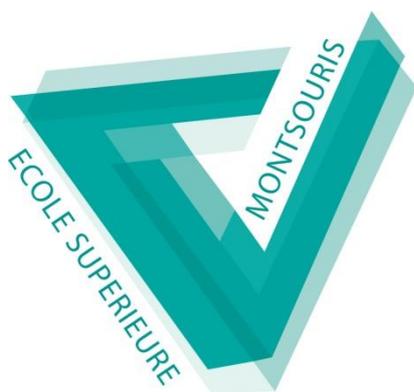


Ecole Supérieure Montsouris
Université Paris Est Créteil/Val de Marne

Diplôme de Cadre de Santé



***Le télétravail peut-il être
un « cadre » idéal ?***

Patrice TOSTIVINT

DCS@13-14

Ecole Supérieure Montsouris 42 Bd Jourdan 75014 PARIS

Note aux lecteurs

Les mémoires des étudiants de l'Institut de Formation des Cadres de Santé de l'Ecole Supérieure Montsouris sont des travaux personnels réalisés pendant l'année de formation.

Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs.

Ces travaux ne peuvent faire l'objet d'une publication, en tout ou partie, sans l'accord des auteurs et de l'IFCS de l'Ecole Supérieure Montsouris.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement mon directeur mémoire Patrick Farnault, pour sa confiance et son soutien durant cette année.

Je remercie ensuite tous les membres du jury pour l'attention portée à mon travail.

Ensuite je tiens à remercier Sophie, José, Abdel et tous mes collègues de la promotion ESM 2013-2014 pour leurs échanges constructifs.

Merci à tous les cadres de santé et professionnels que j'ai pu rencontrer qui ont au travers de nos échanges, contribué à cette réflexion sur le télétravail. Merci pour votre engagement.

Enfin je tiens à remercier tous mes amis pour leur soutien et leur critique et plus particulièrement ma femme et mes enfants qui ont fait preuve de compréhension et de patience tout au long de cette année réflexive.

Sommaire

Préface du thème	3
1 Introduction	4
2 Le cadre conceptuel	6
2.1 Le cadre de santé paramédical	6
2.1.1 Un statut en évolution	6
2.2 Mon constat.....	8
2.3 Le travail invisible	9
2.4 Un environnement qui génère du stress.....	11
2.4.1 Encadrer une guerre de position.....	13
3 Télétravail	16
3.1 Etymologie de télétravail	16
3.2 Le télétravail du cadre	17
3.3 Recrutement et NTIC	19
3.4 Le contrôle invisible.....	20
3.4.1 Contrôle et NTIC.....	22
3.5 Télétravail et incertitude	22
3.6 Le télétravail en entreprise	24
4 Le télétravail sauvage	27
5 Les limites du télétravail informel.....	28
5.1 Vie privée et vie professionnelle.....	29
5.2 Perte du contact humain	30
5.3 La gestion des risques du télétravail	30
6 Entretien semi directif	32
6.1 Elaboration	32
6.2 Méthodologie.....	32

6.3	Population	33
6.4	Choix terrain enquête	33
7	Résultats bruts des entretiens auprès des cadres	34
7.1	Quels sont leurs espaces de travail sur leur lieu d'exercice ?	34
7.2	Quels sont leurs équipements ?	34
7.3	Quelles sont les raisons du cadre « télétravailleur » ?	35
7.3.1	La sollicitation permanente	35
8	Analyse	38
8.1	L'environnement décrit et réel suivant les entretiens	38
8.2	Télétravail sauvage, les raisons du télétravail	39
8.3	La reconnaissance	41
8.4	L'alternative au télétravail sauvage	41
8.4.1	Une nouvelle organisation	42
8.4.2	Le bureau excentré en open space	43
8.4.3	Officialiser le télétravail	45
8.5	Convaincre une direction de pouvoir télétravailler officiellement	46
8.5.1	L'argumentaire à priori	46
8.5.2	L'argumentaire à posteriori	48
8.6	La conduite de changement pour une nouvelle organisation	50
9	Conclusion	53
	BIBLIOGRAPHIE	55
	ANNEXE	

Préface du thème

Le temps court, il est insaisissable, seulement quantifiable, nous possédons tous le même temps. Il va se passer quelque chose de différent car avec ce même temps nous ne déciderons pas des mêmes choses et par conséquent nous le vivrons différemment.

Ces décisions que nous prendrons modifieront notre environnement, nos relations et créeront le changement.

En effet, le changement au travers du temps, le monde sanitaire et social le vit depuis l'origine (antiquité) et la genèse de l'hôpital (Epidaure)¹ et son temple d'Asclépios, lieu des guérisseurs. Les acteurs suivent ce changement ou plutôt cette évolution et c'est autour du changement organisationnel dans la réflexivité du cadre que j'ai souhaité poser une réflexion.

¹ <http://whc.unesco.org/en/list/491>, consulté le 05.03.2014

1 Introduction

« Ce qui est rare, ce n'est pas l'information, mais le temps disponible pour s'en servir »

Herbert Simon, prix Nobel

La connaissance de l'histoire nous montre que l'hôpital a évolué suivant des courants religieux en passant de sanctuaire pendant l'antiquité, à l'hôtel Dieu et ses grandes salles de malades pendant le moyen âge et plus récemment à l'hôpital moderne à partir du 19ème siècle. Ces différentes évolutions ont également accompagné le changement organisationnel de ces structures ainsi que les professionnels y exerçant. A ce titre la terminologie et les missions du Cadre ont aussi évolué passant de surveillant à cadre infirmier puis à cadre de santé puis aujourd'hui à cadre paramédical² suivant le Décret n° 2012-1466 du 26 décembre 2012 portant statut particulier du corps des cadres de santé paramédicaux de la fonction publique hospitalière. Cette rétrospective simplifiée montre que les acteurs accompagnent le changement et s'adaptent aux nouvelles organisations qui en découlent.

Malgré tout la littérature sur laquelle je me suis basé explique que le Cadre de Santé, à ce jour vit un mal être dans son contexte professionnel, jusqu'à métaphoriser son lieu d'exercice à un champ de bataille. Certains auteurs admettent qu'il existe un décalage entre le travail prescrit et réel. En somme je peux poser l'hypothèse que le lieu d'exercice des Cadres n'est pas forcément propice à la réalisation de tâches réflexives ou d'écritures. En effet ils semblent être sollicités en permanence par les équipes et la hiérarchie. Ainsi cette situation crée un sentiment de tâche inachevée.

Mon axe de réflexion de ce travail s'oriente naturellement sur une hypothèse :

²

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000026843750&dateTexte&categorieLien=id>, consulté le 04.03.2014

Le télétravail par alternance pourrait être une solution afin de mieux réaliser des tâches réflexives et rédactionnelles dans un environnement plus propice et peut être rendre le cadre plus efficient.

Ainsi je développerai ma réflexion suivant 2 axes :

1. Les difficultés de réalisation du Cadre et le stress professionnel génèrent un manque de temps pour les tâches réflexives sur son lieu de travail.
2. Le télétravail comme une nouvelle organisation peut-il baisser le seuil de stress et améliorer la performance ?

Tout d'abord, je me baserai sur le cadre théorique, issu de la littérature et les conditions d'exercices du cadre de santé ainsi que ses répercussions, illustrée de mon expérience professionnelle. Je définirai le télétravail, son articulation dans une organisation, sa réglementation et enfin ses limites

Ensuite au travers d'entretiens semi directif et appuyé par une grille d'entretien, je tenterai de récupérer les ressentis de la population cadre afin d'affirmer ou non mon hypothèse mais également de savoir si les cadres de santé travaillent chez eux de façon informelle et quelles en sont leurs conséquences.

Enfin je dresserai un bilan en tenant compte de mon enquête.

Le challenge est de tenter de répondre objectivement à cette question :

« Est ce que le télétravail peut contribuer à un « cadre » idéal ? »

2 Le cadre conceptuel

Mon choix s'oriente sur des travaux de Michel Crozier et Erhard Friedberg notamment sur les jeux d'acteurs³, les relations de pouvoir et les règles qui les impliquent. Le cadre est un acteur, les subordonnés en sont aussi, les auteurs définissent un acteur comme celui qui agit dans l'action. Des règles de jeux s'organisent s'observant par la sociologie des organisations. Les sociologues décrivent très clairement le raisonnement stratégique : on part de l'acteur pour découvrir le système qui seul peut expliquer par ses contraintes les apparentes irrationalités du comportement de l'acteur.

Ainsi que le raisonnement systémique : part du système qui s'impose à l'acteur pour retrouver la dimension contingente arbitraire et non naturelle de son ordre construit.

En me basant sur ces jeux de rôles, je vais tenter d'inclure une nouvelle règle dans le paysage sanitaire, celui du travail à distance et les incidences de cette posture comme nouvelle organisation « *Une organisation est un construit humain et n'a pas de sens en dehors du rapport à ses membres* »⁴. Je vais tout d'abord vous décrire des situations singulières que j'ai vécues en position de faisant fonction cadre illustrées par la littérature.

Je me servirai de ce cadre conceptuel pour faire le lien avec les entretiens semi directifs et extraire une analyse en regard des résultats.

2.1 Le cadre de santé paramédical

2.1.1 Un statut en évolution

L'homme évolue sous toutes ses sphères, biologiques, physiologiques, comportementales au travers des milieux dans lequel il se trouve, c'est l'adaptation choisie ou contrainte. La terminologie des fonctions évolue également suivant des courants de pensée, des attitudes de travail et/ ou de résultats attendus. De fait, la mère supérieure est devenue au milieu du 20ème siècle le surveillant, homme issu du rang paramédical à l'image du contremaitre. Les

³ Michel Crozier et Erhard Friedberg, l'acteur et le système ; Edition Seuil 1977

⁴ Ibid. 3, p50

années 1975 ont vu naître le certificat de cadre de santé, vingt ans après le diplôme de cadre de santé sera validé par le Décret n° 95-926 du 18 août 1995⁵.

A ce jour nous évoquons la notion de cadre paramédical et celle de manager, ces derniers titres démontrent de fortes capacités de gestion et de polyvalence avec des rapports économiques. Ces changements de statut et de terminologie sont souvent en lien avec des missions et des attentes en termes de responsabilités et d'évaluation. Les missions changent, on parlait d'encadrement, un positionnement assez réducteur car cela pouvait laisser penser à évoluer dans un cadre délimité laissant peu de place à la liberté de créer. Aujourd'hui on parle de management, ou bien d'animateur bientôt peut être on définira « l'engagement » une fusion entre le management et l'encadrement.

Les subordonnés aussi subissent leur lot d'appréciation. Nous parlons de collaborateurs, de partenaires, mettant de côté, main d'œuvre ouvrière, exécutant...le manager n'est plus seulement le contrôleur du travail proprement dit, mais il fait en sorte que les objectifs soient atteints par son équipe.

Cependant, une chose reste immuable et traverse le temps sans phénomène « d'érosion », les jeux de pouvoir, de contrôle et de territoire.

Le cadre est investi dans son univers professionnel par de plus en plus de missions et de plus en plus de personnel à gérer, suite à des réorganisations souvent motivées par des règles économiques. De part cet élargissement de territoire de travail, le cadre a du développer des stratégies de gestion, de coordinations à l'échelle de son environnement et se parer d'outils technologiques rendant sa tâche plus simple et efficace.

En effet nous pouvons constater que l'ensemble des cadres sont équipés d'ordinateur et de téléphone portable. Cependant les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ne doivent pas être utilisées pour régler un problème.

Par exemple, dans le service où je travaillais, nous avons une difficulté de saisie de commande de matériels et de consommables car les réserves étaient

⁵ Annexe 1 : Décret n° 95-926 du 18 août 1995 portant création d'un diplôme de cadre de santé.

disposées en plusieurs lieux, imposant aux agents qui réalisaient les commandes de se déplacer sans cesse dans les différentes zones de stockage.

Suite à la rencontre de l'ingénieur informatique, je lui ai fait part de notre difficulté, motivant notre souhait d'avoir une tablette pour saisir les commandes en facilitant la mobilité. Le cout d'installation d'une borne wi-fi⁶ et de l'achat de la tablette était inférieur à 500 euros. Je pensais économiser le temps passé par les agents à faire la prise de commande et améliorer les conditions de travail. J'étais persuadé que le problème d'agencement de l'espace pouvait se régler par une « tablette ». L'ingénieur informatique s'est déplacé dans le service, sa réponse face à une mauvaise organisation de rangement était toute faite, réorganiser les locaux à « la force du poignet » et à base de volontaires. Exit la tablette.

Le constat de cette expérience est que les NTIC sont aux services de l'homme mais ne peuvent répondre aux problèmes souvent générés par les hommes.

2.2 Mon constat

En effet, Titulaire de ma fonction, au sein d'un établissement public, j'étais en position de faisant fonction. Ma fiche de poste était calquée sur celle des Cadres, l'institution reconnaissant le travail des « Faisant Fonction » identique à ceux des Cadres diplômés, ainsi je travaillais sur une amplitude horaire de 7h-15h30 du lundi au vendredi, bénéficiant de 19 RTT annuel. Le pôle dans lequel j'exerçais était constitué du bloc opératoire, de la chirurgie et des spécialités, j'avais la responsabilité du secteur anesthésie au bloc opératoire et en salle de soin post interventionnelle.

Bien évidemment il y avait les missions singulières de gestionnaire et de régulateur de bloc opératoire identifiées sur la fiche de poste. J'étais également confronté à la rédaction de protocoles, d'actualisation des procédures et de rédaction de projet.

Mon travail devait être rapide car je devais rendre compte à mon encadrement supérieur. Malgré toute l'énergie que je pouvais mettre à effectuer mes missions, je prenais du retard à rédiger mes écrits mon environnement professionnel venant

⁶ Lire *Wi-Fi* suggère la contraction de *Wireless Fidelity*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Wi-Fi>, consulté le 20.11.2013

constamment me solliciter afin de résoudre une problématique. Par exemple, un agent qui veut décaler ses congés annuels, un arrêt maladie soudain, un résultat d'examen de patient indispensable pour la prise en charge au bloc opératoire introuvable... bref, j'étais devenu au delà du faisant fonction, le « multi fonction » du service, celui qui devait résoudre en permanence les problèmes de chacun, certains caractérisant cette fonction de cadre ajusteur. Paule Bourret⁷ l'a effectivement bien décrit au travers de son livre, le travail prescrit qui répond à des normes, des règles, mes missions singulières de gestionnaire par exemple, et le travail réel qui est nécessaire à la performance, soit le cadre ajusteur.

2.3 Le travail invisible

L'institution hospitalière ne peut se contenter du résultat non quantifiable de ce travail réel, elle attend du concret, des écrits, par exemple : des fiches de mises à jour validées, des évaluations de pratiques professionnelles.

J'ai bien tenté d'utiliser chaque situation réelle et d'en tirer expérience afin d'anticiper la survenue de la situation problématique. Cependant dans cette organisation de bureaucratie professionnelle, comme dans un bloc opératoire, ou l'organisation est complexe et assortie de nombreuses procédures, avec des acteurs fortement qualifiés et autonomes, la survenue de situation unique liée à « l'exceptionnel patient » rend la réponse innovante et souvent particulière. Parfois il n'y a pas de protocoles ou bien de procédures, il faut faire appel à des ressources d'expériences, de bon sens et parfois d'intuition. La réactivité s'apparente alors à une forme créatrice de réponse immédiate. Paule Bourret⁸ souligne *le travail réel est donc celui qui est nécessaire pour l'obtention de la performance.*

Je partage cet avis si seulement la performance est évidemment la réunion de ce travail invisible et le fait de pouvoir s'extraire d'une situation pour pouvoir réfléchir, la juger et l'améliorer dans des conditions où le cadre ne sera pas perturbé. En forçant la comparaison, certains scientifiques expriment leur raisonnement en quittant le « réel » et en formulant une hypothèse dans un monde imaginaire, une

⁷ Paule Bourret, Cadre Formatrice, auteur de Les Cadres de santé à l'hôpital. Un travail de lien invisible. Editions Seli Arslan, 2006

⁸ Ibid. 2, p 46

forme d'abstraction. Cela leur permet entre autre de s'extraire de leur interprétation ou de leur préjugé afin d'en tirer un raisonnement scientifique pur. Le retour dans le monde réel valide leur expérimentation, formant une forme de boucle. Le cadre ne peut-il pas s'extraire lui aussi de son milieu exigeant et chronophage afin de pouvoir apporter une réflexion dans les meilleures conditions ?

