



Franziska Tschirky Feratovic

Franziska Tschirky Feratovic est responsable de processus pour le degré secondaire à la direction des soins et des métiers médico-techniques et médico-thérapeutiques de l'Hôpital universitaire de Zurich.



Michaela Key

Michaela Key est responsable de formation à la direction des soins et des métiers médico-techniques et médico-thérapeutiques de l'Hôpital universitaire de Zurich.

⌚ 11/02/25 🔍 Recherche

## Programme de promotion de la résilience pour les personnes suivant les formations ASSC et AM à l'Hôpital universitaire de Zurich (USZ)

### Comment les jeunes apprennent à gérer leur stress émotionnel

Il n'est pas facile d'accompagner des personnes gravement malades lorsqu'on a quinze ou seize ans. Les formations d'assistant médical (AM) et d'assistante en soins et santé communautaire (ASSC) requièrent une grande force psychologique et émotionnelle, et il est donc d'autant plus important de pouvoir compter sur des facteurs de protection permettant d'amoindrir le stress ressenti. C'est précisément le rôle joué par le programme de promotion de la résilience destiné aux jeunes en apprentissage à l'Hôpital universitaire de Zurich, récompensé il y a quelques mois par l'Enterprize 2024.

*« Je n'y serais vraisemblablement pas arrivé sans soutien. Le programme de promotion de la résilience m'a montré que d'autres personnes rencontraient des difficultés similaires, et ça m'a aidé, car j'ai compris que je n'étais pas seul dans cette situation. » (un apprenti AM)*

Être quotidiennement en contact avec des personnes gravement malades peut être très éprouvant lorsqu'on a quinze ou seize ans. Les formations d'assistante en soins et santé communautaire (ASSC) et d'assistant médical (AM) requièrent un grand équilibre psychologique et émotionnel, car les jeunes gens suivant ces formations sont confrontés à des situations qui affectent énormément. Un jeune patient recevant un

pronostic défavorable à la suite d'un accident en est un exemple. Et, même quand un membre de la famille est gravement malade, ses proches vivent une situation exceptionnelle. Une situation particulièrement éprouvante pour les jeunes en formation est la première confrontation avec la mort d'un patient ou d'une patiente.

Dans les hôpitaux universitaires, les situations des malades sont très complexes, et les jeunes qui réalisent leur apprentissage dans ce cadre pour devenir ASSC ou AM travaillent avec tous les types de patients et patientes, quel que soit le niveau de gravité de leur maladie. Or, il est essentiel, dans un tel contexte de formation, d'aider les jeunes à surmonter les difficultés rencontrées durant leur apprentissage ainsi qu'à renforcer leur capacité de résilience. C'est cet objectif que nous nous sommes fixé à l'Hôpital universitaire de Zurich (USZ) en créant un programme de promotion de la résilience.

## Objectifs du programme

Guidé par la conviction que la résilience naît d'une interaction dynamique entre les aptitudes personnelles et les conditions de l'environnement (Rönnau-Böse et al., 2022), ce programme a pour ambition de permettre un bon développement psychologique des jeunes en formation ainsi que de prévenir leur surmenage.

Des études scientifiques soulignent que certains facteurs de protection jouent un rôle déterminant dans le développement de la résilience des jeunes. Ces forces, que nous mobilisons et renforçons en permanence et qui agissent en faisant « tampon » (Rönnau-Böse et al., 2022), sont à la base du modèle global de la résilience (Rönnau-Böse et al., 2022).

Trois types de facteurs jouent un rôle central dans la réduction du stress, à savoir :

- 1. Les facteurs de protection personnels** : On compte parmi eux les stratégies individuelles de gestion du stress, l'auto-efficacité et l'autorégulation. Ces facteurs favorisent à long terme la capacité à surmonter les situations stressantes (Rönnau-Böse et al., 2022).
- 2. Les facteurs de protection sociaux** : Ces facteurs regroupent les réseaux relationnels et les relations sur lesquelles on peut compter lorsqu'on a besoin de soutien. La recherche montre qu'avoir une relation stable avec une personne de référence constitue un facteur de protection essentiel (Rönnau-Böse et al., 2022).
- 3. Les expériences positives, notamment éducatives** : Les expériences positives jouent également un rôle central, car elles favorisent la

conscience que l'on a de sa propre résilience ainsi que les facultés à récupérer.

