jour, il n'existe pas de traitement pour ralentir l'évolution de ces maladies, qui ont pour point commun une évolution progressive, lente, et une dégénérescence des cellules nerveuses. L'urgence est donc d'améliorer la prise en charge des patients et de renforcer les filières de soins, tout en poursuivant les efforts de recherche pour développer de nouveaux traitements. Au plan national Maladies neurodégénératives 2014-2019 devrait succéder un nouveau plan. L'enjeu est notamment d'aller plus loin dans les recherches sur les causes de la mort neuronale caractéristique de ces maladies impliquant des mécanismes communs, qui ouvrent des perspectives de stratégies de prévention.

→ *Inserm Le Magazine*, n° 42, mars 2019