Malgré tout je pourrai penser à mon bureau, situé au milieu du couloir afin d'être au plus proche de l'activité et des acteurs, stratégiquement bien placé. La réalité est que cela ressemble à un comptoir de réclamations, Paule Bourret⁹ l'apparente à un *guichet de renseignement pour les personnes étrangères et un lieu où les professionnels viennent partager leurs problèmes professionnels et personnels*. Il existe le jeu de la porte à moitié ouverte ou fermée qui signifie, tacitement je suis occupé mais dérivable...parfois, se trouve même la machine à café, symbolique du bien vivre et de convivialité, transformant alors le bureau en salle de détente légitime au détriment d'un espace calme propice au travail.

A ce sujet la cadre du pôle avec laquelle je travaillais avait décidé de louer une machine à café afin que les chirurgiens du service puissent avec leurs capsules échanger autour d'un café et aborder entre autres des problématiques de patients, de service. Le revers de cette initiative de convivialité était que les chirurgiens avaient élu le bureau de la cadre de pôle comme une annexe privilégiée d'espace de détente, réduisant tacitement l'espace de travail de la cadre de pôle.

Le bureau, ou du moins l'espace qui m'était attribué je le partageais avec un cadre IBODE¹⁰ et lorsque ce n'était pas mon téléphone qui criait c'était le sien. C'était également une réserve de matériel spécifique (les sondes de l'échographe du Dr X), en somme ce bureau, comme beaucoup de bureau de cadre à l'hôpital était un lieu difficilement apparenté à un espace de travail calme, d'écriture, ou bien de réflexion.

On définit souvent le cadre comme une personne pivot, entre le « marteau et l'enclume » mais c'est également l'Homme de toutes les invitations, de toutes les

⁹ Ibid. 2, p 80

¹⁰ Lire Infirmier de Bloc Opératoire Diplômé d'Etat

réunions. A juste titre, le cadre se doit d'être informé en permanence par les autres acteurs, en participant à de nombreuses réunions d'informations. Le cadre est aussi l'Homme des différents comités : hygiène, commission de travaux, groupe de travail...

En somme, soit nous assistons à des réunions ou des groupes de travail et nous représentons une forme d'absentéisme aux yeux de l'équipe, ou bien lorsque nous sommes présents dans l'unité, les sollicitations omniprésentes réduisent le temps que nous pourrions consacrer à un moment réflexif.

Au travers de ce paragraphe, j'ai exposé certaines difficultés que pouvait rencontrer le cadre dans son environnement de travail. Le manque d'espace calme et les interactions professionnelles rendent l'exercice de rédaction particulièrement compliqué. Le cadre semble subir son temps. Voyons comment se traduit cet environnement sur le responsable.

2.4 Un environnement qui génère du stress

Qu'est ce que le stress ?

Selon le Larousse illustre, 2012, p 1039, *ensemble de perturbations biologiques et psychiques provoquées par une agression quelconque sur un organisme de plus selon une définition internationale est retenue, lorsqu'il y a état de stress lors d'un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception dont elle dispose de ses propres ressources pour y faire face.*

Si je caractérise l'agression par le culte de l'urgence auxquelles nos modes d'exercices sont de plus en plus régies alors l'univers professionnel du cadre est parfois assimilé agressif.

En effet, exerçant dans un milieu comme le bloc opératoire, univers particulier, fermé, avec des codes vestimentaires (masques, charlotte, tenue stérile), un langage singulier, un caractère pluri disciplinaires (chirurgien, anesthésiste, paramédicaux) ou chacun gère ses contraintes de fonctionnement dans un lieu non extensible et tenu par l'exigence du temps (programme opératoire à

maintenir). Le bloc opératoire, parfois, est assimilé à une sorte de « cocote minute » ou le stress brave l'ensemble des normes auxquelles les acteurs sont soumis. Ce stress apporte de la dynamique, lié à l'hypersécrétion d'hormones et permet de gérer une crise dans les meilleures conditions. Le personnel est souvent formé ou habitué à fonctionner de la sorte.

En revanche cela apporte également son lot de dommages collatéraux. Epuisement professionnel, lassitude, désorganisation, agressivité...

Par exemple l'immédiateté, n'est pas sans conséquence, cela génère du stress. Selon Zaiki Laidi¹¹, si l'urgence du temps est érigée en principe, alors cette donnée rend l'individu « *prive de distance symbolique entre son être et le monde* » qui l'entoure. L'urgence peut alors sembler être destructrice. En effet les modèles d'entreprises fonctionnant sous la théorie du « just in time », notamment dans l'industrie automobile ont rapidement démontré leurs limites et particulièrement dans l'augmentation des accidents de travail dépendant du stress et des cadences infernales.

Probablement que la réduction du temps de travail a majoré la culture de l'urgence associée à l'accélération des contraintes budgétaires. Est-ce que je peux réaliser la même charge de travail en réduisant le temps de travail ? Cette question est largement débattue avec autant d'alliés que de détracteurs.

En assombrissant encore plus l'environnement, dans un contexte de crise qui frappe le pays depuis plus de cinq ans¹², l'offre d'emploi des cadres de santé est importante.

Il suffit de constater le nombre de pages internet proposant des postes de manager¹³, 44 postes sur un seul site...si j'omets volontairement les départs en retraite et le manque d'attractivité.

A priori cela peut sembler rassurant de savoir qu'il existe une réelle offre d'emplois dans un contexte économique général difficile et malgré des restructurations en pôles avec des fusions de services.

¹¹ Zaiki laid, politologue, enseignant, auteur de la tyrannie de l'urgence, édition Fides 1999

¹² <http://www.lepoint.fr/actualites-politique/2008-10-02/la-crise-financiere-arrive-en-france/917/0/279028> consulté le 06.03.2014

¹³ <http://www.emploisoignant.com/Offre-Emploi-recruteur-0.php#RechercheOffre>, le 7.10.2013

A posteriori, cela traduit une fuite des professionnels, des secteurs de soins qui sont amenés à se reconverter.

A fortiori, le stress, le travail à flux tendu peut être une explication qui a gagné les cadres et les contraint à s'orienter vers d'autres horizons que les secteurs de soins.

2.4.1 Encadrer une guerre de position

En ayant été nommé faisant fonction cadre, j'ai été extrait de l'équipe pour devenir leur manager. A ce moment l'ensemble des collaborateurs semblait d'accord avec mon souhait et le choix de la Direction. Les collègues étaient devenus des subordonnés et toute la difficulté était de maintenir une relation en faisant parfois passer des messages issus de la direction n'allant pas forcément dans le sens de l'équipe.

J'ai du faire preuve de stratégie et intuitivement employer celle du combat, de la négociation pour tenir ma position et appliquer au plus juste les directives. Régulièrement, par exemple, le service de réanimation voisin nous empruntait un dispositif médical, un appareil à mesurer la profondeur de la curarisation. Ce prêt se faisait de façon informelle, car je savais que la réanimation possédait des matériels dont nous avons parfois la nécessité (une sonde d'échographe mesurant le débit cardiaque, par exemple) mais dont l'investissement ne répondait pas à une raison économique car assez peu utilisée sur une année. En somme cette négociation était juste dans l'échange, durable car les deux parties répondaient aux intérêts de chacun. De plus cela permettait d'un point de vue relationnel de renforcer les rapports professionnels en mutualisant nos intérêts. Nous avons développé une alliance.

Frederik Mispelblom Beyer¹⁴ relate au travers de la seconde édition de son ouvrage l'expérience de la gueuse de fonte appliqué par Taylor. Il prend l'exemple de Mr Schmidt, manoeuvre, il lui demande s'il est un homme de valeur ! Ce dernier répond que oui, alors Taylor lui demande de charger 47 tonnes de gueuses de fonte quotidiennement au lieu des 12.5 tonnes réglementaire et de répondre aux injonctions du chef manoeuvre. En conséquence son salaire sera augmenté.

¹⁴ F.Mispelblom Beyer, encadrer un métier impossible ? édition Colin 2010

Cette méthode taylorienne est l'essence du management scientifique qui consiste à sélectionner le bon agent et le convaincre d'exécuter la tâche sans rébellion. Les autres ouvriers voyant Mr Schmidt construire sa maison plus vite grâce à son salaire supérieur, se mirent à l'envier et décidèrent eux aussi de transporter les 47 tonnes de gueuses de fonte par jour afin d'améliorer leur salaire. *Le cadre de santé ne sélectionne-t-il pas l'agent référent dans un domaine selon des compétences ou une motivation propre ?* Afin de montrer l'exemple évidemment Taylor voyait un double avantage à cette situation, premièrement il développait la dépendance des ouvriers dans leur façon de travailler selon des règles. Deuxièmement Taylor avait inventé le métier d'encadrant (chef manœuvre) et les rapports hiérarchiques, cette production plus élevée apportait plus de profit.

Les tâches dont est responsable le manager sont tellement variées et diverses que régulièrement, cela devient un problème à régler. Le professeur de sociologie, F. Mispelblom Beyer décrit alors l'utilisation de stratégies militaires dans le champ managérial pour répondre aux problématiques ou bien les anticiper. En somme, il décrit dans un article paru dans les grands dossiers de Sciences Humaines¹⁵ différentes stratégies :

- Les batailles d'orientations en tenant une ligne de conduite et en défendant ses valeurs dans des réunions ou bien en entretien professionnel
- Faire feu de tout bois y compris le genre masculin ou féminin car les stéréotypes jouent un rôle important dans le positionnement des encadrants. En effet l'auteur prend l'exemple d'une femme nommée responsable dans une usine à forte représentativité masculine où elle reçoit une forme de discrimination sexiste à son encontre. En usant de chantage et de menace auprès d'un journal local, appuyé par son Directeur des Ressources Humaines, elle réussit à apaiser le conflit social. Autre exemple où cette femme, directrice commerciale ne détrompe pas un collaborateur homme qui la prend pour une secrétaire et commence à se confier sur le plan professionnel.

¹⁵ Les grands dossiers de sciences humaines, malaise au travail p32-35, sept 2008

- Ruses et stratagèmes, peuvent être considérés comme des outils managériaux ou le théâtre par exemple peut être un soutien dans certaine posture comme des discours devant une assemblée.

En somme, le manager est confronté à des situations socio-professionnelles ou parfois il doit user d'alliance ou de collaborations, de ruses ou de pragmatisme et de stratégie ou de plan d'action. La finalité doit être en accord avec ses propres valeurs et sa personne et selon l'auteur ces stratégies militaires doivent être des instruments pour comprendre la connaissance objective de chaque situation.

3 Télétravail

Il convient tout d'abord de définir le télétravail.

3.1 Etymologie de télétravail

L'étymologie du verbe travailler vient du latin vulgaire *tripaliare*, c'est-à-dire tourmenter avec le *tripalium*, instrument fait de trois pieux destiné à maintenir les bœufs ou les chevaux afin de les ferrer. *Labor* en latin désigne à la fois travail et souffrance. L'origine des mots précise que le travail est le résultat d'une œuvre réalisée dans la souffrance, cependant je préfère relativiser et voir l'évolution de ce mot au travers du temps, considérant le travail comme une satisfaction dans une réalisation difficile

L'étymologie de télé ; vient du grec *tēle* qui signifie loin, à distance.

Plus précisément, lors d'un accord regroupant plusieurs syndicats (accord national interprofessionnel, ANI), une définition a été élaboré du télétravail « *le télétravail est une forme d'organisation et/ ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectuée hors de ces locaux de façon régulière* »¹⁶.

La [LOI n°2012-387 du 22 mars 2012 - art. 46](#)¹⁷ article L1222-9 encadre le télétravailleur et définit très clairement les conditions d'exercices tant pour le salarié que pour l'employeur

Ainsi, nous pouvons convenir que le télétravail est officiellement une nouvelle forme d'organisation (2005) liée à une transformation des métiers et l'évolution

¹⁶ Définition de l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 signé par l'ensemble des partenaires sociaux.

¹⁷ http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=C3E3287E20511153B01848FD74E54C93.tpdjo16v_2?idArticle=LEGIARTI000025558060&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20131104 (consulte le 3.11.2013)

des usages appuyée incontestablement par le développement des technologies de l'information et des communications.

Après avoir défini le télétravail et en sachant que cette organisation n'est pas marginale puisqu'elle est encadrée par un accord et la loi, voyons désormais si cette pratique peut être transposée au niveau du cadre paramédical.

Quelles seraient les raisons de télétravailler ?

Sur un fond propre, les raisons seraient identiques au travail soit dans un premier lieu une forme de contribution en regard d'une rétribution.

Dans un second lieu une forme de sens au travail, une motivation.

En effet chaque cadre donne un sens à son activité qui lui est personnelle. Le besoin de dépasser ses limites, d'avoir le sentiment du travail bien fait, le désir de gagner plus d'argent, des préoccupations éthiques...

Au travail, la reconnaissance est fondée sur deux jugements :

Le premier est un jugement d'utilité. On reconnaît que ce que je fais est utile. Ce jugement est porté par le patient, l'usager et par la hiérarchie. L'identité ne se règle pas exclusivement dans la dimension de l'utilité.

Un deuxième type de jugement intervient. Le jugement esthétique : "ce travail est un travail bien fait !", "c'est du beau travail !". Ce jugement est le jugement des pairs. Ainsi, chaque fois que vous êtes confrontés à une situation inhabituelle, difficile, qui impose une mobilisation particulière, si vous y arrivez, vous n'avez rien de plus pressé que de trouver quelqu'un qui soit en position de mesurer ce qu'il y avait de difficile et de juger de ce que vous avez fait, afin qu'il valide votre action, qu'il la reconnaisse¹⁸.

En somme le sens de chacun doit être en cohérence avec les principes et les objectifs de l'établissement dans lesquels les cadres s'exécutent dans un but d'action collective et l'intérêt du travail dans l'existence de chacun.

3.2 Le télétravail du cadre

La notion de joignabilité et de travail à distance remonte aux années 1990 avec le développement des alphapages, bipper ou autres tamtam® (Messages

¹⁸<http://www.comprendre-agir.org/images/fichier-yn/doc/Elements%20de%20psychodynamique.pdf>, p13, consulté le 10.03.2014

alphanumériques par transmission de données par radio, groupe Générale des eaux. Né en mars 1995). Simple appareil de radiomessagerie ou de téléavertisseur, ces appareils étaient également répandus dans les hôpitaux pour les personnels de garde ou à responsabilité.

J'ai pris mon premier poste en position d'Infirmier en 1998 au sein du service des urgences. Le cadre de santé du service, à l'époque possédait déjà un BIP sur lequel il était joignable en permanence. Cela devait être les prémices du télétravail. Grâce aux numéros abrégés qui apparaissaient sur son téléavertisseur, le cadre rappelait sur un poste téléphonique et transmettait ses instructions à distance. Les prémices du télétravail étaient en action.

A ce jour, en tant que faisant fonction, je ne bénéficie pas de système de radiomessagerie mais un DECT¹⁹ et un accès à l'ensemble des ordinateurs de l'hôpital grâce à un code informatique personnel ouvrant une session informatique depuis n'importe quel ordinateur connecté au réseau informatique. Cela a l'avantage de pouvoir travailler sur un territoire hospitalier pour le compte de son unité et de fluidifier son organisation. Cette méthode améliore l'action du cadre et sa mobilité ne le prive pas de continuer à gérer l'organisation. Cependant les directions n'ont parfois, pas la nécessité d'équiper leurs managers car les impératifs de réactivité et d'efficacité sont tellement intégrés par les individus qu'ils s'équipent par eux-mêmes²⁰. Il reste évident que ce lien électronique permet de rester efficace en dehors des frontières physiques de l'entreprise, c'est vrai pour les commerciaux de sociétés, mais n'est-il pas exact chez les cadres de santé amenés à quitter leur service pour répondre à une commande extérieure ! En effet le cadre est souvent perçu par les membres de l'équipe comme étant toujours en réunion ou en train de remplir des missions externes. La maîtrise des NTIC pourrait répondre à certaines incertitudes du personnel.