À l'Hôpital universitaire de Zurich, nous traitons ces trois facteurs de protection à travers le modèle didactique « Cognitive Apprenticeship (CAS) » (Collins et al., 1989).

## Cognitive Apprenticeship (CAS) : un modèle didactique favorisant la résilience

Le modèle « Cognitive Apprenticeship » (Küng, Staudacher, Panfil, 2018) est un concept pédagogique qui vise à développer graduellement les connaissances et compétences des personnes formées dans des situations authentiques et proches de la pratique. Il repose sur un apprentissage par l'observation et les instructions du personnel enseignant ainsi que sur l'autonomie croissante des personnes suivant la formation. Les dimensions principales de ce modèle sont :

1. **Le contenu** : L'accent est mis sur les connaissances spécifiques, les stratégies générales et les stratégies d'apprentissage, afin de favoriser l'acquisition de compétences théoriques et pratiques.
2. **La méthode** : Elle comprend six étapes, à savoir le « modeling », le coaching, le « scaffolding » (c'est-à-dire le soutien), le « fading » (c'est-à-dire le retrait progressif du soutien), l'articulation (c'est-à-dire la verbalisation des processus de réflexion) et la réflexion.
3. **Le séquençage** : Les exercices donnés aux apprentis et apprenties suivent une progression allant de simple à complexe, le but étant de faire progresser en continu leur niveau de connaissances et compétences.
4. **L'insertion sociale** : L'apprentissage a lieu dans des contextes sociaux authentiques et est soutenu par le principe d'apprentissage coopératif, par le système de feed-backs ainsi que par les échanges entre pairs et avec des spécialistes.

Ce modèle renforce non seulement l'expertise des jeunes en formation, mais aussi leurs compétences sociales et métacognitives. L'insertion sociale aide en outre les personnes formées à développer des facteurs de protection personnels qui joueront un rôle majeur dans leur résilience :

- Le système d'apprentissage coopératif permis par la participation à des forums sur la résilience améliore les liens sociaux en renforçant la confiance entre les jeunes et les personnes qui les forment.

- En leur fournissant des feed-backs ciblés, les formateurs et formatrices aident les jeunes à mieux visualiser leurs progrès et contribuent ainsi à leur donner le sentiment de réussir. Ces retours positifs favorisent le développement des apprenties et apprentis tout en renforçant leur résilience.
- En notant chaque semaine leurs réflexions dans un journal de bord d'apprentissage, les apprentis et apprenties gardent leurs réussites en mémoire, ce qui vient renforcer leur sentiment d'auto-efficacité.

## **Les forums sur la résilience et l'accompagnement par les formateurs et formatrices**

Le programme s'étend sur les trois années de formation. Il comprend six modules qui traitent des six facteurs de résilience identifiés (Rönnau-Böse et al., 2022), à savoir :

1. reconnaître les situations de sous-sollicitation, les situations de surmenage et les situations éprouvantes
2. reconnaître le stress physique et psychique
3. mieux comprendre ses propres aptitudes et compétences et découvrir sa résilience personnelle
4. comprendre et tester les stratégies d'adaptation pour résoudre les situations de stress
5. prendre conscience de l'importance de la récupération et partager ses stratégies personnelles avec les autres personnes suivant la formation
6. développer un programme d'équilibre entre vie privée / vie professionnelle pour son lancement dans la vie active

**Des objectifs pédagogiques spécifiques destinés à être traités dans les forums sur la résilience sont par ailleurs prévus chaque semestre. Ils sont adaptés au niveau des personnes formées.**

Des objectifs pédagogiques spécifiques destinés à être traités dans les forums sur la résilience sont par ailleurs prévus chaque semestre. Ils sont adaptés au niveau des personnes formées.

