

Université de Lille
Faculté d'ingénierie et de management de la santé (ILIS)

Master Management Sectoriel
Parcours Management des établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux

Mémoire de fin d'études, Master 2
Sous la direction du Docteur Martine LEBEBVRE
Année universitaire 2020-2021

« **Rôle du manager dans la prévention du syndrome d'épuisement
professionnel en établissement médico-social** »

Composition des membres du jury

- **Président du jury** : Monsieur Stanislas WOCH, directeur SSR Pédiatrique ADF Marc Sautelet, responsable master MES
- **Directeur de mémoire** : Docteur Martine LEBEBVRE, présidente de la Fédération Régionale de Recherche en Psychiatrie et Santé Mentale (F2RSM Psy) Hauts-de-France
- **Troisième membre du jury** : Monsieur Renaud DOGIMONT, directeur général du Centre Hospitalier de Douai

Date de la soutenance : Jeudi 19 août 2021 à 14h00

REMERCIEMENTS

Ce mémoire finalise un cursus d'études et un travail acharné dans un contexte inédit.

J'adresse mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont soutenue et encouragée pendant ce travail.

Dans un premier temps, je souhaiterais remercier Madame DERAM Annabelle, doyenne de la Faculté d'Ingénierie et management de santé, qui m'a permis la réalisation des deux années de master au sein de la faculté. J'ai pu développer nombre de connaissances sur le management des établissements médico-sociaux grâce aux cours dispensés par les différents professionnels.

Je tiens également à remercier le Docteur Martine LEFEBVRE, présidente de la Fédération Régionale de Recherche en Psychiatrie et Santé Mentale (F2RSM Psy) Hauts-de-France, pour m'avoir fait l'honneur d'accepter d'être la directrice de mon mémoire ; sa disponibilité, sa réactivité et ses précieux conseils m'ont grandement aidée.

Je remercie Monsieur Stanislas WOCH, président du jury et responsable de la filière MES au sein de la Faculté d'Ingénierie et de Management de la Santé (ILIS) pour son support ainsi que la qualité de ses enseignements.

Je remercie Monsieur Renaud DOGIMONT, directeur général du Centre Hospitalier de Douai et coach certifié, pour avoir accepté de faire partie de mon jury lors de la soutenance et pour le temps accordé.

Je remercie aussi Monsieur Sébastien DEMARQUE, directeur de l'EHPAD Korian « Les bords de la Marque », pour m'avoir accueillie dans son établissement pendant mon stage de direction pour ma deuxième année de Master.

Merci également à toutes les personnes qui ont pris le temps de répondre à mes interviews, de me livrer leur vécu professionnel dans le contexte des risques psychosociaux, pour la réalisation de ce mémoire.

Merci enfin à mes proches, dont le soutien sans faille m'a permis de finaliser ce travail ; merci pour leurs conseils, la relecture.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	1
SOMMAIRE	2
INTRODUCTION	4
CHAPITRE 1 : Revue de littérature	6
PARTIE 1 : Qualité de vie au travail	6
PARTIE 2 : Risques Psychosociaux.....	9
PARTIE 3 : Syndrome d'épuisement professionnel.....	13
PARTIE 4 : Relation Manager - Managé	19
CHAPITRE 2 : Méthode d'investigation	40
PARTIE 1 : Les entretiens	40
PARTIE 2 : Analyse des entretiens et pistes d'améliorations	41
CONCLUSION.....	56
TABLE DES MATIÈRES.....	58
GLOSSAIRE	61
BIBLIOGRAPHIE	63
WEBOGRAPHIE.....	64
TABLE DES ANNEXES.....	1
TABLE DES FIGURES	71
RESUME - ABSTRACT	72

« Il n'y pas de honte à préférer le bonheur »

Albert Camus

INTRODUCTION

« Le travail doit avoir un sens ; ce que André Comte-Sponville, philosophe résumait par : « le salaire d'accord mais aussi le plaisir, de la reconnaissance, de la convivialité et le sentiment d'appartenir à une aventure collective ». L'entreprise doit se soucier du bonheur de ses salariés parce que des salariés heureux donnent le meilleur d'eux-mêmes et produisent donc davantage de richesse. »

Cette citation met en avant l'importance de la qualité de vie au travail (QVT), si l'objectif premier d'une entreprise paraît être sa rentabilité et sa productivité, rien n'est possible ni réalisable sans le travail des salariés. Il ne semble donc pas déraisonnable de penser que leur investissement est proportionnel à leur bien-être au travail.

Mais qu'entend-on par « qualité de vie au travail » ? Qui en est l'instigateur ? Qu'apporte-t-elle ? Qu'évite-t-elle ?

La QVT est souvent reliée aux risques psychosociaux (RPS), plus précisément le manque de qualité de vie au travail serait un facteur favorisant l'apparition de RPS. On entend de plus en plus parler de RPS, et de l'obligation réglementaire de les évaluer et de les prévenir.

Lors de mon expérience en tant qu'infirmière en psychiatrie durant trois ans, les RPS étaient régulièrement au cœur des conversations tant au niveau des patients hospitalisés qu'au niveau des salariés. Parmi les différents RPS existants, il en est un qui ressortait particulièrement : le syndrome d'épuisement professionnel aussi appelé burn-out.

Mon intérêt pour ce syndrome a alors commencé et s'est accentué lors de ma reprise d'étude afin de savoir quel pourrait être mon rôle en tant que futur manager face à ce qui parfois peut s'avérer être un véritable fléau.