¹⁹ Digital Enhanced Cordless Téléphone ; téléphone sans fil numérique amélioré

²⁰ Aurelie Leclercq-Vandelannoitte : Travail a distance et e.management, Dunod,p106

3.3 Recrutement et NTIC

Une nouvelle génération est décrite d'un point de vue sociologique, la génération Y²¹.

Il s'agit d'une tranche de la population qui est née à la fin des années 1980, avec le développement de l'informatique chez les particuliers. Nous pourrions la définir comme l'e.génération, ou la génération internet. Cette génération a grandi et a été élevée avec le multimédia, l'hyper-connectivité et donc une facilité à réagir et à s'approprier les NTIC. Cette facilité à obtenir l'information par le biais et un certain naturel à utiliser les NTIC, peut créer une consommation instantanée et une impatience : *« cette génération internet semble donc toujours être dans l'immédiateté, l'impatience et être en train de faire plusieurs choses à la fois. Mais ce côté "touche à tout instable" est contre balancé par sa volonté de se dépasser et d'être à l'écoute de ses désirs et valeurs propres. Le "Yer" est un pur produit des "temps hypermodernes" »*

Le lieu singulier d'exercice ou je me trouvais se situait à plusieurs milliers de kilomètres de la métropole, cela imposait lors des phases de recrutement de réagir via des logiciel de vidéo conférence. Il est facilement compréhensible de ne pas faire déplacer un postulant pour un entretien qui engendrerait des couts importants sans avoir la garantie que le profil du candidat corresponde. Malgré tout la distance imposait parfois des décalages horaires et sur mon temps de travail, les candidats n'étaient pas forcément disponibles à s'entretenir. De ce fait très régulièrement je réalisais des entretiens par vidéo conférence de chez moi avec mes dispositifs multimédia personnel le soir ou bien le samedi matin.

Ce témoignage représentatif du télétravail était reconnu par la cadre de pole, mais la direction n'était pas consciente des moyens atypiques déployés pour s'entretenir en direct avec une personne.

²¹ <http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/article/comprendre-la-generation-y-pour-mieux-la-manager.html> consulté le 10.01.2014

Cependant une autre génération « fuschia » celles des 20-25 ans est plus caractérisée comme un homme mi chair-mi technologie, c'est-à-dire un *homme augmenté* comme le décrit Jacques Lambert²², dont les facultés de perception et d'interconnexions deviennent supérieures à ce que permet la physiologie des organes et des sens naturels.

Alors on ne leur parle pas de NTIC mais plutôt de TR. C'est à dire de Technologies de Relations, car la génération « fuschia » est née avec ses outils de technologies et ils sont devenus familiers et totalement assimilés. Ainsi nos NTIC, réservées aux quadragénaires et autres quinquagénaire ne sont nouvelles que pour eux-mêmes. Ce constat apporté par l'auteur conditionne les acteurs dans des « cases », cependant nous devons rester conscients qu'en termes de management, ces nouveaux professionnels ont un rapport singulier avec leurs technologies, quasi « greffé » à leur corps, ce qui leur permet d'être connectés en permanence.

Nous savons qu'il existe plusieurs facteurs de contingence, l'environnement étant un des plus importants dans le monde hospitalier. Les nouvelles générations, sont très à l'aise dans la coopération et la collaboration via les outils technologiques. Le cadre par définition doit être en mesure de communiquer et d'assurer un sens de l'organisation à distance pour avoir un sens collectif et une identité technologique compatible avec les équipes.

3.4 Le contrôle invisible

Foucault développe le concept de panoptisme, il reprend le modèle architectural carcéral du philosophe anglais J.Bentham²³ au 18eme siècle.

Le panoptique, c'est avant tout le regard, un dispositif qui permet de « tout voir », mais c'est aussi l'écoute : pour Bentham, il faudrait également s'assurer que le gardien puisse « tout entendre », tout écouter, sans être lui-même entendu.

L'étymologie grec signifie pan-optik ou tout voir. Ainsi M. Foucault²⁴ reprend l'idée de la visibilité permanente qui amène à penser que l'individu peut être surveillé en

²² LAMBERT JACQUES, management intergénérationnel, Editions Lamarre, 2009 p131

²³ <http://www2.univ-paris8.fr/dela/etranger/pages/8/panoptique.html> consulté le 11.01.2014

²⁴ M.Foucault : surveiller et punir, naissance de la prison, Gallimard 1975

permanence, cet état de visibilité permanente devient ainsi une stratégie du maintien de l'ordre.

La surveillance et le pouvoir ne peuvent être omniprésents qu'à la condition de se rendre invisible et invérifiable, par conséquent le panoptisme participe au dressage de l'autocontrôle des individus.

Si je tente un corollaire de cette stratégie du contrôle invisible au travers du panoptisme, et le développement logique des NTIC. C'est à dire que l'ensemble des outils doivent être reliés en réseau.

Par exemple, Les logiciels d'état des lits, du stockage de la pharmacie, des plannings et des dossiers de soins...l'ensemble des données collectées à tout moment permet de suivre l'activité au plus proche de la réalité tout en n'étant pas physiquement présent sur le site de production.

Si les collaborateurs, les agents, ont notion que le manager, peut vérifier à chaque moment et à distance sans être présent, alors les agents peuvent réaliser leur mission avec un sentiment de travail bien fait en permanence et pas seulement quand le contrôle est réalisé en « présentiel ». Cette forme peut être assimilée à un modèle d'amélioration des processus qualité et d'évaluation. Une forme d'audit extemporané avec des données objectives permettrait de réajuster les actions avec plus de réactivité afin de réaliser les objectifs attendus. Ainsi les subordonnés ne sachant pas réellement quand ils sont surveillés, pourraient s'autoréguler, renfonçant leur gestion et leur investissement participatif au sein de leur unité. Cela pourrait implicitement développer plus de pouvoir créatif et d'innovation, que nous pourrions considérer comme une forme de compétences transversales.

A titre d'exemple, j'ai travaillé pour des compagnies anglo-saxonnes, essentiellement dans le soutien sanitaire dans l'univers de la prospection et de l'exploitation de gisement de gaz et de pétrole. Il y avait de nombreux audits, planifiés ou « flash » réalisés en présence ou à distance par le manager. Cette tendance de l'évaluation permanente était vécue comme un but pour améliorer son activité et sa rentabilité.

3.4.1 Contrôle et NTIC

A un niveau cadre intermédiaire, il peut sembler important de conserver une expertise professionnelle dans le domaine dans lequel exerce les subordonnés. En effet, même si l'atteinte des objectifs reste une part importante dans les phases d'évaluation, la proximité du terrain impose au cadre de maîtriser les champs d'exercices de son équipe quand bien même la fonction de cadre gestionnaire prend une place de plus en plus importante. Cependant à un niveau supérieur, il n'est pas nécessaire d'appartenir au « corpus original » des équipes soignantes, puisque les missions du cadre supérieur ne sont pas fondamentalement dans l'évaluation des agents de terrain mais plutôt dans des directives de pole. Ainsi le contrôle à distance via des logiciels rend une transversalité dans le lien de l'information en direct et assure une transparence.

Les ensembles d'informations numériques collectés sont stockés sur des supports physiques, consultables à tout moment et depuis n'importe quel endroit. En effet ces données requièrent un faible espace de stockage comparé aux dossiers papiers qui sont archivés, parfois sur un site extra hospitalier particulièrement coûteux en termes de gestion d'espace et de personnel ainsi que de la difficulté et de la disponibilité à récupérer ces informations

Cette possibilité de réactivité numérique en ayant accès à l'information rend le contrôle soudain et répond immédiatement à un questionnement. Ainsi le contrôle des managers ne se limite plus à l'observation de l'action ou à la supervision directe, mais sur l'historique, la transmission et le traitement de l'information.

-> la supervision à distance s'exerce sous la forme du suivi électronique de la performance et de l'activité ainsi que le management par objectif.

3.5 Télétravail et incertitude

Dans un milieu hospitalier on tend de plus en plus à des rôles transversaux, à une réduction des hiérarchies et à un renforcement de l'autocontrôle des équipes. La professionnalisation des agents en lien avec le développement professionnel

continu ainsi que le partage de l'information apporte une forme de renforcement de la connaissance et des missions transversales. Un cadre supérieur m'a dit un jour « une bonne organisation se juge lorsque le Cadre de l'unité est absent et que l'activité se déroule sans problème » dès lors j'ai compris que c'était l'autonomie de fonctionnement des équipes favorisée par le cadre qui permettait à l'unité de bien fonctionner. A partir de ce constat, le cadre doit permettre aux équipes quelques prérogatives et quelques outils de fonctionnement le fragilisant d'un point de vue du pouvoir de décision et du fonctionnement. Alors comment rendre du pouvoir si le cadre rend une équipe autonome et en plus s'il s'absente et fonctionne en télétravail ?

En partant du cadre conceptuel, selon M. Crozier et E. Friedberg, il faut maintenir ou créer de l'incertitude pour appuyer son pouvoir. Au travers de la sociologie des organisations, le raisonnement systémique décrit la relation entre un individu A et un individu B ou chacun possède un pouvoir pour aboutir à ses objectifs. Ce jeu de relation est décrit comme un système d'action concret²⁵, les auteurs le définissent comme :

« Un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux ».

Les sources du pouvoir sont nombreuses dans une organisation. Elles sont liées aux ressources dont dispose l'acteur et à sa place dans l'organisation. Ainsi les auteurs distinguent quatre grandes sources de pouvoir :

- La possession d'une compétence particulière,
- La maîtrise de l'information concernant l'environnement de l'organisation
- Le contrôle de la communication et des informations interne
- La connaissance des règles de fonctionnement de l'organisation

Tout d'abord, seul le cadre peut ou pas donner de l'autonomie en assurant un management délégitif et en permettant l'accès à ses outils fonctionnels. Il peut

²⁵ Michel Crozier et Erhard Friedberg, l'acteur et le système ; Edition Seuil 1977, p286

soutenir des actions de formations et assurer la professionnalisation des agents. Le cadre peut également transmettre ou faire une rétention d'information. En somme seul le cadre est l'initiateur d'apporter cette autonomie à l'ensemble de l'équipe. Ces pouvoirs sont probablement moins visibles mais tout aussi puissants, alors cela peut apporter une incertitude et donc renforcer la position du manager.

Les NTIC permettent le fonctionnement d'une unité grâce à la numérisation des outils de travail. On peut définir la numérisation comme la transformation d'activités physiques ou de supports physiques en activités immatérielles grâce à des outils informatiques ou de télécommunications.

Dans cet ensemble, un cadre paramédical est le plus souvent entouré de courriel électronique, de progiciel de gestion des commandes, de reporting d'activité, de DECT, de Smartphone et d'ordinateur...

Par conséquent un manager peut travailler dans un espace temporel et spatial en dehors de son unité et des horaires classiques de fonctionnement. Si le manager ne se trouve pas dans sa zone d'activité définie, sur son champ d'action, mais que l'équipe voit par le bon déroulé de l'organisation que le cadre manipule ses outils décisionnels et continue de suivre l'activité du service, cela apporte une forme de contrôle sans savoir si c'est à cet instant présent ou bien passé il y a quelques minutes ou bien si le contrôle des objectifs se fera dans le futur. Cette incertitude temporelle apporte un doute au sein de l'équipe qu'elle ne peut résoudre car il n'y a pas de clé de résolution qui peuvent émaner de l'équipe. Seul le résultat apparaît sans connaître les modalités pour arriver à cette finalité, ceci s'apparente à une certaine forme d'incertitude.

3.6 Le télétravail en entreprise

Au travers de ma scolarité à IFCS, j'ai profité du stage Module 1 pour rencontrer des professionnels et échanger sur cette thématique du télétravail. A ce titre j'ai rencontré deux personnes, un comptable Me S. et un DRH, Me D.

Dans un premier cas, Madame S, chef comptable au sein d'une PME, reconnaît que pendant la période du bilan comptable, une charge de travail importante

envahi le service. L'ensemble du bilan de l'année comptable doit être réalisé afin qu'il soit validé par des commissaires aux comptes selon la réglementation à laquelle est soumise cette société. De ce fait madame S, en lien avec le service informatique et l'accord de la DRH a fait installer un accès intranet sécurisé à son domicile afin de pouvoir utiliser les logiciels de l'entreprise de chez elle et enfin avancer sur son travail. Madame S reconnaît n'avoir à exécuter cette fonction de télétravail que quelques fois dans l'année, suivant une surcharge d'activités ponctuelles. Elle reconnaît également dégager que des avantages puisque sur une base de volontariat, elle organise son télétravail selon ses contraintes personnelles à des heures qui lui semble propices et calmes.

Quelle est l'analyse que je peux en déduire ? Selon madame S, le service est composé d'un certain nombre d'agent suffisant pour réaliser l'ensemble des tâches et remplir les missions auxquelles sont soumis les employés dans leur service. Donc il y a adéquation entre moyen humain et activité. Lors d'un pic d'activité comptable, comme le bilan de fin d'année, une forme d'émulation anime le service avec des échanges vifs. Madame S prend alors le rôle de régulateur d'activité et coordonne les personnes. Son statut de responsable lui confère d'être la personne ressource au sein de l'équipe, elle répond à l'ensemble des sollicitations en permanence et elle ne remplit plus ses missions d'écritures premières car elle est concentrée à agir dans l'urgence de la gestion de personnel et d'articulation entre les données. Cette possibilité de « télétravailler » lui permet alors de se retrouver dans un environnement propice et calme dans lequel elle ne sera pas dérangée.

Dans un second cas, madame D, directeur des Ressources Humaines, a été absente de son entreprise pour raisons personnelles pendant plusieurs semaines. Soucieuse de maintenir l'activité de son service et de suivre les dossiers en cours, elle a décidé d'utiliser les moyens de communications et d'informations actuels pour conserver le lien entre son service et ses collaborateurs par l'intermédiaire de tableaux de bord commun et de relevés quantitatifs et qualitatifs.

Elle reconnaît que grâce à ces technologies, elle n'a pas accumulé de retard dans la prise en charge de ses affaires courantes, de plus cela n'a pas eu d'impact négatif au sein de la société, lié à son absence physique. Bien évidemment, cette organisation de travail a été réalisée sous une forme d'arrangement interne en

regard d'une situation particulière, n'est ce pas une forme d'innovation que d'adapter son mode d'organisation en fonction de son activité et de son environnement ?

Selon une étude datant de novembre 2013 : Bien-être, performance et mobilité au travail : quelles relations ? Réalisée par OpinionWay pour Mobilitis auprès de 807 salariés de bureaux et de 305 dirigeants, d'entreprises de plus de 50 salariés implantées dans des agglomérations de plus de 100 000 habitants.

En termes de bien-être et de performance, dirigeants et salariés s'accordent à reconnaître l'importance de l'environnement de travail. Parmi une liste de mesures proposées pour améliorer leur niveau de bien-être, 39 % des salariés citent le télétravail devant même la possibilité d'avoir plus d'autonomie et de responsabilités. Les dirigeants semblent d'accord puisque la majorité d'entre eux estiment que le travail à distance représente un facteur d'attraction de poids pour de futurs salariés (72 %), mais aussi un facteur ayant un impact sur l'engagement des salariés (70 %) et leur fidélisation (60 %).

4 Le télétravail sauvage

Comme j'ai pu le définir le télétravail non encadré semble assimilé à du travail masqué car il n'est pas reconnu par une direction comme étant une action de production quantifiable et par conséquent ne peut être rémunéré.

Cependant il peut arriver de réaliser du télétravail sous une forme de situation dégradée.