**1<sup>re</sup> année d'apprentissage :** Au premier semestre, les apprentis et apprenties découvrent que certains moments sont propices à la sous-sollicitation, au surmenage ou au stress. Le premier objectif pédagogique consiste à prendre conscience de ces moments et à communiquer son expérience aux personnes dispensant la formation. Au deuxième semestre, l'accent est mis sur l'identification de ses propres symptômes de stress et de leurs répercussions. En notant leurs réflexions dans leur journal de bord d'apprentissage et en participant deux fois par an aux forums sur la résilience, les jeunes suivant la formation apprennent à analyser leurs expériences et à développer de premières stratégies pour surmonter leur stress.

**2<sup>e</sup> année d'apprentissage :** Au troisième semestre, les personnes formées approfondissent ce qu'elles ont appris durant le forum précédent. Elles comprennent que les attentes qu'elles ont envers elles-mêmes peuvent accentuer leur stress, et qu'il est donc capital d'interroger ces attentes et de les ajuster si besoin. Au quatrième semestre, l'accent est mis sur les stratégies d'adaptation. Les formateurs et formatrices encouragent les jeunes suivant la formation à analyser leurs mécanismes d'adaptation et à les déployer de manière ciblée. La méthode de l'articulation est au centre du processus : les apprentis et apprenties discutent de leurs stratégies personnelles lors d'un dialogue avec les formateurs et formatrices et réfléchissent à leur efficacité.

**3<sup>e</sup> année d'apprentissage :** En dernière année, l'accent est mis dans un premier temps sur la récupération sur le long terme ainsi que sur la planification de l'équilibre entre vie privée / vie professionnelle. Les personnes formées développent ensuite leurs propres programmes de résilience, qui visent à les préparer à leur futur métier tout en contribuant à leur équilibre psychologique sur le long terme.

## **Les formateurs et formatrices : des personnes clés pour promouvoir la résilience**

Par l'application active des apprenties et apprentis dans leur pratique professionnelle et le transfert de leurs stratégies de résilience dans leur activité quotidienne, les formateurs et formatrices jouent un rôle charnière dans le programme sur la résilience. Ils et elles reçoivent une formation spécifique en ligne dans laquelle on approfondit le modèle « Cognitive Apprenticeship » et l'on montre pourquoi les facteurs de protection jouent un rôle essentiel dans le développement de la résilience. L'existence d'une relation stable avec le formateur ou la formatrice en tant que personne référente est un facteur de résilience important, car cette relation joue un rôle stabilisateur dans les moments difficiles pour la personne formée (Rönnau-Böse et al., 2022).

Avec les entretiens de feed-back ciblés et le « modeling » (Brühlmann, 2005), les formateurs et formatrices peuvent jouer un rôle de modèle. Le *modeling* est une méthode d'apprentissage consistant à ce que les spécialistes explicitent leurs actions, leurs processus de décision et leurs réflexions tout en travaillant. Ces personnes expliquent à voix haute ce qu'elles sont en train de faire, pourquoi elles le font et à quoi elles font attention, le but étant de donner accès à leurs façons de penser et d'agir. En verbalisant ainsi leur travail, les formateurs et formatrices donnent un aperçu pratique de la façon dont ils et elles surmontent les situations de stress, ce qui contribue à la formation de facteurs de protection sociaux ciblés pour le développement de la résilience des personnes formées et vient ainsi soutenir le processus d'apprentissage en continu. Les formateurs et formatrices encouragent par ailleurs les personnes formées à articuler et analyser les expériences stressantes qu'elles vivent.

## Évaluation et résultats du programme

Réalisée en 2023, la première évaluation du programme s'est soldée par des résultats positifs. Une enquête a révélé que 96% des personnes formées avaient intégré le concept de résilience dans leur activité professionnelle quotidienne.