À l'évocation du terme « burn-out », beaucoup de choses sont associées ; avec le temps, ce syndrome a été banalisé et utilisé en de mauvaises circonstances voire dévoyé.

Alors, qu'est réellement le burn-out ? Peut-on le prévenir ? Quel est le rôle du manager ? Quelle différence avec le bore-out ?

Contrairement au burn-out, le bore-out est dû à une sous charge de travail qui, à terme, peut mener à un épuisement professionnel par l'ennui.

Comme le dit D. LHUILIER (professeure en psychologie du travail au CNAM) : « Les salariés confrontés au vide de leur activité se sentent déqualifiés. Ils ne peuvent pas exercer leurs compétences, ni les entretenir [...] ils ont le sentiment de rétrograder. Le travail n'a plus de sens ». La cour d'appel de Paris a rendu un arrêt¹ (CA Paris, 2 juin 2020, RG n° F14/13743) inédit de « harcèlement moral », le manque d'activité et l'ennui au travail ayant été retenus comme constitutifs de harcèlement.

Deux syndromes proches, dont les causes sont différentes, mais peuvent mener aux mêmes conséquences, et conduire à une perte d'estime de soi, une impression d'épuisement général pouvant mener à la dépression.

J'ai décidé pour ce travail de fin d'étude de concentrer mes recherches sur le burn-out, qui, du fait de la pandémie que nous traversons, est au cœur de l'actualité.

Ayant toujours eu une appétence particulière pour tout ce qui touche au relationnel, la relation à l'autre, je me suis interrogée sur les bienfaits que pourrait apporter une bonne relation entre le manager et le managé.

De toutes ces interrogations et ces questionnements s'est dégagée la problématique suivante : « **En quoi une amélioration de la relation Manager - Managé en secteur médico-social, visant à optimiser la qualité de vie au travail, peut-elle aider à identifier et/ou à prévenir l'épuisement professionnel ?** »

Mon mémoire va se composer de deux chapitres afin de répondre à ma problématique.

Tout d'abord lors de ma revue de littérature, je vais tenter de comprendre les enjeux de la qualité de vie au travail, des risques psychosociaux, du burn-out puis je concentrerai mes recherches sur les caractéristiques de la relation manager-managé afin de pouvoir les mettre en corrélation.

Dans la deuxième partie de mon mémoire, la réalisation d'entretiens va être menée dans le but de discerner les points de vue sur le terrain, en secteur médico-sociaux, des managers ainsi que des managés. La confrontation entre mes recherches bibliographiques et mes entretiens m'apportera les éléments nécessaires dans la recherche de réponse à ma problématique.

¹ Cour d'appel de Paris – Arrêt du 02 Juin 2020

CHAPITRE 1 : Revue de littérature

PARTIE 1 : Qualité de vie au travail

L'organisation du travail en industrie a beaucoup évolué depuis les années 1910 avec la mise en place du travail à la chaîne pour améliorer la productivité, et ce, au détriment de la considération humaine. Cette organisation sera très vite fortement critiquée et entraînera des grèves violentes. Le film muet « les temps modernes » de Charlie Chaplin offrira une critique caricaturale de cette organisation où l'on voit les ouvriers sur les chaînes de production devenir fous à force de répéter le même mouvement à longueur de journée. On y retrouve tous les symptômes qui vont ouvrir la porte à des études médico-sociales sur les mauvaises conditions de travail, la déshumanisation, la peur de la hiérarchie, la peur de perdre son emploi.

C'est dans les années 1930 que le psychologue Elton Mayo s'intéresse à la relation entre les conditions de travail et la productivité. Ses travaux vont démontrer que les organisations du travail sont plus efficaces lorsque l'on tient compte de la dimension humaine et sociale.

A) DÉFINITION

De nos jours, la notion de Qualité de Vie au Travail (QVT) est une des préoccupations centrales des salariés ainsi que des managers, et elle prend une place importante dans le débat social. Malgré un grand nombre de publications, de revues sur le sujet, la notion/le concept de QVT est encore parfois mal compris et confondu avec le bien-être, le bonheur et bien d'autres.

Il paraît donc évident de débiter ce travail en tentant de définir et d'éclaircir ce qu'est la QVT.

Les prémices de la QVT apparaissent avec la notion de conditions de / du travail en 1960, et ce, jusqu'en 1990.

Mais c'est seulement au début des années 1970 que l'on voit la création de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) qui pointe du doigt la QVT comme étant la problématique sociale principale de notre époque ; on assiste progressivement à un changement de culture dans les entreprises où l'on commence à considérer le « personnel » comme une ressource et non plus comme un coût.

Les missions de l'ANACT sont définies par le décret n°2015-968 du 31 juillet 2015 ; on y retrouve la promotion de la santé au travail, la qualité de vie, la prévention des risques professionnels.

En premier lieu le regard est porté sur les conditions matérielles de travail telles que le bruit, la température, la luminosité, l'ergonomie du poste de travail. Ce n'est que plus tard que les conditions environnementales vont être mises en lumière ; ainsi, le rythme de travail, les horaires postés vont également être pris en compte dans les conditions de travail et associés à la « pénibilité au travail ».

Dans les années 2000, la notion de « QVT » fait les grands titres de la presse, est mise en avant dans tous les médias et notamment avec les vagues de suicides auxquelles certaines entreprises, comme Telecom ou Renault, doivent faire face.