Au travers de mon entourage personnel, j'ai rencontré un directeur des Ressources Humaines d'une société de vente dans l'industrie du luxe, j'ai alors saisi l'opportunité d'échanger sur ma thématique de sujet de mémoire. Il m'a avoué qu'il autorisait aux collaborateurs lors de situations exceptionnelles de ne pas se rendre sur le lieu de l'entreprise et de rester chez soi pour effectuer leurs activités professionnelles à distance. Ces situations étaient par exemple :

des dysfonctionnements dans les transports en commun, engendrant des retards des salariés, une situation de grève avec un blocage des accès routiers, des distances domicile-travail résultant de longs trajets réalisés par les salariés risquant d'engendrer du stress, de la fatigue. Alors le télétravail prend son sens et rentre comme un accord où les deux parties tirent un bénéfice. Cela peut favoriser l'investissement du collaborateur pour le compte de l'entreprise.

Cette flexibilité en termes de lieux et de temps en se connectant aux systèmes d'informations de l'entreprise accroît la productivité individuelle grâce à la réduction des contraintes spatiales et temporelles dans la réalisation du travail. Ainsi, selon le témoignage, de ce haut responsable, l'amélioration de la communication et de l'échange de connaissance, augmente la prise de décision et semble bénéfique à l'entreprise.

5 Les limites du télétravail informel

Fatigue, irritabilité, perte du tissu social, burn out, suicide...voici quelques traits caractéristiques lorsque en autres les limites et l’empreinte du télétravail ont épuisé les ressources du salarié.

« C’est une histoire de feu, d’un feu intérieur qui consume l’homme au travail. Un jour, brutalement, il tombe en cendres dans la froideur du management moderne. On appelle cette épidémie, car c’en est une, le « burn-out » (la fin d’un incendie) ou « épuisement professionnel ». Il atteint les meilleurs d’entre nous, les plus motivés, compétents, responsables, qui ont une vie privée et matérielle ordinairement agréables. Mais un matin, le corps refuse de bouger, impossible de marcher ou d’allumer son ordinateur, une crise de larmes oblige à garer la voiture sur la bande d’arrêt d’urgence. Arrêt d’urgence. Le grand vide. »²⁶

Les medias ont relayés les différents suicides qui ont eu lieu dans différentes entreprises en France²⁷ dans les domaines de la téléphonie ou de l’industrie automobile chez des cadres. Avec la pression de toujours vouloir faire plus avec l’objectif de la rentabilité, certains cadres sont poussés dans leur retranchement. Certains se sentent obligés soit de réaliser des horaires indécents en dehors de la réglementation²⁸ ou bien de continuer son activité chez soi en pratiquant du télétravail. Cette surcharge informationnelle lié à l’hyper connectivité ne permet plus au salarié d’avoir des phases de récupération ou de repos, il en devient contre productif. Il perd ses relations de confiance par manque de spatialité et ou de temporalité, son tissu social ou affectif s’effrite, tellement le salarié fait un lien fort avec ses outils numériques professionnels.

²⁶ <http://www.philomag.com/les-livres/lessai-du-mois/global-burn-out-6754> consulté le 21.01.2014, issu du livre Global burn out, Pascal Chabot

²⁷ <http://www.lefigaro.fr/emploi/2010/09/10/01010-20100910ARTFIG00551-cinq-suicides-en-quinze-jours-chez-france-telecom.php> consulté le 18.01.2014

²⁸ <http://www.juritravail.com/Actualite/accident-du-travail/ld/94841> (consulté le 18.01.2014)

5.1 Vie privée et vie professionnelle

La vie privée (du latin *privatus* - séparé de, dépourvu de) est la capacité, pour une personne ou pour un groupe, de s'isoler afin de se recentrer sur sa vie et de protéger ses intérêts²⁹. Le droit au respect de la vie privée est abordé selon le conseil constitutionnel qui considère que le droit à la vie privée découle de la liberté proclamée par l'article 2 de la [Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789](#)³⁰. Je peux déduire que dans la sphère privée, l'individu ne peut théoriquement exécuter une tâche professionnelle imposée.

La **vie professionnelle** est considérée comme le temps consacré à une activité d'ordre professionnelle encadré par le code du travail suivant **Article L3121-1**³¹

« La durée du travail effectif est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à ses occupations personnelles ».

Je peux me poser la question de la difficulté à réaliser une activité professionnelle dans son environnement privé tant les frontières de vie sont proches. Cela doit imposer une rigueur et une capacité à se concentrer professionnellement depuis son domicile. On entend régulièrement, les problèmes de la vie privée ne passe pas le portique du lieu de travail, alors comment faisons pour ne pas faire entrer les problèmes de la vie professionnelle lorsque l'activité se déroule sur son propre terrain privé ?

A mon sens la principale limite est cette forme de télétravail informel, clandestin, ou le salarié perd tous ses repères car il n'y a plus de cadre réglementaire, qui le protège de la possibilité de se connecter et d'être dans l'immédiateté d'une réponse à n'importe quelle heure du jour et de la nuit.

De plus les occasions de distractions sont nombreuses chez soi, alors cela impose aux salariés une forme de rigueur et de gestion du temps car la tentation

²⁹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Vie_priv%C3%A9e (consulté le 03.11.2013)

³⁰ <http://www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-constitutionnel/francais/la-constitution-du-4-octobre-1958/declaration-des-droits-de-l-homme-et-du-citoyen-de-1789.5076.html> (consulté le 03.11.2013)

³¹ <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006902440&cidTexte=LEGITEXT000006072050> (consulte le 3.11.2013)

de se connecter de chez soi vers les systèmes de l'entreprise à n'importe quelle heure du jour et de la nuit peuvent nuire à l'exécutant lui-même.³²

5.2 Perte du contact humain

Comme toutes situations il est important de conserver un juste équilibre, ainsi trop de télétravail favorise l'isolement et augmente la perte de la relation humaine.

En effet rien ne remplacera une présence physique. En effet on apprécie plus finement des situations. Bien qu'il existe de nombreux logiciels de communication visuelle, ils ne peuvent remplacer un entretien physique, car la perception des émotions semble être plus forte en étant avec la personne. La présence permet de renforcer le contact avec une équipe en partageant des problématiques ou des moments de joies, cela renforce la complicité au sein d'une équipe. Un cadre en présence physique va « sentir » l'ambiance de l'unité et il va pouvoir anticiper ou désamorcer une situation de conflit. En quelques sortes le cadre développe une forme de système d'alerte intrinsèque auxquelles les technologies informatiques ne peuvent actuellement se substituer. En effet les équipes de soignants ont besoin de voir leur manager, il n'est pas possible de penser que l'on peut robotiser le management.

5.3 La gestion des risques du télétravail

Je pourrai caractériser le risque comme étant un danger éventuel, plus ou moins prévisible, inhérent à une situation ou à une activité.³³

En partant du principe ou le télétravail est formalisé par l'entreprise, cette dernière doit proposer aux salariés des outils et une logistique pour favoriser des conditions de travail adaptées et prévenir tous les risques lié à l'activité. Par exemple comment pourrait être prise en charge des troubles musculo-squelettique si le salarié n'est pas correctement installé chez lui avec une position favorisant le développement de troubles physiques. En effet il peut être aisé pour un télétravailleur de s'installer sur son canapé avec l'ordinateur sur les genoux sans s'apercevoir qu'il peut à termes développer des douleurs en regard des différentes

³² <http://www.expectra.fr/624/le-stress-au-travail-et-teletravail> consulté le 07.03.2014

³³ <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/risque> consulté le 06.03.2014

positions adoptées. Ainsi la prise en compte de ces troubles et la prise en charge pour les traiter peut être difficile à accepter pour l'entreprise et le salarié.

De plus, l'entreprise qui favorise le travail à distance pour le salarié, doit pouvoir fournir un équipement informatique adapté pour accéder aux systèmes d'information en toute sécurité ainsi que la validation par un audit qualité de l'environnement dans lequel s'exécute le salarié qui opère de chez lui.

Egalement afin de prévenir les dérives de télétravail, l'entreprise peut organiser des sessions de formations³⁴ pour l'ensemble des collaborateurs sur le positionnement et la posture à adopter. En somme, la mise en place du télétravail dans une entreprise doit impérativement être encadrée par :

- Une logique de formation pour les futurs télétravailleurs (comment bien organiser son télétravail, son temps de travail, la maîtrise de ses outils...)
- Un environnement et une logistique matérielle adaptée (ordinateur et liaison internet sécurisée, téléphone...)

³⁴ http://teletravailler.lixium.fr/andtorq/se_former_pour_teletravailler.html, consulté le 15.03.2014

6 Entretien semi directif

6.1 Elaboration

Au départ j'ai voulu adresser un questionnaire d'une dizaine de questions à un public représentatif de cadre sous la forme d'une mailing list ou bien par l'envoi groupé avec un questionnaire type Google document. Je n'ai pas souhaité retenir cette méthode bien qu'elle soit parfaitement adaptée pour d'autres situations. Voici les raisons pour lesquelles je ne l'ai pas retenu : Tout d'abord je pense que j'aurais obtenu un taux de non réponse important, ensuite peu de personnes prennent le temps de répondre en profondeur réduisant la qualité des réponses récoltées. En somme, les résultats auraient été très statistiques.

Alors, Concernant la récolte d'informations pour mon mémoire, j'ai construit mon questionnaire³⁵ en sachant que celui-ci me servirait plus comme guide d'entretien et pourrait m'aider afin de réorienter l'échange lors de l'entretien semi directif. Je crois qu'il existe une forte part d'émotion lorsque l'on évoque le télétravail, car celui-ci est pour beaucoup réalisé « non officiellement » et parfois nous pouvons aborder des notions d'épuisement, de troubles de liens sociaux, ces notions sont alors difficilement cernables sur un retour de questionnaires informatisés. C'est ainsi que le contact réel pour aborder un sujet virtuel me semblait essentiel avec la rencontre des différents acteurs.

6.2 Méthodologie

Les entretiens furent semi-directifs, cela permettait d'échanger et éventuellement de confronter les idées. La trame des mes questions initialement rédigée me permettait de réorienter l'échange et ou d'aborder des champs exploratoires. La durée moyenne des entretiens était environ de soixante-quinze minutes.

Les lieux de rendez-vous étaient au sein des bureaux des cadres sur leur lieu de travail. Les rendez-vous étaient planifiés en moyenne deux semaines avant l'entretien, le taux de défection fut de 20%.

³⁵ Annexe 2 : grille d'entretien semi directif

6.3 Population

Mon choix s'est naturellement tourné vers des cadres de santé et cadre supérieur dans le secteur public et privé et également des directeurs de ressources Humaines.

La moyenne d'âge est de quarante six ans avec des extrêmes à trente-huit et cinquante- trois ans, représentatif de 60% d'homme et 40% de femme.

La durée moyenne d'expérience professionnelle en position de cadre est de 8.3 années.

Les secteurs d'exercices sont les ressources Humaines, le service des urgences, la salle de soins post-interventionnelle.

Le niveau d'étude est pour la majorité d'entre eux un niveau master un et/ ou deux et un diplôme de cadre de santé, excepté le manager dans la structure privé, qui ne possède pas de diplôme de cadre de santé.

6.4 Choix terrain enquête

Pour 80% des enquêtés leur lieu d'exercice se situe dans un établissement de santé public, le reste se partage entre des établissements de santé privé et des entreprises en dehors du champ sanitaire et social.

7 Résultats bruts des entretiens auprès des cadres

Je vais vous présenter les résultats sans aucune interprétation puis je tenterai une analyse groupée de l'ensemble des entretiens.

7.1 Quels sont leurs espaces de travail sur leur lieu d'exercice ?

Tous les cadres interrogés possèdent un bureau. Seulement 20% d'entre eux le partagent avec d'autres personnes au sein même de l'unité fonctionnel, concernant les autres cadres, leur bureau est décrit comme calme et isolé de l'unité.

Une seule cadre possède deux bureaux s'expliquant par la taille importante de l'établissement et son champ d'exercice particulièrement large.

7.2 Quels sont leurs équipements ?

Au travers de ces différents entretiens nous pouvons remarquer que l'ensemble des cadres sont équipés en outil informatique : il possède tous un ordinateur type tour ou boîtier relié à un réseau intranet, seulement 40% d'entre eux (cadre supérieur) ont un ordinateur portable professionnel. Ils ont également tous un téléphone type DECT³⁶ pour être joignable sur le lieu de travail. Toujours dans le domaine de la téléphonie, près de 80% ont un téléphone portable professionnel dont 20% équipé d'un Smartphone³⁷ sur lequel ils peuvent recevoir et envoyer des courriels.

Concernant les logiciels informatiques 60% des cadres utilisent une suite bureautique type Microsoft office 1997®, les possesseurs d'ordinateur portable ont une suite plus actuelle.

³⁶ Ibid. 15

³⁷ Lire téléphone mobile évolué disposant des fonctions d'un assistant numérique personnel, d'un appareil photo numérique et d'un ordinateur portable, (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Smartphone> consulté le 07.03.2014)

7.3 Quelles sont les raisons du cadre « télétravailleur » ?

7.3.1 La sollicitation permanente

- Une majorité des cadres reconnaissent être en permanence dérangés par les agents et ou collaborateurs au cours de leur activité et ainsi accumuler du retard.
- Un autre point fort apparaît lors des entretiens concernant le nombre de réunions fréquentes et le temps consacré à ces échanges professionnels.
- Un équipement informatique plus performant
- Les cadres équipés d'une suite Microsoft office 1997® préfèrent utiliser leur équipement informatique personnel car il est doté de logiciel plus récent facilitant le montage et ou la présentation visuelle.
- La recherche d'un lieu calme
- Bien qu'une partie des cadres possèdent un bureau seul, la grande majorité des cadres préfèrent orienter leurs tâches réflexives ou d'écritures (par exemple la rédaction d'un rapport) chez eux. Ils l'expriment leur domicile comme étant un espace plus propice à ce type d'activité.

- La double activité

40% des cadres étaient inscrits l'année dernière à université afin de valider un master 2. L'établissement dans lequel ils travaillent à assurer la prise en charge sous la forme de formation continue garantissant les frais pédagogiques et le maintien de leur rémunération. Ainsi pour maintenir l'organisation et être informé du suivi de l'activité de leur service respectif, ces cadres ont clairement précisé qu'ils avaient réalisé de nombreuses heures de travail pour le compte de leur établissement durant du temps personnel afin de combler leur absence liée à leurs études universitaires et conserver le lien avec les équipes soignantes.

De plus une seule cadre supérieure reconnaît « télétravailler » consciemment car elle estime avoir construit sa propre organisation de travail et elle se sent parfaitement équilibrer dans cette situation. Par exemple elle relève ses mails pendant ses congés, se tient ainsi informée de l'activité du service et par ailleurs elle dit pouvoir gagner du temps lors de son retour de congés à ne pas trier ses mails.

- Quelles sont les méthodes des télétravailleurs ?

Tous les cadres utilisent des supports de sauvegarde physique, type disque dur ou clé USB³⁸ leur permettant de sauvegarder leur données et de faire le lien entre leurs outils informatiques personnels et professionnels.

Tous les cadres entretiennent des communications téléphoniques sur leur téléphone personnel ou professionnel durant le week-end ou pendant leurs congés. Les raisons sont apparentées le plus souvent à des décisions à prendre par le responsable lors de situation problématique.

Seulement 20% des utilisateurs avertis utilisent des sauvegardes en ligne via le cloud³⁹ afin d'échanger leurs données sauvegardées et de les travailler depuis n'importe quel poste informatique.

Seul le cadre exerçant dans la structure privée utilise une plateforme mise en place par son institution, avec un accès illimité à l'ensemble de ses champs de responsabilité. Il reconnaît accéder très souvent durant ses repos (le soir, le week-end, durant les congés) aux données relatives (état des lits, planning...) et au fonctionnement de l'unité dont il est en charge.