Réalisée en 2023, la première évaluation du programme s'est soldée par des résultats positifs. Une enquête a révélé que 96% des personnes formées avaient intégré le concept de résilience dans leur activité professionnelle quotidienne et savaient comment surmonter de façon ciblée leur stress. 91% des personnes interrogées ont par ailleurs déclaré pouvoir discuter ouvertement des situations de surmenage avec le personnel de formation. Or, la capacité à communiquer joue un rôle essentiel dans la construction de la résilience (Rönnau-Böse et al., 2022).

Il est nécessaire cependant d'évaluer et d'ajuster en continu le programme afin d'assurer son efficacité et sa pertinence sur le long terme (Fingerle, 2011). Pour cette raison, l'Hôpital universitaire de Zurich mène des entretiens de feed-backs réguliers et procède périodiquement à des ajustements structurels pour adapter le contenu du programme aux exigences actuelles. Nous souhaitons en outre faire en sorte que les besoins des jeunes suivant une formation soient pris en compte dans la promotion de la résilience.

Aucune difficulté particulière n'est apparue pour le moment dans le programme de promotion de la résilience, et nous n'avons constaté aucune hausse des absences ou des interruptions de formation. Toutes les personnes suivant les formations ASSC et

AM profitent du programme et voient leur sentiment d'auto-efficacité augmenter, si l'on en croit les résultats des premières évaluations que nous avons menées.

## Perspectives pour demain et élargissement du programme

Compte tenu des résultats positifs de l'évaluation ainsi que de l'accueil positif du programme, nous avons élargi ce dernier à d'autres métiers de la santé, à savoir les formations culinaires, commerciales, informatiques et d'assistance. Nous avons la conviction que les jeunes apprenant ces métiers bénéficieront également du programme, car le stress psychique se manifeste dans toutes les professions, que ce soit à cause des exigences élevées du poste que l'on occupe, de la pression de la clientèle, des interactions sociales ou encore de problèmes complexes à résoudre.

- 1. La résilience est une aptitude universelle :** Les programmes de promotion de la résilience aident à gérer les difficultés et les coups durs, ce qui a des répercussions positives dans toutes les situations de la vie personnelle et professionnelle.
- 2. Développement de compétences transversales :** Les programmes de résilience favorisent le développement de l'autorégulation, des compétences sociales et des capacités à résoudre les problèmes, qui sont toutes des aptitudes essentielles dans tous les secteurs professionnels.
- 3. Prévention du surmenage :** En promouvant à temps les facteurs de protection, on peut prévenir le surmenage et le burn-out, ce qui a des répercussions positives durables sur le développement personnel et professionnel des personnes formées.
- 4. Travail axé sur l'équipe :** L'intégration de différents corps de métiers aide chacun et chacune à mieux comprendre les défis rencontrés par les autres professions. La collaboration au sein des équipes hétérogènes s'en retrouve améliorée – un aspect essentiel dans de nombreux contextes professionnels.

**En intégrant d'autres professions, le programme a gagné en polyvalence et en utilité pour l'ensemble de l'organisation.**

En intégrant d'autres professions, le programme a gagné en polyvalence et en utilité pour l'ensemble de l'organisation. Nous avons également adapté le programme à la formation professionnelle supérieure – il est désormais aussi déployé auprès

d'étudiantes et étudiants suivant un cursus de soins ou de techniques opératoires dans une haute école spécialisée.

Après avoir remporté le prix « Enterprize 2024 » pour notre programme, nous avons présenté le concept à un public de personnes intéressées lors de divers événements. Notre ambition est que le programme de promotion de la résilience devienne une composante essentielle de la formation professionnelle initiale aux métiers de la santé. La recherche sur la résilience et sur les facteurs de protection insiste sur le fait que la promotion structurelle de la santé joue un rôle positif pour renforcer durablement la santé mentale (Rönnau-Böse et al., 2022).

## Résumé

Notre programme a prouvé qu'il constituait un modèle efficace pour promouvoir la résilience des jeunes en apprentissage. Il repose sur une approche globale qui applique les connaissances scientifiques sur la résilience et les facteurs de protection au plus proche de la pratique. Il encourage ainsi de manière ciblée le développement de facteurs de protection sociaux et personnels et apprend aux jeunes en formation à réagir avec flexibilité et résilience aux difficultés rencontrées dans leur pratique professionnelle quotidienne.