Plusieurs « Accords Nationaux Interprofessionnels » (ANI) ont ainsi vu le jour.

Celui du 19 juin 2013² précise que la QVT renvoie « à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés, mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise. ». Il propose une définition opératoire et systémique de la qualité de vie au travail : « *les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte* ». Nous pouvons donc dire que la QVT est spécifique à chaque personne tout en étant régie par des critères objectifs.

En effet, même si la QVT reste un concept assez nébuleux du fait de l'absence en France de définition officielle, les critères objectifs cités ci-après sont quant à eux plutôt clairs. Il est assez évident que la QVT nécessite de prendre en considération tous les domaines de la vie au travail afin d'avoir une vision multidimensionnelle.

Pour cela, il convient de se demander à quoi l'individu au travail porte-t-il un intérêt particulier. Emilie Bourdu (docteure en économie de l'université de Poitiers), Marie-Madeleine Pérétié (chargée de mission à l'ARACT³), Martin Richer (Président fondateur de « management et RSE⁴) ont étudié et répondu à cette interrogation dans leur ouvrage « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité⁵ ».

² Guide de la qualité de vie au travail ; Edition 2019 ; gafp et ANACT

³ ARACT : Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

⁴ RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

⁵ La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité ; Eyrolle 2017 ; E Boudu M Pérétié M Richer

Ils en ont conclu que l'individu a six besoins fondamentaux au travail, qui sont les suivants :

- La relation à autrui
- La compétence
- L'autonomie
- La reconnaissance
- Le sens du travail
- La contribution

Nous pouvons constater que ces six mêmes besoins sont repris, et même approfondis dans l'Inventaire Systémique de Qualité de Vie au Travail (ISQVT)⁶. L'ISQVT est un outil d'évaluation développé par le Laboratoire d'étude de la psychologie de la santé et de la qualité de vie (LEPSYQ), il pourra permettre l'élaboration d'un plan d'action dans une optique préventive ou curative. Cet inventaire se compose de 8 sphères touchant 34 domaines de la vie au travail (Annexe 1).

B) LIEN ENTRE LA QVT ET LES RPS

Une démarche de Qualité de vie au travail vise à identifier les risques, à les réduire et à réparer ce qui ne va pas dans l'entreprise. Elle s'inscrit dans le long terme et fait partie intégrante du projet et de la politique d'entreprise. Il n'y a toutefois pas d'obligation légale, ce qui n'est pas le cas dans la prise en charge des risques psychosociaux. (Annexe 4)

On entend de plus en plus parler de RPS, et de l'obligation réglementaire de les évaluer et de les prévenir ; Réfléchir à la prévention des RPS permet d'analyser l'organisation de son établissement, de son service, et dans ce champ le manager a un rôle clé à jouer au quotidien. Certes, on pourrait craindre que la libération de la parole des salariés puisse déclencher des plaintes, peut-être injustifiées, cependant occulter les questions et les problèmes potentiels ne les évite pas et il vaut toujours mieux anticiper les problèmes, les analyser à la source que les régler à chaud.

⁶ RPS et QVT – Dunod Edition Novembre 2018 ; page 108

PARTIE 2 : Risques Psychosociaux

A) Entre idées reçues et réalité

Il existe bon nombre d'idées reçues⁷ dans ce domaine qui est finalement peu connu ou mal connu ; j'ai d'ailleurs pu le constater et le vérifier lors de mes expériences. Certaines d'entre elles ont la vie dure et relèvent même dans certains cas d'un déni individuel ou collectif dans les établissements. Les plus régulièrement entendues :

- Ne pas parler des RPS évite les problèmes
- Les RPS ne concernent que l'entreprise
- Le stress c'est dans la tête
- La prévention des RPS est compliquée et prend du temps
- Le stress fait partie du métier
- Les RPS ne touchent que les salariés les plus fragiles
- Un peu de stress c'est motivant

Maintenant, voyons ce qu'en disent les organismes.

Communément, on qualifie de « Risques Psychosociaux » : « *Les éléments qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés au sein de leur environnement professionnel*⁸ ». Ces risques peuvent recouvrir différentes formes : le stress, en première intention, mais on peut aussi citer le harcèlement, l'épuisement professionnel voire la violence au travail. Ils sont la cause de très diverses pathologies (troubles du sommeil, dépression, troubles musculosquelettiques, maladies psychosomatiques, etc.).

L'Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale (INSERM) définit les RPS comme la « *combinaison d'un grand nombre de variables, à l'intersection des dimensions individuelles, collectives et organisationnelles de l'activité professionnelle.* »

Pour l'ANACT « *les troubles psychosociaux (stress, violence, ...) apparaissent lorsqu'il y a déséquilibre dans l'environnement de travail ; les conséquences sont alors multiples sur la santé physique et psychique. La notion de risque doit s'entendre comme la probabilité d'apparition du trouble psychosocial ayant pour origine l'environnement professionnel* ».

Il est important de distinguer « le risque » qui est la probabilité d'un salarié d'y être confronté, à celle de « trouble » qui est la conséquence d'une exposition aux risques.