Tous les cadres exerçant dans un établissement public peuvent avoir un accès limité à leur boîte de courriel professionnelle. En effet, ils ont un accès à leur contact de répertoire et de courriel reçus et envoyés, mais ils ne peuvent pas consulter la partie dossier et historique créée par eux-mêmes limitant leur utilisation.

Quelles sont les conséquences vécues des cadres « télétravailleur » ?

60% des cadres interrogés vivent très bien cette façon de travailler mêlant vie personnelle et professionnelle.

Certains réalisent du télétravail selon des pics d'activités suivant les besoins de service ou en fonction de leur propre organisation. D'autres assument parfaitement ce statut de « télétravailleur » reconnaissant cette organisation de travail totalement assumée et indispensable au bon fonctionnement des services.

³⁸ Mémoire flash se connectant sur un connecteur *Universal Serial Bus*

³⁹ le *cloud computing* est l'accès via un réseau de télécommunications, à la demande et en libre-service, à des ressources informatiques partagées configurables, http://fr.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing consulté le 07.03.2014

En retour d'entretien ils me confirment que leur activité n'a pas ou peu de retentissement sur leur vie personnelle. En somme cette catégorie de population auditée ne ressent pas de stress ou bien de surmenage à la réalisation de travail à distance de leur lieu d'exercice.

Cependant 40% concernant les autres cadres évoquent un stress et un épuisement professionnel en ayant réalisé du télétravail. Ils expliquent que le travail a « *empiété* » sur leur vie personnelle induisant une réduction des phases de récupération. Cette situation s'est créée en douceur et régulièrement. Un cadre témoigne : « *je ne l'ai pas vu venir* ».

Un autre entretien relate une perte du tissu social de la sphère privée car ce cadre ne s'octroyait plus de temps libre au détriment de tâches professionnelles réalisées dans la vie privée. Elle m'a avoué que cela l'avait conduite à un épuisement professionnel profond induisant un arrêt de travail.

8 Analyse

Très nettement le télétravail existe et plus particulièrement sous la forme informelle dans le monde sanitaire chez les cadres de santé entretenus. Je vais faire le lien entre le développement de ma première partie concernant le stress chez les cadres et leur difficulté à réaliser leurs missions réflexives sur leur propre lieu de travail, résultant d'une action de télétravailleur. Ensuite j'analyserai les conséquences de cette action et tenterai d'en déduire des réponses.

8.1 L'environnement décrit et réel suivant les entretiens

J'ai pu établir au travers de mes expériences appuyées parfois par la littérature que la réalisation du cadre semblait incomplète tellement il ne pouvait se rendre disponible pour des tâches réflexives, de rédactions. En effet son positionnement expose le cadre à de nombreuses sollicitations. Les cadres que j'ai pu rencontrer ont confirmé quasiment à l'unanimité qu'ils ne pouvaient que rarement se détacher dans un lieu calme car ils étaient en permanence dérangés ce qui les conduisait à emporter du travail à leur domicile, lieu calme.

Il existe également une forme de conscience professionnelle qui les conduisait à vouloir conserver du lien, pendant leur période de repos grâce à leur téléphone portable hyper connecté, type Smartphone, certains pouvant même relever leurs courriels. On peut facilement concevoir que le plus souvent les unités de soins fonctionnent 24/24.

Ainsi dans la plupart des situations il n'y a pas de cadre détaché de nuit pour le service mais un cadre pour plusieurs services. En effet à titre professionnel, il y avait un seul cadre d'astreinte chaque nuit sur l'ensemble de l'hôpital dans lequel j'exerçais et parfois face à un problème spécifique le cadre d'astreinte contactait son homologue responsable d'unité sur son téléphone personnel mais qui n'était pas d'astreinte pour avoir un avis et pouvoir apporter une réponse à la situation particulière. Par conscience professionnelle et solidarité avec le cadre d'astreinte, la majorité des cadres répondaient à la sollicitation de leur collègue qui ne connaissait pas forcément aussi bien les rouages de chaque unité.

8.2 Télétravail sauvage, les raisons du télétravail

- Le mode dégradé :

1. L'observation du travail à distance de façon informelle, c'est-à-dire non réglementé est apparenté à un travail en mode dégradé. Souvent ce mode d'organisation est adapté lorsqu'il n'y a pas plus de recours possible au sein d'une organisation en interne et que ses ressources sont épuisées. Ce mode d'urgence permet malgré tout de maintenir l'activité qui est jugée essentielle et de réduire les d'autres activités secondaires de façon temporaire. Cette attitude de fonctionnement ne peut être que transitoire car chaque personne va supporter le dysfonctionnement qui peut entraîner à terme une forme d'épuisement professionnel. Cela peut conduire à une souffrance au travail car les collaborateurs n'ont plus le sentiment de réaliser du bon travail. Ces souffrances peuvent alors se manifester par un affaiblissement de la capacité de penser et de travailler.

Les cadres de santé télétravailleurs qui exerçaient dans des conditions non officielles se sont retrouvés en souffrance sur le plan professionnel sans pouvoir récupérer sur le plan personnel, car ils continuaient de travailler sur leur lieu de domicile en effectuant du télétravail. Cela les a conduits à la perte de leur tissu social et parfois à un épuisement professionnel menant même au « burn out ».

2. Second point qui conduit à une situation en mode dégradé sans que l'entreprise soit en difficulté, se sont ces situations particulières que chacun s'arrange. Par exemple pour améliorer les conditions de travail du salarié car il a un long délai de trajet pour se rendre sur son lieu de travail, on va lui arranger en interne une demie journée en télétravail, autre exemple, un rapport non finalisé, le supérieur hiérarchique va autoriser à son subordonné de rester chez lui pour le terminer à temps. Il peut exister de multiples situations tant il y a de personnes ayant une activité. Ces arrangements servent bien entendu à l'entreprise mais aussi au salarié. Cependant cet environnement exceptionnel ne permet pas de formaliser cette posture de télétravailleur.

- La tricherie :

Christophe Dejours⁴⁰ décrit que « *le travail réel révèle un décalage entre le prescrit et la réalité* ». Contrairement à Paule Bourret⁴¹, qui décrit une différence entre le travail réel et prescrit sur une note de surcharge d'activité dans le temps conduisant à de nombreuses activités invisibles.

Christophe Dejours insiste sur la particularité des actions réelles et celles qui sont détournées, hors du cadre réglementaires pour exécuter sa fonction de travailleur. Cette forme de tricherie peut alors révéler une initiative, une créativité ou bien une infraction aux règlements. Ainsi le télétravailleur peut être assimilé à ce profil, comme étant un jeu d'acteur avec son autonomie de fonctionnement pour faire mieux, en faisant en dehors de certaines règles institutionnelles. Si cette posture est parfaitement maîtrisée et assumée, on peut constater que cela n'engendre pas de stress ou bien de désagrément auprès de la population cadre de santé la réalisant.

Le sociologue allemand WEBER⁴² (1864-1920) imagine un modèle d'organisation rationnel, fondé sur le droit et les règlements, qui doit rompre avec l'arbitraire et l'approximation du monde du travail de l'époque.

« Le fait que les procédures soient écrites évite toute ambiguïté lors de leur mise en œuvre. La direction exerce son autorité par le biais de notes de service qui acquièrent aussitôt une valeur juridique ».

Le modèle organisationnel de Weber se veut égalitaire, puisqu'il se propose de traiter chacun de la même manière. Le principe d'équité est garanti selon lui, par l'absence de prise en compte du caractère individuel de la demande. Néanmoins, ce modèle ne considère pas l'individu comme totalement interchangeable, car il lui reconnaît des compétences spécifiques – celles-là mêmes qui doivent être repérées à l'embauche et qui ensuite lui permettront d'évoluer grâce à un système de promotions. Ce modèle considère que l'homme est libre. Lorsqu'il décide de

⁴⁰ Christophe Dejours, L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, 2003, Inra Edition

⁴¹ Ibid. 5

⁴² http://unt.unice.fr/aunega/M2/Psychosociologie_des_Organisations/Psycho/213.htm, consulté le 15.04.2014

devenir le "sujet" d'une organisation, il perd cette liberté et doit satisfaire aux obligations et règles officielles liées à son travail. On peut reconnaître certains traits actuels dans la bureaucratie professionnelle du monde sanitaire, alors l'homme peut transgresser les règles établies pour satisfaire ce besoin de travailler autrement et faire reconnaître sa différence dans son mode productif.

8.3 La reconnaissance

C.Dejours, psychiatre et professeur titulaire de la chaire de psychanalyse-santé-travail du conservatoire national des arts et métiers définit le jugement esthétique du travail comportant deux dimensions⁴³ :

Tout d'abord le travail est conforme aux règles qui constituent le collectif de travail. Ce travail respecte les procédures et les réglementations en vigueur Cette dimension impose l'appartenance à la communauté des travailleurs. Cela renvoi à une forme de conformisme.

Ensuite, c'est un beau travail parce qu'il comporte quelque chose de singulier. Parce qu'il y a un apport personnel, parce que ce n'est pas la stricte reproduction de ce qu'on fait habituellement. C'est la personnalisation qui permet de se différencier des autres.

Dans les deux cas, le jugement de la hiérarchie ou des pairs respectent et valident ces deux aspects que sont :

- la conformité et la compréhension des règles
- la singularité, apparentée à une compétence transversale, la créativité.

Ces deux dimensions peuvent conduire à la reconnaissance.

Egalement, les cadres se sentent entendus, soutenus dans leur légitimité de télétravailleur et donc de la reconnaissance de leur existence

8.4 L'alternative au télétravail sauvage

La littérature, les témoignages de professionnels s'entendent à conclure que la place du cadre de santé doit se situer au plus proche de l'activité et de production de soins. Ce positionnement stratégique permet d'ajuster, au plus près des

⁴³ http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_2661.html, consulté le 15.04.2014

collaborateurs et de pouvoir répondre à toutes les sollicitations pour fluidifier les nombreux rouages organisationnels. Jusqu'à présent, rien de révolutionnaire mais juste une confirmation de positionnement. Cependant concernant le bureau, j'ai décrit en amont que cet espace normalement lieu de sérénité permettant de s'isoler temporairement ne l'était pas réellement. En effet, les témoignages de cadre reconnaissent que le bureau n'est pas ce lieu préservé, car il fait parfois office de réserve, ou bien les cadres s'y installant sont en permanence dérangés, même avec les codes informels de porte semi fermée-semi ouverte...alors je peux être en mesure de me poser la question si il y a une nécessité d'avoir son bureau au sein même de l'unité dans laquelle on travaille ?

8.4.1 Une nouvelle organisation

Si je considère mon expérience dans un service de bloc opératoire d'un établissement public Médecine- Chirurgie- Obstétrique. L'activité chirurgicale était planifiée en regard d'un programme opératoire établi au préalable. Suivant les urgences les salles d'opérations pouvaient fonctionner la nuit. Par conséquent cela impliquait des équipes 24h/24h.

Malgré tout, le pic d'activité était identifié chaque jour entre 7h et 13h, les salles opératoires avaient un taux d'occupation proche de 100% sur cette tranche horaire. Cette observation peut également se retrouver dans un service de soins traditionnel où les matinées concentrent une charge de travail conséquente à la préparation des patients, les toilettes, les prélèvements biologiques, conditionner les patients en vue d'examen complémentaires (type, rendez-vous avec des masseurs-kinésithérapeute, un examen d'imagerie médicale, une planification au bloc opératoire...

Ainsi le positionnement physique du cadre doit être au sein même de l'unité, optimisant sa présence au moment même où la charge d'activité est à son maximum. Il assure le soutien logistique, les négociations avec les collaborateurs extérieurs, il a sa fonction contrôle, d'évaluation permanente.

Cette proximité physique permettrait au cadre de se rendre compte de la réalité de l'activité et ainsi percevoir les difficultés de l'équipe, cette présence maîtrisée entretiendrait le sentiment d'appartenance au collectif. Son activité deviendrait visible car il serait volontairement au centre névralgique de la production, voir

même sur le champ de bataille pour paraphraser les métaphores de F.Mispelblom⁴⁴, mais les grands stratèges militaires savent prendre du recul face au front et aux hommes pour établir de nouvelles stratégies.

Je peux imaginer alors le bureau du cadre excentré de son unité et s'y retrouver au moment où la charge d'activité semble moins importante pendant l'après midi par exemple, alors le cadre pourrait se réaliser dans son bureau optimisant ce temps calme.

8.4.2 Le bureau excentré en open space

Lors de mon stage M5, découverte de la fonction pédagogique, les cadres formateurs partageaient un grand bureau organisé sous la forme « open-space ». Ils avaient pris l'habitude de cette organisation et j'ai pu obtenir leur jugement critique.

- Négatif : le manque de confidentialité, la nécessité de bien s'entendre car il existe une forte proximité, le respect des règles du groupe et de l'espace partagé...
- Positif : l'échange d'informations facilité, la réflexion en groupe, la réalisation/ réflexion de projet, le contact plus aisé...

Au cours de mon stage, j'ai partagé leur espace, un poste informatique m'était dédié. J'ai pu remarquer le respect collectif du calme qui régnait dans ce bureau partagé car chacun était occupé à sa tâche quotidienne de cadre formateur qui imposait une certaine sérénité pour faciliter la fonction réflexive par exemple, dans la préparation de cours la correction de copies ou bien la validation des compétences et actes du portfolio de chaque étudiant.

Si je tente une transposition de cette organisation aux cadres d'unités fonctionnels.

J'ai pu observer que l'ensemble des cadres sont équipés de téléphone mobile professionnel et personnel, d'ordinateur type boîtier ou portable relié à une connexion réseau. Au travers de ces outils et des moyens technologiques, les cadres peuvent se connecter sur le réseau informatique depuis n'importe quel bureau ou espace dédié sur l'hôpital.

⁴⁴ Ibid.12

Imaginons alors chaque cadre de santé équipé d'un ordinateur portable professionnel, son bureau dématérialisé, lorsque l'activité de son unité le permet en fonction de la charge de travail, le cadre pourrait se retrouver dans un espace partagé offrant toutes les commodités de branchement internet, prise secteur ainsi que toute la logistique papeterie/ bureautique et des imprimantes reliés au réseau. Cette grande salle aurait également des petites zones privatives vitrées permettant aux cadres de se réunir ou bien de s'isoler. En somme les cadres de l'hôpital se retrouveraient dans cette espace réservé en open-space ou ils pourraient profiter à distance relative de leur unité d'une zone dans laquelle ils ne seraient pas dérangés tout en restant disponible. Certaines règles élémentaires devant être respectées⁴⁵ : limitation de la densité, insonorisation de l'espace (installation de parois antibruit par exemple), ventilation correcte... Il est également nécessaire d'imposer quelques règles de bien-vivre en société : limitation du volume des sonneries de téléphone, installation de kit-main libre, incitation à parler moins fort et à passer ses appels téléphoniques privés à l'extérieur, rangement des bureaux pour ne pas polluer l'univers visuel du collègue

Je peux avancer de nombreux avantages, tout d'abord le gain d'espace précieux dans chaque unité en transformant les anciens bureaux de cadre, la réduction des mobiliers et équipement informatique et par conséquent l'allègement de la maintenance. De plus les cadres pourraient se retrouver quotidiennement dans leur espace réservé et ainsi partagé plus facilement. La circulation d'informations deviendrait simple pouvant résoudre des situations plus rapidement. En acceptant ce modèle, qui devrait être réfléchi par les cadres, des membres de la direction technique et financière, ils constitueraient un groupe projet pour les choix et les décisions pour la structuration de cet espace. Les cadres pourraient bénéficier d'une zone privilégiée où la réflexivité et l'écriture serait plus réalisable car ils ne seraient plus « polluer » par leur environnement fonctionnel. Ainsi le télétravail sauvage serait réduit limitant le surmenage et un risque d'absentéisme couteux pour la société chez certains cadres rencontrés.