La première évaluation a révélé que le soutien apporté par les formateurs et formatrices jouait un rôle essentiel dans l'équilibre psychologique et la satisfaction professionnelle des jeunes. Les réflexions régulièrement échangées au sein des forums de résilience ont elles aussi démontré leur efficacité. Le programme de promotion de la résilience vient ainsi établir une nouvelle norme importante pour la santé mentale des jeunes durant leur formation initiale.

## À l'Hôpital universitaire de Zurich, la sélection repose sur les compétences transversales

Depuis 2017, l'Hôpital universitaire de Zurich (USZ) innove également dans la façon dont il sélectionne ses apprenties et apprentis (formation d'assistante/assistant en soins et santé communautaire). Le processus de sélection repose sur une demi-journée d'évaluation qui permet d'obtenir une estimation ciblée des compétences transversales (personnelles et sociales) des candidats et candidates en partant des besoins en soins de l'établissement.

Après la demi-journée d'évaluation, les candidats et candidates qui ont passé la première étape réalisent un stage de recrutement dans des services de l'Hôpital universitaire de Zurich. Les entretiens d'embauche traditionnels ne font plus partie du processus de sélection. L'hôpital a également renoncé aux lettres de

motivation et aux tests d'aptitude écrits (Multicheck), dont la valeur est trop faible. Les bulletins scolaires et les tests de compétences réalisés durant la huitième année scolaire (test Stellwerk) demeurent en revanche pertinents.

*Un article expliquant le processus de sélection dans le détail est disponible ici ([https://transfer.vet/wp-content/uploads/2025/02/2023\\_PADUA\\_Simply-the-best-Kopie.pdf](https://transfer.vet/wp-content/uploads/2025/02/2023_PADUA_Simply-the-best-Kopie.pdf)) (en allemand). (Cette version de l'article ne correspond pas entièrement à l'article publié dans la revue Padua à l'adresse <https://doi.org/10.1024/1861-6186/a000755>). Il ne s'agit pas de la version originale de l'article et ne peut donc pas être utilisé pour la citation. Veuillez ne pas diffuser ou citer cet article sans l'accord de l'auteur).*

## Bibliographie

- Brühlmann, J. (2005). Modeling mit Metalog in der berufspraktischen Ausbildung. *BzL-Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 23(3), 364-370. Siehe auch Brühlmann, J. (2020). Texte aus dem Off. (<https://transfer.vet/texte-aus-dem-off/>) *Transfer. Berufsbildung in Forschung und Praxis* 5(1).
- Collins, A., Brown, J. S., & Newman, S. E. (1989). Cognitive Apprenticeship: Teaching the Crafts of Reading, Writing, and Mathematics. In L. Resnick (ed.), *Knowing, learning, and instruction: Essays in honor of Robert Glaser* (S. 453-494). Lawrence Erlbaum.
- Fingerle, M. (2011). Resilienz deuten – Schlussfolgerungen für die Prävention. In M. Zander (Hrsg.), *Handbuch Resilienzförderung* (S. 208-224). Springer.
- Küng, R., Staudacher, D., & Panfil, E. M. (2018). Ein zentrales pädagogisches Modell für die Praxisausbildung: „Cognitive Apprenticeship“. *Padua* 13 (2), 115, 123.
- Rönnau-Böse, M., Fröhlich-Gildhoff, K., Bengel, J., & Lyssenko, L. (2022). Resilienz und Schutzfaktoren. (<https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/resilienz-und-schutzfaktoren/>) In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.), *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden*.

---

### Citation

Feratovic, F. T., & Key, M. (2025). Comment les jeunes apprennent à gérer leur stress émotionnel. *Transfer: Formation professionnelle dans la recherche et la pratique* 10(2).

La présente contribution est protégée par le droit d'auteur. Toute utilisation est autorisée à l'exception de l'utilisation commerciale. La distribution sous la même licence est possible ; elle nécessite toutefois la mention de l'auteur.