⁷ INRS - Risques psychosociaux. 9 conseils pour agir au quotidien - 2016

⁸ Travail-emploi.gouv

Il est difficile de quantifier les RPS, cependant, la branche « accident du travail » de l'assurance maladie a recensé en 2016, 10 000 accidents du travail liés aux troubles psychosociaux sur environ 600 000 accidents du travail au total. La dépense annuelle correspondante serait d'environ 230 millions d'euros (consultations spécialisées, hospitalisations, arrêts de travail, thérapies diverses...) ce qui est faible si on la compare au milliard d'euros consacré aux lombalgies par exemple. Toutefois, tout le monde s'accorde à penser que ce chiffre est largement sous-estimé et qu'il serait plus proche de 20 000 cas⁹. Les employés seraient plus touchés que les cadres notamment à cause des conditions de travail, de la pression hiérarchique et du manque cruel de reconnaissance. De plus les femmes seraient plus touchées que les hommes (60 % des cas).

Selon « santé publique France, le secteur médico-social représenterait à lui seul 18 % de ces accidents ; il s'agirait principalement des soignants confrontés à des situations difficiles qui finiraient par générer un profond mal-être.

B) Comment repérer les RPS ?

Afin d'identifier les risques psychosociaux, il convient d'en déterminer les facteurs de risques.

Selon la nomenclature du Professeur Michel Gollac qui fait référence, il existe 6 types de facteurs de risques psychosociaux¹⁰ :

- L'intensité du travail et le temps de travail : surcharge de travail, existence d'objectifs irréalistes ou flous, longue journée de travail, instructions contradictoires, travail en horaires atypiques, imprévisibilité des horaires de travail.
- Les exigences émotionnelles : tension avec le public, contact avec la souffrance ou la détresse humaine, exigence de devoir cacher ses émotions.
- Le manque d'autonomie : faible marge de manœuvre pour faire son travail, rythme de travail imposé, ne pas pouvoir développer ses compétences, ne pas participer aux décisions.
- La mauvaise qualité des rapports sociaux au travail : relations conflictuelles avec les collègues ou la hiérarchie, aucune perspective de carrière, harcèlement moral.
- La souffrance éthique : ne pas être fier de son travail, ne pas pouvoir faire un travail de qualité.

⁹ Qualisocial - Etude RPS – les chiffres clés à retenir de l'assurance maladie - 2016

¹⁰ INRS - RPS : six catégories de facteurs de risques - 2019

- L'insécurité de la situation de travail : peur de perdre son emploi, non-maintien du niveau de salaire, contrat de travail précaire, restructuration, incertitude sur l'avenir de son métier.

Ces différents facteurs doivent être considérés dans leur ensemble et non de manière unitaire. Les RPS se rapportent directement à des situations de travail, l'employeur voire même le manager a une obligation légale en matière de prévention.

Selon les articles L-4121 et 4131, l'employeur doit veiller à la sécurité et à la protection de la santé de ses salariés. Il doit notamment planifier la prévention en y intégrant notamment la technique, l'organisation et les conditions de travail, les relations sociales, les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel.

L'INRS a mis au point un outil qui permet d'aider l'établissement à repérer la présence ou non de facteurs de risques psychosociaux. Ce questionnaire de 41 questions¹¹ sur les conditions de travail (organisation, sécurité...) va permettre l'élaboration du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) ainsi qu'un plan d'action associé.

C) RPS, stress, burn-out, de quoi parle-t-on ?

RPS, stress, burn-out ... Autant de mots pour désigner des états sans être sûrs d'avoir utilisé la bonne terminologie.

Sait-on de quoi l'on parle quand on parle de burn-out ? Il fait partie des risques psychosociaux au même titre que le stress avec lequel il est souvent confondu.

D'après Philippe Zawieja, « *le burn-out représente un aspect particulier et le stade le plus sévère du stress professionnel* »¹². Étymologiquement, le stress évoque les notions de frustration et/ou de détresse affective.

Selon les travaux de Hans Selye¹³ (institut belge de Biologie), le stress mènerait à l'épuisement :

- La première phase déclencherait une réaction d'alarme qui se manifesterait par une augmentation de la fréquence cardiaque et de la tension artérielle
- Dans la seconde phase, l'organisme se prépare à résister en sécrétant des hormones – glucocorticoïde.

¹¹ INRS - *Outil Faire le point RPS pour le secteur sanitaire et social* - 2020

¹² Philippe Zawieja – *le burn-out* - édition PUF - 2015

¹³ Université Paris Dauphine - *Perceptions des déterminants du burnout par les parties prenantes au travail : divergences et convergences*

- La troisième phase amène à l'épuisement physique et mental ; elle est la conséquence d'un stress que la personne n'a pas pu gérer.

Un amalgame est fréquemment réalisé entre le stress et le burn-out, il me paraît donc important d'en souligner les différences.

D) Stress et burn-out liés mais différents

Il est difficile de distinguer là où le stress s'arrête et là où le burn-out commence.

De manière assez simplifiée, le burn-out ne peut exister sans la présence de stress, alors que l'inverse n'est pas vrai, la présence de stress ne mène pas obligatoirement au burn-out.

Le tableau ci-dessous montre les différences notables entre le stress et le burn-out.

Stress au travail	Syndrome d'épuisement professionnel
Conséquence d'un déséquilibre entre les contraintes du travail et les ressources pour y faire face. En lien avec l'exposition aux facteurs de RPS. Le sens du travail n'est pas forcément remis en cause.	Rôle important des conflits de valeur (sens du travail, qualité empêchée, etc.) dans l'apparition du syndrome.
Est passager ou chronique (stress aigu/stress chronique).	Est la conséquence d'une exposition à une conjonction de facteurs de RPS sur une longue durée qui ne permet plus de faire face aux exigences et règles de métier.
Peut toucher tout type de travailleur.	Touche davantage les personnes qui accordent beaucoup d'importance à leur métier.
N'est pas forcément accompagné d'attitudes négatives envers autrui (cynisme, indifférence).	Attitudes et comportements négatifs envers les collègues, les clients, les patients, etc.
	Cynisme.