⁴⁵ <http://www.preventica.com/actu-enbref-qualite-travail-open-space-1090611.php>, consulté le 22.04.2014

Concernant une autre organisation du temps de travail décrit comme la règle des 20%⁴⁶, au sein de l'entreprise Google®. Les cadres, ingénieurs peuvent bénéficier de 20% de temps personnel au cours de leur journée pour développer des projets avec des thématiques libres. Cela impose aux cadres-ingénieurs de terminer et d'atteindre leurs objectifs avec plus de rapidité pour se consacrer à leur temps personnel. Cependant la majorité d'entre eux choisissent un projet en lien avec leur société. Cela leur permet de conserver leur autonomie de fonctionnement et de limiter le turn-over des collaborateurs. De plus cela permet aux cadres de travailler plus rapidement pour se dégager les 20% de temps de création personnelle. Cela contribue à améliorer la productivité.

8.4.3 Officialiser le télétravail

Pour les cadres ayant manifesté un surmenage ce n'est pas le fait de travailler à distance qui est en la cause mais plus une accumulation et une volonté de terminer le travail pour avoir le sentiment d'un travail bien fait, en le continuant de chez soi en plus de sa journée passée. Donc certains d'entre eux pouvaient majorer leur journée de travail, s'accordant peu de période de repos et ne réservant plus de temps à la vie personnelle. La frontière entre la vie privée et professionnelle devenant dangereusement perméable. Je peux en conclure que c'est en réalisant ce travail « sauvage » et non encadré que cela peut conduire à des excès. Les administrations au delà des responsables de pôle devraient officialiser cette méthode afin de mettre un cadre réglementaire à cette pratique pour ne pas que cela figure comme une pratique clandestine et nuise à la santé de certains cadres.

En inscrivant officiellement le télétravail, les directions protégeraient leurs salariés et apporteraient de meilleures conditions d'exercices. Cela permettrait d'améliorer et même d'évaluer leurs conditions.

⁴⁶ <http://www.journaldunet.com/diaporama/0610-livregoogle/3.shtml>, consulté le 22.04.2014

8.5 Convaincre une direction de pouvoir télétravailler officiellement

Les évolutions de l'environnement technologique sont tellement incontournables qu'elles obligent ou obligeront tôt ou tard l'entreprise à s'adapter car la culture ne tient plus à un lieu mais à une identité. Pour les sociologues, la culture est désignée comme une organisation stable et durable d'un groupe ainsi que l'ensemble des valeurs étayant la représentation que ce groupe se fait de lui-même et de ses rapports avec les multiples environnements dans lesquels ils évoluent. Ainsi ces différents terrains dans lesquels les Hommes évoluent peuvent être des contextes de créativité et d'innovation, cela peut apporter du sens et enfin produire une valeur ajoutée. En effet nous avons vu précédemment les modes de communications de la génération Y, la question n'est pas de débattre mais juste de reconnaître cette culture de communication et d'échange en dehors du lieu et du temps. Notre société professionnelle doit s'adapter à cette nouvelle identité qui se retrouve dans les hôpitaux d'aujourd'hui.

En regard des entretiens que j'ai réalisés tous les cadres à un moment ont pratiqué du travail à distance, j'ai pu constater que cela avait eu un retentissement sur l'atteinte des objectifs mais aussi sur leurs conditions sociales et psychiques. Afin de légitimer cette activité et enfin la rendre visible, voici une piste argumentaire que je pourrai proposer à ma direction.

8.5.1 L'argumentaire à priori

Lors de ma future prise de poste, je ne choisirai pas forcément l'agencement des locaux et plus particulièrement mon bureau. Mon profil professionnel m'oriente à exercer dans des secteurs type « aigus » et comme souvent le bureau sera situé dans la zone de production, ou la concentration d'acteurs est la plus importante. Lors de mon stage Module 4 découverte de la fonction encadrante, la cadre possédait également son bureau au centre du couloir du bloc opératoire, lieu sans cesse de passage de patients sur les brancards et de tous les personnels du bloc. Elle m'a confié qu'il était impossible compte tenu des locaux et de l'affluence spécifique des acteurs du bloc opératoire d'avoir un instant calme pour se concentrer en dehors des activités normées comme la gestion de la logistique,

des plannings...à titre d'exemple, j'étais seul dans le bureau, au calme, je rédigeais mon rapport quand soudain, une personne entra dans le bureau pour passer une communication personnelle sur son téléphone à voix haute. A la fin de son appel, la personne se justifia en argumentant que l'ambiance était plus calme dans le bureau pour passer son appel. En somme chacun cherche un endroit calme au détriment des autres acteurs...a priori il sera difficile dans ce cadre de pouvoir réaliser des activités réflexives. Cependant la responsabilité du cadre est également engagée car elle n'a peut être pas su « protéger » son territoire comme un lieu de travail, sa posture devrait être revisitée afin de respecter les règles de bonnes conduites de la part de certains collaborateurs.

« Convaincre, c'est s'appuyer sur ce qui est vrai pour l'interlocuteur, afin de lui présenter un projet dans un langage qui lui convient, c'est-à-dire simple, compréhensible, succinct »⁴⁷

Défendre un argumentaire sur du concret avec un plan d'action, des objectifs à atteindre et à réaliser et un échéancier prévoyant des phases de télétravail lorsque cela le nécessite. Il est question de pouvoir juger des moments opportuns pour pouvoir se réaliser professionnellement si les conditions in situ ne le permettent pas en effectuant pour le compte du service ou de l'institution du travail à distance. Cela pourrait limiter la fatigabilité ainsi que stress et renforcer la créativité et la reconnaissance en matière de ressources humaines, la bienveillance est primordiale pour le maintien et l'investissement des collaborateurs

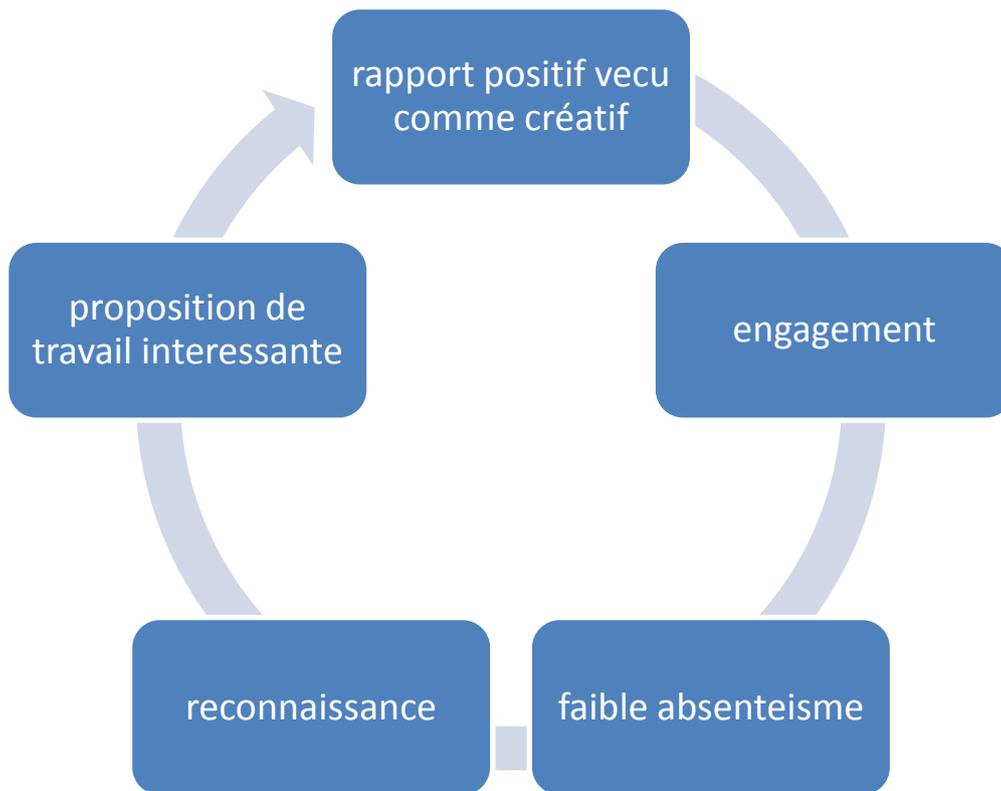
Guy Le Boterf, définit la réflexivité⁴⁸ comme étant une étape se détaillant en quatre phases :

- qui sont l'expérience vécue
- l'explicitation et mise en récit de l'expérience
- la conceptualisation ou la modélisation de nouvelles situations
- Le développement implique d'être dans une situation calme et sereine pour favoriser la réflexivité.

⁴⁷ <http://www.energieplus-lesite.be/index.php?id=10136> consulté le 10.04.2014

⁴⁸ <http://ddzongo.blogspot.fr/2005/06/iptic26-rsum-du-livre-de-guy-le-boterf.html>, consulté le 20.04.2014

Un renforcement positif fondé sur l'engagement et la reconnaissance



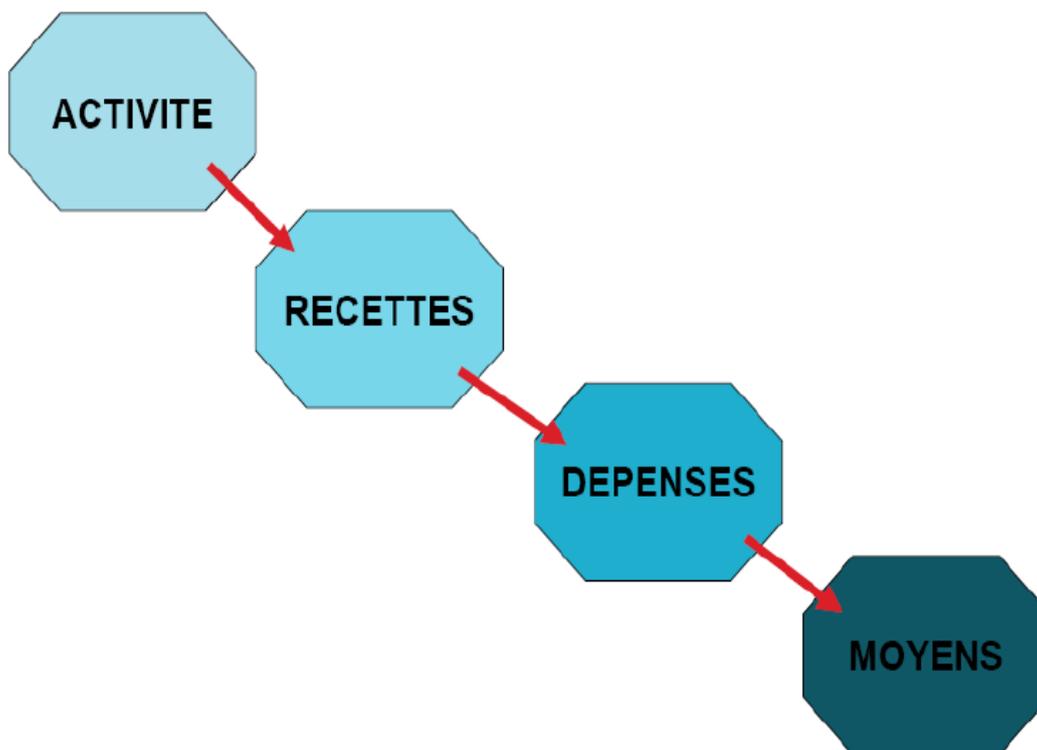
8.5.2 L'argumentaire à posteriori

Depuis les années 1980, les hôpitaux étaient dotés d'un budget global, c'était bien avant la mise en place de la tarification à l'activité,. Alors ce schéma de gestion budgétaire apportait plus de connaissances sur les questions de dépenses que sur celles des recettes à cette époque. Lorsque les professionnels manifestaient une demande de moyen supplémentaire, qui induisait un cout c'était dans un but de développer une nouvelle activité. C'est ce que l'on appelle le modèle budgétaire en finance.

A ce jour, le modèle budgétaire est inversé⁴⁹ :

⁴⁹ Cours de Mr Bejean, maitre de conférence management et santé, gestion financière section IV

Inversion du modèle budgétaire



En effet, il semble normal aujourd'hui de réaliser une activité qui va produire une richesse et manifester des couts puis de demander des moyens qui seront justifiés par cette nouvelle activité.

N'est –il pas le constat de certains modèles de télétravailleurs ?

Je réponds par l'affirmative car les cadres télétravailleurs que j'ai rencontré ont tous débuté cette activité « clandestinement » sans jamais oser demander de moyen supplémentaire. Ces moyens auraient pu être du temps de travail déterminé pour permettre de travailler en dehors de son adresse professionnelle, des outils technologiques tel un ordinateur portable et un téléphone professionnel. Malgré tout le travail qu'ils ont réalisé au bénéfice de leur entreprise sanitaire était pour maintenir l'organisation de leur service optimale et in fine pour garantir les soins aux patients. Cette activité a été prise sur du temps personnel, avec des outils personnels...de nouveau une forme d'activité invisible peu quantifiable.

Au cours de mon enquête, j'ai rencontré deux directeurs des ressources Humaines. Ils étaient dans deux champs professionnels différents et ne se connaissaient pas. Cependant ils partageaient la même vision du télétravail, puisqu'ils la pratiquaient. J'ai retrouvé sensiblement les mêmes raisons que les cadres de santé : hyperactivité, le manque de temps, le dérangement régulier, les réunions...alors pour terminer leurs dossiers urgents et souvent pour être au calme ces deux professionnels travaillaient régulièrement à domicile. Leur statut de directeur leur permettant de le réaliser librement.

Ce qui m'a interpellé est plus dans leur autorisation vis-à-vis de certains collaborateurs cadres à leur autoriser sur des situations singulières (pics d'activités, grève de transport, distance importante de leur lieu de domicile...) de pouvoir rester chez eux et de travailler à leur domicile sans cadre réglementaire particulier. Ils le justifiaient comme une forme d'adaptation de l'entreprise à des situations en mode dégradées. A posteriori les objectifs des cadres/ salariés ont été maintenu et cela n'a pas impacté négativement les résultats de l'entreprise. Cependant ils ne souhaitaient pas légitimer cette façon d'exercer quand bien même cela avait été productif.

- ➔ En se servant de ce genre de situation et en tirant les conséquences positives je pense que nous pourrions faire légitimer et enfin reconnaître le télétravail comme étant une façon de travailler apportant une satisfaction, une reconnaissance et une efficience dans son activité.

8.6 La conduite de changement pour une nouvelle organisation

Comme j'ai pu le décrire au cours de la première partie, l'activité invisible du cadre est bien réelle et cette dernière occupe une place importante dans la vie professionnelle des managers en santé. P. Bourret⁵⁰, au travers de son étude sur les cadres définit clairement ce travail de lien invisible qui n'est pourtant pas précisé sur les fiches de fonctions. Ainsi les possibilités aux cadres de s'accorder des moments réflexifs au sein de leurs unités fonctionnelles sont rares et délicats tellement ces derniers sont régulièrement dérangés. Alors une nouvelle

⁵⁰ Ibid.6

organisation de travail pourrait être pensée en adoptant une conduite de changement⁵¹ sur plusieurs plans.

- Le projet de changement sur le plan culturel : le changement modifie le système de valeurs de l'organisation et des personnes. Les normes peuvent être également repensées.
- Le projet de changement et le plan stratégique : le changement vise à déployer de nouvelles activités avec de nouveaux objectifs, comme l'amélioration des conditions de travail, la réduction des coûts, l'amélioration de la performance.
- Le projet de changement et le plan structurel : le changement impose de repenser les fiches de fonctions, les responsabilités de chacun et le développement des systèmes d'information. En réorganisant l'activité on pense à faire évoluer le métier et comment les acteurs vont développer de nouvelles compétences.