Figure 1 : Comparaison des symptômes du stress et du syndrome d'épuisement professionnel¹⁴

Il est important de souligner que le stress n'est pas un trouble contrairement au burn-out, il peut impacter n'importe quel individu et ne s'accompagne pas d'attitudes négatives.

Le stress est une réaction normale de l'organisme face à une situation inhabituelle, dangereuse ou une menace, il ne doit cependant pas perdurer car dans le cadre de la vie professionnelle celui-ci peut mener au burn-out, qui lui, mène à terme à une dégradation de la santé physique et mentale.

¹⁴ INRS - Rapport sur le syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out - 2015

PARTIE 3 : Syndrome d'épuisement professionnel

A) De sa naissance à aujourd'hui

En 1974, le psychologue et psychothérapeute Herbert J. Freudenberger fut un des premiers à décrire le syndrome d'épuisement professionnel :

« En tant que psychanalyste et praticien, je me suis rendu compte que les gens sont parfois victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte. »

Les premières observations de ce syndrome se font surtout dans le milieu médico-social ou dans l'enseignement, où la relation humaine souvent difficile épuise / consume l'énergie du soignant / de l'enseignant.

En 1976, la psychologue sociale Christina Maslach lui donne le nom de « Burn-Out » et identifie trois phases principales : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et désinvestissement qui sont des attitudes négatives et cyniques, et la réduction du sentiment d'accomplissement personnel et professionnel qui fait que la personne s'évalue négativement dans son travail. Elle définira, en 1982, le burn-out (BO) comme un état psychopathologique. Elle accompagnera cette définition à une méthode de mesure « Maslach Burnout Inventory » (MBI) qu'elle expérimentera sur 605 personnes travaillant dans des services publics ou dans le domaine de la santé (Annexe 2).

Le burn-out s'est généralisé au fur et à mesure que les sociétés évoluaient ; s'il a d'abord été identifié aux Etats Unis, il a ensuite été décrit en Europe ; en Suède son introduction s'est faite en 1997, il y est devenu un des cinq principaux motifs d'arrêt de travail ; en France il apparaît dans la classification des maladies CIM 11 adoptée par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) en Mai 2019 qui entrera en vigueur en Janvier 2022 ; il se propage aujourd'hui en Afrique, en Chine ou en Inde où les changements sociétaux sont rapides.

B) Le burn-out, quelle signification ?

La Haute Autorité de Santé (HAS) définit : *« Le syndrome d'épuisement professionnel, équivalent en français du terme anglais « burn-out », se traduit par un « épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel ». Les travaux de Christina Maslach ont permis de concevoir le syndrome d'épuisement professionnel comme un processus de dégradation*

du rapport subjectif au travail à travers trois dimensions : l'épuisement émotionnel, le cynisme vis-à-vis du travail ou dépersonnalisation (déshumanisation, indifférence), la diminution de l'accomplissement personnel au travail ou réduction de l'efficacité professionnelle. »

En mai 2019, un changement de définition du burn-out par l'OMS a pu faire croire qu'il était reconnu comme « maladie professionnelle ». Il n'en est rien. À la suite d'un nombre considérable d'articles, l'OMS a publié un démenti formel : le burn-out « n'est pas classé parmi les maladies », mais « comme un syndrome résultant de stress chronique au travail qui n'a pas été géré avec succès ».

Le burn-out (code QD85 dans la CIM 11) est classé dans les « problèmes associés à l'emploi et au chômage » et non dans les troubles mentaux ; il est donc considéré comme un « syndrome » plutôt « qu'une pathologie ».

Schaufelli et Greenglass font part en 2001 de leur définition du burn-out : « *un épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel* »¹⁵, définition choisie par la HAS, en effet ils y intègrent l'aspect d'épuisement mental/psychologique qui, au vu des symptômes fréquents du burn-out, n'est pas un aspect à négliger.

L'épuisement professionnel apparaît lorsque l'élément stressant devient plus important que les ressources disponibles de l'individu, de plus, l'épuisement professionnel s'installe progressivement dans le temps, à force de puiser dans ses ressources, il est dit qu'on parle de burn-out après a minima six mois d'exposition.

C) Facteurs de risques, symptômes et conséquences

« Le syndrome d'épuisement professionnel n'atteint pas spécifiquement les salariés fragiles, mais fragilise les salariés enthousiastes, motivés, brillants, responsables, de bonne volonté, avec une forte capacité de travail, qui s'investissent corps et âmes et ont des difficultés à dire non, dans un contexte de travail marqué par l'intensification des rythmes qui dépassent les limites du corps et du psychisme : le burn-out n'atteint pas le fragile ou le paresseux mais le consciencieux. »¹⁶

¹⁵ *Détecter et prévenir le burn-out* – Caroline Iweins – page 16

¹⁶ *Le burn-out ou Syndrome d'épuisement professionnel : la « Maladie du Trop » !* - Pertinent Strategy

De nombreux facteurs prédisposants, existent dans le burn-out, tant au niveau professionnel que personnel :

- Perfectionnisme
- Absence de soutien (professionnel et personnel)
- Exigence trop importante au travail (charge de travail)
- Mauvaise organisation
- Horaires décalés
- Relations compliquées au travail
- Manque de reconnaissance
- Mauvaises conditions de travail
- Insécurité
- Frontière entre vie privée et vie professionnelle fine

Autant de facteurs de risques pouvant mener au burn-out dont les symptômes peuvent être multiples :

- Physiques (troubles du sommeil, tensions musculaires, diminution de l'appétit, maux de tête, hypertension, troubles cardio-vasculaires, troubles gastro-intestinaux...)
- Émotionnels (Anxiété, humeur dépressive, manque d'entrain, irritabilité, frustration ; colère, hypersensibilité, absence d'émotion...)
- Cognitifs (baisse de la concentration, pertes de mémoire, difficultés à prendre des décisions...)
- Comportementaux (isolement, agressivité, diminution de l'empathie, cynisme, comportements addictifs...)

Mais aussi un désinvestissement au travail, une diminution de la motivation, une diminution du sentiment d'efficacité au travail, on peut donc envisager une cinquième catégorie de symptômes « professionnels ».

Cette liste de symptômes reste non exhaustive, car il est important de rappeler que le burn-out est un syndrome non une maladie, il n'existe donc pas de diagnostic clinique précis et validé.

Cependant tous ces symptômes, qu'ils paraissent graves ou non peuvent à terme avoir, s'ils ne sont pas pris en charge, des conséquences non-négligeables sur la santé des individus :

- Pathologies diverses : atteintes cardiovasculaires, dépression, troubles anxieux, etc.

- Incapacité totale de travailler
- Isolement social : séparation, divorce, difficultés relationnelles avec ses proches
- Perte d'emploi
- Suicide

D) Quelle prévention pour le burn-out ?

Chaque manager doit mener au sein de son entreprise une politique de prévention et de promotion de la santé afin de mettre en place les dispositions suffisantes pour limiter les risques, ici, on parle des risques psycho-sociaux.

En effet, la Stratégie Nationale de Santé (SNS) 2018-2022 qui constitue le cadre de la politique de santé répond aux défis que rencontre notre système de santé. La SNS se compose de quatre axes stratégiques, onze domaines d'action et quarante-trois objectifs. La SNS fait de la prévention un axe prioritaire, et décline, dans un domaine d'action, la promotion des conditions de vie au travail :

Axe 1 : mettre en place une politique de promotion de la santé, incluant la prévention dans tous les milieux et tout au long de la vie.

Domaine d'action B : promouvoir des conditions de vie et de travail favorables à la santé et maîtriser les risques environnementaux

Objectif 2 : promouvoir la santé au travail, développer une culture de prévention dans les milieux professionnels et réduire la fréquence et la sévérité des pathologies liées aux conditions de travail.

La prévention est selon l'OMS en 1948, « l'ensemble des mesures visant à éviter ou réduire le nombre et la gravité des maladies, des accidents et des handicaps ». Trois types de prévention ont été distingués :

- La prévention primaire, ensemble des actes visant à diminuer l'incidence d'une maladie dans une population et à réduire les risques d'apparition ; est ainsi prise en compte la prévention des conduites individuelles à risque comme les risques en terme environnementaux et sociétaux ;

La prévention primaire cherche à modifier l'organisation de travail en mettant en place des stratégies collectives. Il est important de revisiter ses pratiques au quotidien, la résilience peut aider à cela.

- La prévention secondaire, qui cherche à diminuer la prévalence d'une maladie dans une population et qui recouvre les actions en tout début d'apparition visant à faire disparaître les facteurs de risques ;

La prévention secondaire est donc, ici, l'identification des premiers signes de burn-out. Il est donc primordial pour les managers de pouvoir identifier les variations de comportement, de relation aux autres pour pouvoir mettre en place des actions afin de stopper le processus déjà entamé du burn-out.

- La prévention tertiaire où il importe de diminuer la prévalence des incapacités chroniques ou récidives dans une population et de réduire les complications, invalidités ou rechutes consécutives à la maladie

L'enjeu de la prévention tertiaire dans le burn-out est la capacité à accompagner un salarié présentant ce syndrome et à favoriser son retour au travail quand l'état du salarié a nécessité un arrêt de travail. En effet, dans plus de 50 % des cas, le retour sur le lieu de travail après un long arrêt est un échec. Le manager doit donc s'engager à identifier les raisons organisationnelles du burn-out afin de procéder à la mise en place d'un plan d'action.

Le code du travail énonce à l'article L.4121-2¹⁷, neuf principes généraux de prévention sur lesquels l'employeur peut s'appuyer pour mettre en place sa politique de prévention :

- 1° Éviter les risques ;
- 2° Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- 3° Combattre les risques à la source ;
- 4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production ; ceci en vue de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
- 5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- 6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou par ce qui l'est moins ;

¹⁷ Légifrance - Article L4121-2 [Modifié par LOI n°2016-1088 du 8 août 2016 - art. 5](#)

7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L. 1152-1 et L. 1153-1, ainsi que ceux liés aux agissements sexistes définis à l'article L. 1142-2-1 ;

8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;

9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Est-ce que prévenir les RPS permettrait d'éviter le burn-out ? Il n'y a pas de solution clé en main, mais des pistes d'actions, des signaux qu'il faut apprendre à repérer.

Prévenir le burn-out, c'est donc avant tout identifier et repérer les déséquilibres dans l'organisation du travail et identifier les leviers d'actions possibles.