En explorant ces différentes dimensions que l'on peut retrouver dans toute entreprise et précisément dans le monde hospitalier, le changement ne peut s'opérer que lorsque les processus sont stables et routiniers. Le télétravail non visible des cadres est à mon sens un de ces processus puisque l'ensemble des acteurs que j'ai rencontré ont réalisé ce travail à distance avec plus ou moins de conséquences. C'est pourquoi ce changement ne serait pas un mouvement extraordinaire ni même une rupture organisationnelle qui pourrait engendrer des résistances. Cependant cela serait la mise au grand jour d'une activité réalisée dans l'ombre, ainsi nous pourrions penser que lorsque l'activité le nécessite, les cadres intermédiaires pourraient s'organiser librement avec le crédit de leur direction et en toute transparence à se positionner dans un lieu qui leur semblerait propice à la réflexion sans être dérangé. Cette liberté d'action laissée aux acteurs de l'organisation pourrait favoriser la créativité de chacun et les comportements autonomes mais aussi prévenir des troubles.

51

http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/libris/3303330403211/3303330403211_EX.pdf, consulté le 22.04.2014

Donc le télétravail s'organise et se définit auprès de la direction alors il faut le rendre visible vis-à-vis des équipes qui pourraient manifester une résistance à cette nouvelle façon de pouvoir travailler ponctuellement. Car cela pourrait être apparenté à une fuite de responsabilité ou à une forme de traitement de faveur de la part des cadres. Alors il faut donner du sens qui permet à tout à chacun de poursuivre les objectifs qu'il s'est fixé et permettre aux individus de se construire des repères essentiels à l'engagement dans l'action. En somme le sens permet aux individus de comprendre les raisons de télétravailler. En restant disponible au téléphone, en apportant son appui à l'équipe que l'on encadre et en justifiant sa production d'écrit, le travail à distance à toutes ses raisons. Les cadres supérieurs le réalise depuis longtemps en pilotant à distance plusieurs unités, grâce aux tableaux de bords et à leur disponibilité. En modifiant l'ordre culturel et en légitimant le télétravail, nous pouvons imaginer plusieurs impacts⁵² :

- Impact sur les compétences : avec le développement et l'acquisition de nouveaux savoirs-savoirs faire et postures
- Impact sur les méthodes : la modification des relations avec les collaborateurs et la manière dont on réalise le travail
- Impact sur les rôles et le pouvoir : la possibilité d'avoir accès à l'ensemble des ressources à distance.
- Impact sur les valeurs : les modifications de la culture et des mentalités d'un métier au sein d'une entreprise.

Cette possibilité de liberté d'action au sein d'une organisation peut favoriser des compétences transversales, comme la créativité, l'autonomie, remettre du sens au travail au moment qui semble être le plus opportun.

⁵² Me Vandangeon-Derumez, cours conduite du changement, master 1 management et santé, maître de conférence et Directrice UPEC-Gustave Eiffel, mars 2014

9 Conclusion

In fine, le métier de cadre de santé a toujours su évoluer avec les différentes mutations organisationnelles ou culturelles de l'hôpital. Tout d'abord soignant issu du rang car il était expert dans son champ de compétence. Puis depuis plusieurs années l'approche de cadre de santé s'apprend dans des instituts de formations et maintenant les études sont couplées à l'université. Ainsi lors de ces formations en alternance, une forte part de réflexivité est demandée. Ce modèle actuel de formation s'adapte à la transformation de l'hôpital dans un contexte croissant de préoccupation économique et de maîtrise des coûts tout en garantissant une prise en soins globale de qualité.

Malgré tout, les expériences appuyées par la littérature montrent que les cadres de santé en exercice éprouvent un stress professionnel. Ces situations s'expliquent par des enjeux économiques importants, par le culte de l'urgence, le manque de temps et enfin la disparité entre le travail réel et prescrit. L'isolement et le manque de reconnaissance contribuent fortement à une démobilitation des cadres marquée par une difficulté des managers à se concentrer sur des tâches réflexives sur leur lieu de travail.

Certains d'entre eux ont alors développé des stratégies de travail dans des lieux plus sereins détournées de leur adresse professionnelle sous la forme de « télétravail sauvage ». Cela peut s'apparenter à une forme de tricherie en ayant comme seul objectif de pouvoir réaliser un beau travail créatif qui pourra être reconnu.

Au travers des entretiens menés auprès des cadres, il existe des dommages psycho-sociaux à cette forme de travail en dehors du règlement institutionnel : le surmenage, la perte du tissu social et le fait de ne vivre que pour le travail sans avoir de phase de récupération.

Ces possibilités de s'affranchir du lieu et du temps de travail sont en partie possible grâce aux développements des technologies de l'information et de la communication qui sont de plus en plus performantes. En revanche cela demande une forme de maturité et de rigueur pour pouvoir exercer en travail à distance pour ne pas se laisser emporter par la spirale infernale et non maîtrisable du surmenage qui peut avoir des conséquences nuisibles à la santé des cadres. « A

ce jour ce n'est probablement pas la meilleure solution, mais cela est pour le moment celle qui me semble la plus satisfaisante ». Ainsi la question pour l'organisation du travail n'est donc pas de savoir "comment motiver ?", mais bien "comment ne pas casser la motivation ?". En effet la motivation et la mobilisation des managers est toujours présente, encore plus forte et pertinente grâce aux outils de développement et de support. Alors le rôle des directions serait de pouvoir enfin rendre visible cette activité réalisée dans l'ombre et de pouvoir organiser du temps officiel quand les cadres de santé en ont besoin pour travailler des phases de rédaction ou de réflexions au calme. Cette reconnaissance du travail au travers de ces modalités d'exercice pourrait apporter au cadre de santé un nouveau dynamisme et peut être révéler de nouvelles innovations.

BIBLIOGRAPHIE

- BELLIER.S/ H.ISAAC/ E.JOSSERAND/ M.KALIKA/ I.LEROY Le e-management : vers l'entreprise virtuelle, Liaisons, 2002, 87p
- BOURRET PAULE, Les cadres de santé à l'hôpital, Seli Arslan, 2006, 285p
- BOUVARD PATRICK, PATRICK STORHAYE, Le travail à distance, Dunod, 2013, 223p
- CROZIER MICHEL ET FRIEDBERG ERHARD, l'acteur et le système, Seuil 1977, 437p
- KERVASDOUE JEAN, L'hôpital, PUF (Que sais-je ?), 2004, 127p.
- LAMBERT JACQUES, management intergénérationnel, Editions Lamarre, 2009, 269p
- LECLERCQ-VANDELANNOITE.A, Travail à distance et e-management, Dunod, 2013, 166p
- MISPELBLOM BEYER FREDERIK, encadrer un métier impossible ?, Armand Colin, 2nd édition 2010, 301p
- MOREL A L'HUISSIER PIERRE, TURBE-SUETENS NICOLE, Le télétravail en France les salariés sont prêts!, Pearson, 2010, 149p
- PALIER BRUNO, la reforme des systèmes de santé, PUF (Que sais-je ?), 2004, 127p

PERIODIQUE

- AUBERT NICOLE, le travailleur n'est pas d'abord un artisan ou ouvrier mais tourmenteur ou bourreau, Le Nouvel Observateur, HS le bonheur
- CYRULNIK BORIS, les sociétés ritualisées résistent mieux au malheur, Le Point, HS n°23, pp112-116
- DEJOURS CHRISTOPHE, la reconnaissance au travail, Sciences Humaines, n°141bis, aout 2003,
- LAGADEC ANNE MARIE, VERONIQUE LEON, LAETITIA LACOMBLEZ, CHRISTINE LEMETAIS, manager à distance, comment faire ? Soins Cadres, supplément au n°86, S18-19
- LANDIER HUBERT, le travail : une question de sens, construire le travail de demain, cinq tabou au cœur de l'actualité, éditions d'organisation, 1995, pp129-131
- LARVOR CLAIRE, manager à distance, un équilibre entre confiance et vigilance, Soins cadres, supplément au n°86, S11-13
- LEBLEU BERNARD, la culture de l'urgence, L'agora, 2005, index 58,
- LEON EMMANUELLE. Le management à distance, quelles réalités, quels enjeux ?, Soins cadres, supplément au n°86, S7-10
- LEWINO FREDERIC, le bonheur est dans le cortex, Le Point, HS n°23,
- MISPELBLOM FREDERIK BEYER encadrer une guerre de positions, Les Grands Dossiers des Sciences Humaines, n°12, septembre- octobre-novembre 2008, pp32-35

- NERE JEAN JACQUES, devenir manager, Soins cadres, n°47, aout 2003, pp 41-45
- POPIELSKI JEAN FRANÇOIS, comment donner du sens au travail des cadres de santé dans un contexte incertain et complexe. ? Soins cadres, n°77, février 2011, pp 24-26
- REVILLOT JEAN MARIE, la relation de proximité du cadre de santé, quel impact sur la santé et la reconnaissance au travail ?, Soins Cadres, supplément au n°86, S14-17
- RUIILLER CAROLINE, BERTILLE PATIN, le travail relationnel du cadre : un impensé, Gestion Hospitalière, n°509, octobre 2011, pp 499-502
- ZERBIB DAVID, le travail après la fin du travail, l'humanité, 2003

WEBOGRAPHIE

- <http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/article/comprendre-la-generation-y-pour-mieux-la-manager.html> (consulté le 10.01.2014)
- <http://www2.univ-paris8.fr/dela/etranger/pages/8/panoptique.html> (consulté le 11.01.2014)
- <http://www.lefigaro.fr/emploi/2014/01/15/09005-20140115ARTFIG00399-pourquoi-le-travail-et-l-emploi-vont-disparaitre.php> (consulté le 15.01.2014)
- <http://www.franceculture.fr/emission-les-idees-claires-10-11-l-evaluation-est-elle-une-normalisation-2011-02-03> (consulté le 18.01.2014)
- <http://www.lefigaro.fr/emploi/2010/09/10/01010-20100910ARTFIG00551-cinq-suicides-en-quinze-jours-chef-france-telecom.php> (consulté le 18.01.2014)
- <http://whc.unesco.org/en/list/491> (consulté le 04.03.2014)
- http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_2661.html (consulté le 15.04.2014)
- <http://psychanalyse.cnam.fr/christophe-dejours-488797.kjsp> (consulté le 15.04.2014)
- http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html (consulté le 15.04.2014)
- <http://ddzongo.blogspot.fr/2005/06/iptic26-rsum-du-livre-de-guy-leboterf.html>, (consulté le 20.04.2014)

COURS

- BEJEAN.M, maitre de conférences, responsable Master Management et Santé UPEC-Gustave Eiffel, gestion financière, 2013-2014
- Dumont.JP, maitre de conférences, Master Management et Santé UPEC-Gustave Eiffel, organisation de santé, la Grande Transformation, 2013-2014
- FARNAULT.P, Directeur Ecole Supérieure Montsouris, « Do it yourself génération »Management intergénérationnel manager les moins de trente ans, mars 2014
- FARNAULT.P, Directeur Ecole Supérieure Montsouris, les postures managériales évolutions des Compétences d'encadrement, janvier 2014
- Vandangeon-Derumez.I, maitre de conférences et Directrice UPEC-Gustave Eiffel, Master 1 Management et Santé, conduite du changement, mars 2014

TEXTE LEGISLATIF

Décret :

MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTE, **Décret n° 2012-1466 du 26 décembre 2012 portant statut particulier du corps des cadres de santé paramédicaux de la fonction publique hospitalière** JORF n°0302 du 28 décembre 2012 page texte n° 17, disponible sur :
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000026843750&dateTexte&categorieLien=id>, (consulté le 04.03.2014)

ANNEXE

TABLE DES ANNEXES :

Annexe 1 : Décret n° 95-926 du 18 août 1995 portant création d'un diplôme de cadre de santé

Annexe 2 : grille d'entretien des cadres de santé

Annexe 3 : extrait de rapport d'entretien semi directif

Annexe 1 : Décret n° 95-926 du 18 août 1995 portant création d'un diplôme de cadre de santé

niveau de laboratoire d'analyses de biologie médicale, qui ont suivi la formation prévue par l'arrêté mentionné à l'article 3 du présent décret dans un institut de formation des cadres de santé agréé par le ministre chargé de la santé, après avis de la commission permanente interprofessionnelle du Conseil supérieur des professions paramédicales, et validé l'ensemble des modules prévus par le programme fixé dans l'annexe dudit arrêté susmentionné.

Art. 2. — Les titulaires de l'un des certificats suivants :

- certificat de moniteur cadre d'ergothérapie ;
- certificat de cadre infirmier ;
- certificat d'aptitude aux fonctions d'infirmier surveillant ;
- certificat d'aptitude aux fonctions d'infirmier titulaire ;
- certificat d'aptitude aux fonctions d'infirmier cadre de santé publique ;
- certificat de cadre infirmier de secteur psychiatrique ;
- certificat de directeur de formation professionnelle du personnel assignant de secteur psychiatrique ;
- certificat de cadre de laboratoire d'analyses de biologie médicale ;
- certificat de moniteur cadre manipulateur d'électroradiologie ;
- certificat de cadre manipulateur d'électroradiologie médicale ;
- certificat de masseur-kinésithérapeute moniteur ;
- certificat de moniteur cadre de masseur-kinésithérapeute,

peuvent se prévaloir des mêmes droits que les titulaires du diplôme de cadre de santé.

Le diplôme de cadre de santé peut être délivré, par équivalence, aux titulaires d'un diplôme, certifiant au autre titre leur permettant d'exercer une des professions mentionnées à l'article 1^{er} du présent décret pour lesquelles il n'existe pas de certificat de cadre antérieurement à la publication du présent décret.

Art. 3. — Un arrêté du ministre chargé de la santé détermine les conditions d'accréditation des instituts de formation des cadres de santé, les conditions et les modalités d'admission dans ces instituts, le programme de formation, les modalités de validation des modules prévus par ce programme ainsi que les modalités de délivrance du diplôme de cadre de santé soit à l'issue de la formation, soit par équivalence.

Art. 4. — Sont abrogées les dispositions des décrets :

- n° 73 822 du 7 août 1973 relatif au certificat d'aptitude aux fonctions d'infirmière et d'infirmier cadre de santé publique ;
- n° 75-928 du 9 octobre 1975 relatif au certificat Cadre infirmier ;
- n° 76 862 du 6 septembre 1976 portant création du certificat de moniteur cadre de masseur-kinésithérapeute ;
- n° 76 868 du 6 septembre 1976 modifié portant création d'un certificat de moniteur cadre manipulateur d'électroradiologie ;
- n° 79-505 du 28 juin 1979 portant création d'un certificat Cadre de laboratoire d'analyses de biologie médicale ;
- n° 80 13 du 2 janvier 1980 modifié portant création du certificat de moniteur cadre manipulateur d'électroradiologie.

Toutefois, les étudiants ayant entrepris leurs études avant le 31 mars 1995 demeurent soumis aux dispositions en vigueur au moment de leur entrée en formation jusqu'à l'achèvement du cycle de formation en cours.

Art. 5. — Le ministre de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'insertion professionnelle, le ministre de la santé publique et de l'assurance maladie et le secrétaire d'État à l'enseignement supérieur sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 18 août 1995

A. AMI-JURÉ

Par le Premier ministre :

Le ministre de la santé publique
et de l'assurance maladie,

CLAUDE HUBERT

Le ministre de l'éducation nationale,
de l'enseignement supérieur, de la recherche
et de l'insertion professionnelle

FRANÇOIS BAYLON

Le secrétaire d'État à l'enseignement supérieur

JEAN DE BOSSHUIS

**Arrêté du 18 août 1995
relatif au diplôme de cadre de santé**
NOR : 54095020944

Le ministre de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'insertion professionnelle, le ministre de la santé publique et de l'assurance maladie et le secrétaire d'État à l'enseignement supérieur,

Vu le décret n° 95-926 du 18 août 1995 portant création d'un diplôme de cadre de santé ;

Vu l'arrêté du 20 janvier 1994 relatif au diplôme d'études universitaires générales Sciences et aux licences et maîtrises en secteur Sciences ;

Vu l'arrêté du 9 février 1993 relatif au diplôme d'études universitaires générales Sciences humaines et sociales et aux maîtrises de secteur Sciences humaines et sociales ;

Vu l'avis du Conseil supérieur des professions paramédicales en date du 22 décembre 1994,

Arrêtent :

Art. 1^{er}. — L'accréditation des instituts préparant au diplôme de cadre de santé est prononcée par le ministre chargé de la santé après avis de la commission permanente interprofessionnelle du Conseil supérieur des professions paramédicales sur la base d'un dossier transmis par la direction régionale des affaires sanitaires et sociales comprenant les documents suivants :

1. La liste des professeurs pour lesquels l'accréditation est demandée ;

2. Les modalités de fonctionnement de l'institut, notamment la capacité d'accueil théorique, le nombre et la qualification des personnels ;

3. La liste des matricules s'engageant à offrir des stages ;

4. Le plan des locaux et la liste des matériels affectés à l'institut ;

5. Le budget prévisionnel de l'institut ;

6. L'avis motivé du directeur régional des affaires sanitaires et sociales, sur la base d'une analyse des capacités de formation existantes et des besoins régionaux, et éventuellement interrégionaux, sur cinq ans en cadres de santé ou professeurs.

La décision d'accréditation, prononcée pour une durée de cinq ans, précise le nombre d'étudiants que l'institut est autorisé à accueillir en formation pour chacune des professions pour lesquelles l'accréditation est demandée.

Art. 2. — Sans préjudice des dispositions réglementaires prévues dans les statuts de la fonction publique hospitalière ou des dispositions des conventions collectives, nul ne peut exercer en institut de formation des cadres de santé s'il ne remplit les conditions suivantes :

1. Être titulaire d'un diplôme, certifiant au autre titre au permettant d'exercer l'une des professions pour lesquelles l'institut est agréé ;

2. Avoir exercé les fonctions d'enseignant pendant un nombre deux ans, soit à temps plein, soit à temps partiel pendant une durée équivalente à deux ans à temps plein, dans un établissement agréé pour la formation professionnelle à l'une des professions permettant l'exercice de l'une des professions pour lesquelles l'institut de formation des cadres de santé est agréé, dans un institut préparant au diplôme de cadre de santé, ou dans un établissement agréé pour l'une des formations préparant aux certificats mentionnés par l'article 2 du décret du 18 août 1995 susvisé ;

3. Être titulaire du diplôme de cadre de santé ou de l'un des titres mentionnés à l'article 2 du décret du 18 août 1995 susvisé.

Art. 3. — Sans préjudice des dispositions réglementaires prévues dans les statuts de la fonction publique hospitalière ou des dispositions des conventions collectives, les enseignants des instituts de formation des cadres de santé ou les enseignants extérieurs intervenant de façon régulière ou ponctuelle, à temps complet ou à temps partiel, appartenant à l'une des professions mentionnées à l'article 1^{er} du décret du 18 août 1995 susvisé, doivent être titulaires de l'un des titres visés au 2^o de l'article 2 du présent arrêté et justifier d'un exercice professionnel, en tant que cadre, d'au moins trois ans.

1. Lorsque l'enseignant comporte au moins un enseignant intervenant à temps complet et un à temps partiel, sont classés des professeurs pour lesquelles l'institut est agréé.

Art. 4. — Pour être admis à suivre la formation mentionnée par le diplôme de cadre de santé, les candidats doivent :

1. Être titulaires d'un diplôme, certifiant au autre titre permettant d'exercer l'une des professions mentionnées à l'article 1^{er} du décret du 18 août 1995 susvisé ;

Annexe 2 : grille d'entretien des cadres de santé

ENTRETIEN SEMI DIRECTIF "TELETRAVAIL"

1. PROFIL

Tranche d'âge (an) :

30-40 : 40-50 : plus de 50 :

Depuis combien de temps exercez-vous ?

Moins de 5ans : plus de 5ans :

Avez-vous un bureau personnel ?

Oui : non : partage :

Dans l'unité : excentre :

2. VOS TIC

Avez-vous :

Téléphone professionnel : PC: Smartphone: tablette:

Sur quel outil êtes-vous joignable :

Perso : pro : les deux :

3. TELETRAVAIL

Que connaissez-vous du télétravail ?

Réalisez-vous du télétravail ?

Quel genre d'activité ? Planning, CR, protocole...

Pourquoi vous ne le faites pas dans votre bureau aux heures de travail ?

Manque de temps : dérangé/sollicité : trop de bruit :

Trouvez-vous des avantages à réaliser du télétravail ?

Trouvez-vous des inconvénients à réaliser du télétravail ?

Comptabilisez vous cette activité comme du temps de travail

Pensez vous que cela peut avoir un impact sur votre carrière ?

Télétravail et contrôle :

Comment voyez-vous l'avenir avec les NTIC ?

Annexe 3 : extrait de rapport d'entretien semi directif

Mr B, cadre référent RH

Mr B a 50 ans, il est cadre de santé depuis plus de 10 ans au sein d'un pôle dans un grand établissement public, APHP. Il participe à la politique ressources humaines tant par le recrutement sur l'ensemble du pôle que par les évaluations ainsi que les projets formations.

Il possède à titre professionnel, un bureau situé dans les locaux administratifs du pôle, il est équipé d'un PC équipé de la version Microsoft Office 97©, un DECT et un téléphone portable professionnel.

Mr B reconnaît effectuer du télétravail chez lui alors qu'il évolue tout au long de sa journée dans un espace privilégié car il ne partage pas son bureau et ne coordonne pas d'unité productive et n'est pas amené à être dérangé sans avoir pris de rendez-vous.

Son télétravail, il l'explique par un meilleur équipement de technologie et des communications personnelles avec les dernières versions logicielles à jour qui lui permettent de réaliser des montages et des travaux plus facilement. L'année précédente, suite à des études universitaires, il reconnaît ne pas avoir le temps de finir toutes ses activités au cours de la journée et donc de ramener du travail chez lui. De plus, il a la possibilité de se connecter depuis n'importe quel poste informatique sur l'ensemble de l'hôpital. Cette facilité de connexions à distance en

réseau lui permet quand il se trouve dans une unité fonctionnelle en dehors de son bureau de réaliser de l'activité hors de son univers singulier. Il reconnaît les limites du télétravail à ce jour par le fait que son établissement n'uniformise les pratiques de travail la distance, pas d'accès complet à la boîte mail, pas d'accès intranet à domicile et Mr B a développé des solutions de disques durs, clé USB en considérant ces pratiques douteuses en cas de perte ou d'écrasement de données. Malgré tout, Mr B gère son travail à distance et ne semble pas soumis à un stress ou bien à un surmenage.

Mr R cadre de santé

Mr R, 38 ans est cadre de santé depuis 3 ans dans un établissement privé au sud de Paris, il exerce au sein du service de réanimation et des urgences. Il est doté d'un téléphone professionnel et d'un ordinateur personnel. La structure dans laquelle Mr R travaille a mis en place un logiciel de suivi d'activité, des lits, et dossier de soins ainsi que la possibilité de travailler sur les planning. Mr R peut coordonner l'ensemble des services dont il a la charge à l'aide d'une connexion internet sécurisé par un mot de passe depuis n'importe quel endroit. En effet il a accès à ses dossiers professionnels tout en étant à l'extérieur de sa structure. A ce titre Mr R réalise régulièrement du télétravail le week-end et même pendant ses congés quand la situation se présente. Il me citait un exemple où l'été dernier alors qu'il se trouvait à plusieurs centaines de kilomètres de son lieu de travail, un collègue cadre lui a demandé une information et le temps de se connecter à internet via son ordinateur personnel et en saisissant son mot de passe, Mr R a pu consulter ses dossiers via intranet et donner l'information à son collègue cadre qui était au travail. Régulièrement d'astreinte, il considère ce fonctionnement de travail parfaitement adapté. Mr R reconnaît que cela n'a pas d'impact sur sa vie personnelle et il semble gérer et organiser son activité avec aisance sans contrainte ; il n'éprouve pas à ce jour de stress.

Mr B, cadre de santé

Mr B, 42 ans est cadre de santé depuis 1 an et demi dans l'unité de soins post interventionnelle au sein d'un établissement public, APHP. Son bureau est partagé avec 2 autres cadres, il possède un ordinateur avec une version Microsoft Office 97©, un DECT et un accès limité à sa boîte mail via intranet. Il reconnaît régulièrement effectuer du télétravail pour plusieurs raisons. Tout d'abord la configuration de son bureau n'impose pas une sérénité d'exercice, en effet le

bureau est occupé en permanence par 2 autres cadres qui ont chacun leur propre activité, de plus les agents viennent en permanence solliciter l'avis des cadres pour le fonctionnement du service. Enfin le développement informatique n'étant pas optimal et à jour, Mr B ne peut rendre compatible ses données réalisées sur son ordinateur personnel et sur celui de son lieu d'exercice. Alors Mr B a décidé de réaliser toutes ses tâches de réflexions et de travaux de chez lui sur un équipement informatique moderne dans un lieu propice à la réflexion et au calme. A ce titre il utilise les services de « google document » et transfère ses mails professionnels sur sa boîte mail personnel, surtout lors du week-end. Mr B a transmis à l'ensemble de l'équipe son numéro de téléphone personnel afin d'être informé ou bien de pouvoir apporter une aide lorsque l'équipe rencontre une difficulté d'organisation, essentiellement le soir ou bien le week end. Il admet être dérangé en moyenne 1we/3 alors que le système d'astreinte ne s'applique pas pour les cadres dans le pôle dans lequel Mr B exerce.

A l'issue de l'entretien Mr B admet que l'année dernière il s'est senti en situation de ce que je cite : « burn out » mais sans avoir été en arrêt de travail, il reconnaît que son activité professionnelle a très largement « empiété » sur sa vie privée, il dit qu'il n'a pas vu venir le trouble psychique, car a posteriori cette situation s'est installée en douceur et régulièrement sans qu'il puisse influencer dessus.

A ce jour, Mr B a réorganisé son mode de travail, il réalise des horaires décalés en lien avec les autres cadres du bureau, ainsi profite d'un temps où il se trouve seul dans le bureau, il limite les appels professionnels sur son téléphone personnel et le week-end, il ne consulte les mails professionnels que le dimanche soir afin d'être informé dès le lundi des interventions problématiques du week-end. Il souhaiterait à terme un bureau dématérialisé, ou il pourrait se connecter depuis n'importe quel lieu afin de ne plus jongler avec des supports physiques (clé USB) ou des suites de gestion en ligne, il évoque la notion de bureau physique partagé non nominatif, ou simplement il pourrait connecter son PC à une prise réseau et réaliser des entretiens ou bien des travaux de réflexions et d'écriture en toute tranquillité.

Me N, cadre de pôle

Me N 51 ans est cadre de pôle, encadrant 400 personnes au sein d'un établissement public APHP. Elle possède 2 bureaux. Le premier est situé dans les

locaux administratifs du pôle et le second au sein du service de pneumologie où elle remplit ses fonctions de cadre supérieure en plus des fonctions de cadre de pôle, c'est un choix assumé. Elle possède un ordinateur dans chaque bureau, un téléphone professionnel Blackberry®, un ordinateur portable et une ligne téléphone fixe. Le réseau informatique est suffisamment bien développé pour qu'elle puisse travailler indépendamment d'un bureau ou de l'autre en ouvrant sa session protégée par un mot de passe et ainsi se connecter via le réseau de l'hôpital à l'ensemble de ses documents. Me N est très à l'aise avec les NTIC et les manipule sans aucune difficulté, elle se considère « work-addict ».

En effet elle reconnaît passer beaucoup de temps sur le lieu de travail et elle n'hésite pas à envoyer des mails via son smartphone professionnel lorsqu'elle se trouve dans les transports en commun. Elle assume également s'octroyer du temps de travail de 2 heures chaque dimanche afin de prendre connaissance de l'activité du week-end et/ ou de terminer des actions entreprises dans la semaine. Pendant ses congés, elle garde du lien grâce à son smartphone en consultant ses mails, cela lui permet lorsqu'elle revient de congés de ne pas avoir à trier ses messages pendant son absence. Elle me cite en exemple, qu'une semaine de congés revient à trier ses mails pendant 1 journée dès le retour. Elle préfère anticiper cette action de tri. Elle reconnaît également envoyer des mails tard le soir, cette information fut confirmée par un cadre que j'ai rencontré exerçant dans le pôle. Très clairement Me N assume son statut de télétravailleuse, elle dit que cela contribue à la bonne gestion du pôle, elle ne se laisse pas dépasser par le télétravail et arrive à ce jour à concilier sa vie de famille et ses habitudes de travail. Me N s'accorde 2 fois par mois une demi-journée chez elle pour prendre le temps de se poser et d'écrire en ayant la certitude de ne pas être dérangée. En effet sur ses horaires de travail, elle réalise de multiples entretiens et ou réunions et elle n'a pas le temps de rédiger certains rapports. Par conséquent elle utilise son ordinateur portable professionnel, qu'elle emmène chez elle pour pouvoir écrire en toute sérénité sans sollicitation.

Elle autorise les cadres de santé du pôle de pouvoir télétravailler de façon encadré et ponctuel, lorsque cela est nécessaire car elle est consciente que les cadres intermédiaires ne peuvent réaliser des tâches réflexives au cours de leur journée car ils sont en permanence sollicités. Elle conclut l'entretien en me disant

qu'elle ne souhaite pas que les cadres aient la même attitude de travail qu'elle, considérant que ce n'est probablement pas le bon modèle à adopter.

Me F, cadre de santé supérieure

Me F, 50ans est cadre depuis une dizaine d'année au sein d'un établissement public APHP. Elle possède un bureau seul, un pc, un DECT ainsi qu'un téléphone portable professionnel. Me F a toujours télétravaille, renforçant encore plus cette attitude l'année dernière lorsqu'elle était inscrite en master 2 à l'université. En effet pour garder du lien avec les services, elle a du utiliser les ressources numériques pour maintenir l'organisation et conserver les informations échangées avec les cadres paramédicaux. A l'issue de sa formation, elle a été diagnostiquée en épuisement professionnel tant son activité principale et ses études universitaires lui imposait un rythme qu'elle ne pouvait plus tenir. Son temps personnel était consacré à lire les « reporting » des équipes et à régler les affaires courantes, elle reconnaît avoir mis de côté ses proches et ainsi perdu son tissu social.

A ce jour, elle dit ne plus réaliser de télétravail, pour 2 raisons. La première est qu'elle n'a plus à compenser son absence en travaillant de chez elle, la seconde est qu'elle possède un bureau particulièrement bien équipé dans des locaux calmes propices à l'écriture. Cependant lorsque je lui demande pour quelles raisons, elle possède un téléphone professionnel, alors qu'elle est équipée d'un DECT, elle me répond, c'est lors des week-end pour prendre une décision lorsque les cadres sur place ont besoin d'une validation de décision ou bien d'un avis. Me F n'est pas considérée d'astreinte auprès de la direction de son établissement. Je lui rappelle que c'est une forme de télétravail sans rétribution, elle est d'accord mais se sont les habitudes de fonctionnement.

Mr M, cadre dans une société de courtage en produit pétrolier

Mr M a 55ans et il est télétravailleur depuis 20ans dans une compagnie de ressources pétrolière. Son entreprise a totalement pris en charge ses moyens de pouvoir travailler à distance en équipant son logement d'un poste informatique ; de dédier une ligne téléphonique, d'équiper son bureau d'un espace de travail avec une chaise adaptée. Il bénéficie d'un forfait de quelques centaines d'euros pour couvrir les frais d'électricité, d'usure. Mr M, habitué de ce mode de travail se rend au siège de son entreprise, une fois par semaine, il possède un salaire fixe et un intéressement sous la forme de prime en fonction de ses résultats d'objectifs

atteints. Il organise son travail comme il le souhaite, alors son modèle d'organisation n'est jamais figée car il admet avoir des phases de travail fluctuantes (matin, après midi, soirée). Cependant il dit « 15 minutes de travail à la maison valent largement une heure sur son lieu de travail au sein de son entreprise » car il est peu dérangé et ses communications sont planifiées. Mr M reconnaît apprécier cette façon de travailler, il est reconnu comme étant productif et il ne reviendrait pas au sein d'un bureau avec des collègues car il ne se sentirait pas aussi libre de travailler comme il le souhaiterait, au moment où il l'aurait choisi.