L'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle », prévoit des « espaces de discussion » où représentants du personnel, managers, managés échangent sur les problématiques. Il y a six axes de réflexion¹⁸ :

- 1- Informer et former les salariés
- 2- Veiller à la charge de travail
- 3- Garantir un soutien social solide
- 4- Donner des marges de manœuvre
- 5- Assurer une juste reconnaissance du travail
- 6- Discuter des critères de qualité du travail

Prévenir le burn-out, c'est aussi essayer de dépister les signaux collectifs ou individuels ; les signaux collectifs sont liés au fonctionnement de l'établissement (temps de travail, changements, relations sociales, ...) alors que les signaux individuels sont directement liés au ressenti de la personne (manque d'énergie, irritabilité, dévalorisation de son travail, désinvestissement ...).

On peut voir que la connaissance personnelle peut permettre d'identifier suffisamment en amont un changement d'attitude, d'humeur, en d'autres termes de repérer les premiers signaux d'alerte, ce concept sera développé plus loin dans ce mémoire.

¹⁸ INRS – Syndrome d'épuisement professionnel – mai 2015

Cette relation personnelle peut bien évidemment venir d'un collègue, de la famille, de proches, mais sur le lieu de travail devrait peut-être aussi venir du manager ; nous allons donc essayer d'identifier les leviers d'une bonne relation manager-managé.

PARTIE 4 : Relation Manager - Managé

A) Le manager et sa fonction

Manager une équipe ne s'improvise pas. Le management suppose de savoir diriger une équipe et être en capacité de prendre des décisions stratégiques. Le rôle du manager est donc décisif au bon fonctionnement de l'établissement et à la réalisation des objectifs fixés. « *Manager, c'est faire émerger l'intelligence collective. Les maîtres mots : co-crédation, co-production, co-équipiers !* » de Didier Court (entrepreneur, Auteur, Enseignant Vacataire, Consultant, Management, Compagnon Du Devoir).

a. Les rôles et missions

Manager nécessite nombre de qualités professionnelles et relationnelles. Le manager doit appliquer certains fondamentaux du management afin de performer.

Le rôle du manager repose sur neuf tâches principales¹⁹:

- **Organiser** : c'est tout d'abord établir un cadre de travail, mais aussi, définir la place de chacun. Pour cela, l'important est de sélectionner les futurs salariés en fonction de leur personnalité, de leur compétence et de leur capacité à travailler en équipe. Le recrutement est une étape délicate, il doit être précis afin de trouver la bonne personne qui sera efficace à son poste. Il s'agira par la suite de mettre en place un cadre de fonctionnement (règlement intérieur, fiche de poste, fiche de fonction...).
- **Animer** : c'est définir des objectifs clairs et précis à court et moyen terme, mais aussi une vision attendue du futur. Pour cela le manager se doit de réaliser des échanges/réunions et de favoriser le contact avec tous, il doit créer une dynamique de groupe, d'équipe en organisant par exemple de temps à autre des team building.
- **Motiver** : c'est le moteur qui va inciter le salarié à se dépasser. Le manager se doit de jauger les motivations de chacun pour, quand cela est possible, mettre le salarié dans une situation où il sera épanoui et de fait efficace dans son travail.

¹⁹ Mr Berton - Cours sur les styles de management - Stratelyst

Pour le manager, savoir motiver chacun est évidemment la condition de réussite de l'équipe, c'est un travail à la fois relationnel et décisionnel. Relationnel car, cela nécessite rencontres et connaissance des autres. Décisionnel, car c'est aussi savoir mettre chacun à sa bonne place, donc décider des changements ou des mutations en étant attentif à ce que le salarié ne le vive pas comme un échec ;

- Communiquer : cela implique une certaine disponibilité du manager, c'est une politique « porte ouverte ». Il doit favoriser la communication entre chaque membre de son équipe et organiser les circuits d'information afin que les données nécessaires au bon fonctionnement de l'établissement circulent au mieux. La communication n'est pas chose aisée, elle est source de malentendus et d'incompréhension selon l'interprétation de chacun.
- Déléguer : même si la délégation paraît simple et naturelle, elle peut parfois être ressentie comme une perte de pouvoir par certains managers, et peut être interprétée comme un manque de confiance par ses équipes. Le fait de déléguer ne se résume pas uniquement à confier un travail à un collaborateur, mais cela doit s'accompagner de contrôle des actions et d'une volonté de soutien.
- Gérer : c'est s'occuper du quotidien, des problèmes techniques, des plannings, du budget mais aussi, de la gestion du personnel (congés, absences, conflits...). Un aspect qui, si le manager n'y fait pas attention, peut prendre beaucoup de temps.
- Analyser : le manager doit savoir prendre du recul sur certaines situations afin de les analyser grâce à des critères préalablement établis. Il doit analyser le fonctionnement de son établissement mais aussi, s'auto-analyser ce qui n'est pas facile.
- Décider : cela ne signifie pas « décider de tout » mais s'assurer que les décisions nécessaires sont prises par ses collaborateurs (cf. déléguer), ce qui permet de la même manière d'impliquer ses salariés dans la vie de l'établissement pour qu'ils se sentent acteurs et responsables. Le manager devra par ailleurs trancher et dans certains cas prendre la décision finale.

- Prévoir : c'est de toujours avoir une longueur d'avance, c'est pouvoir anticiper les évolutions du marché, des clients, des besoins... L'absence de prévision peut créer de sérieux problèmes dans l'établissement, ainsi que des problèmes sociaux.

À travers ces tâches, force est de constater que le rôle du manager est complexe, complet et décisif dans le bon fonctionnement de son établissement et de ce fait dans le bien-être de ses salariés.

Un bon manager se doit de donner à ses collaborateurs toutes les dispositions nécessaires à leur bon développement et leur sécurité, il en a même maintenant l'obligation, point que je vais développer par la suite dans le cadre réglementaire.

b. La manager face à la réglementation des RPS

Le cadre réglementaire en matière de RPS a évolué, l'employeur a maintenant une obligation de résultats et non plus seulement une obligation de moyens.²⁰

L'employeur a une obligation générale de sécurité²¹ (article L-4121-1 du code du travail) ; selon cet article, il lui revient d'évaluer les risques, y compris les risques psychosociaux, et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés. Il se doit, selon l'article L-4121-2 du code du travail, de combattre les risques à la source et d'adapter le travail, mais aussi de planifier la prévention.

Ce cadre réglementaire ²² permet ainsi d'apprécier les infractions qui pourront éventuellement être réprimées. Ce sont moins les effets des risques psychosociaux en tant que tels qui seront alors appréhendés mais bien le non-respect d'obligations particulières de prévention (non-respect des prescriptions obligatoires relatives au bruit, au travail sur écran...) ou la caractérisation d'infractions précises (agissements de harcèlement moral...). La responsabilité pénale de l'employeur pourra être engagée sur la base du Code du travail ou du Code Pénal.

Sa responsabilité civile pourra être recherchée en cas de faute inexcusable.

Des accords nationaux interprofessionnels (ANI) ont été signés ; le premier sur le stress au travail signé le 2 juillet 2008 qui est une transposition de l'accord cadre européen de 2004 ;

²⁰ Prévenir & améliorer la QVT – page 20

²¹ INRS - Risques psychosociaux (RPS). Réglementation - 2017

²² INRS – Santé et Sécurité au travail

le second sur les violences au travail et le harcèlement signé le 26 mars 2010 qui est la transposition de l'accord cadre européen de 2007.

c. Document unique d'évaluation des risques professionnels

Le document unique d'évaluation des risques professionnels a été créé par le décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001. Le décret a adopté la directive européenne sur la prévention des risques professionnels. Il est la transposition, par écrit, de l'évaluation des risques, imposée à tout employeur par le Code du Travail (article R.4121-1 et suivants du Code du travail).

Le DUERP (Annexe 3) :

- Présente les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des salariés de l'établissement ;
- Comprend un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'établissement ;
- Représente le point de départ de la démarche de prévention de l'établissement, puisqu'il sert de base pour définir un plan d'action ;

L'employeur est responsable de ce document et doit le mettre à jour :

- Au minimum chaque année ;
- Lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé, d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail dans l'entreprise ;
- Lorsqu'une information supplémentaire sur l'évaluation d'un risque professionnel dans une unité de travail est recueillie, c'est-à-dire après avoir analysé le risque de répétition d'un accident de travail déjà survenu.

Le but premier du document unique est de définir un programme d'action de prévention grâce aux analyses et aux évaluations effectuées. L'objectif étant de réduire au plus les accidents du travail et les maladies professionnelles. Il décline les risques physiques, chimiques et allergiques, biologiques, mécaniques, mais prend également en compte les risques psychosociaux.

L'évaluation des risques est donc tout d'abord un inventaire tendant vers l'exhaustivité des risques auxquels sont confrontés les salariés, c'est-à-dire des possibilités pour eux de subir des conséquences négatives, des dommages, ou des accidents, puis, l'analyse des modalités d'exposition des salariés, pour ensuite mettre en place des actions de prévention selon l'importance des risques. Sur la base et à la suite du DUERP, le Programme Annuel de Prévention des Risques Professionnels et d'Amélioration des Conditions de Travail (PAPRIPACT) sera élaboré pour déterminer les mesures de prévention, de protection dans le but de diminuer voire supprimer le risque en question. Au-delà de définir les actions de prévention, le PAPRIPACT les priorise, il est un réel outil de prévention opérationnel.

L'employeur a des obligations en matière de santé et de sécurité au travail qu'il doit respecter. Les principes généraux de prévention, inscrits dans le Code du travail (article L.4230-2) prévoient notamment que tout employeur est responsable de l'évaluation des risques et des actions de prévention qui en découlent. Il revient donc à l'employeur de mettre en place les moyens les plus adaptés pour répondre à son obligation de résultat dans ce domaine.

La prévention des risques professionnels et l'évaluation des risques s'appuient sur un dialogue constant et constructif entre la direction, les représentants du personnel et les salariés ainsi que sur un management efficace. Ces points sont la garantie d'une meilleure compréhension et d'un traitement efficace des risques professionnels.

B) Le management : différents types

Le management est indispensable dans toute entreprise, peu importe le nombre de salariés. Il regroupe les essentiels et les basiques du fonctionnement d'un établissement, tels que la gestion, la planification, l'organisation, l'encadrement... Un bon management permet d'atteindre les objectifs fixés.

Il n'existe pas qu'une seule et unique manière de manager. Un dirigeant arrive avec sa personnalité, son vécu, son expérience, mais également, il prend son poste dans un établissement ayant lui-même son vécu et une équipe potentiellement déjà établie. Le manager va donc devoir s'adapter et adapter son management à la situation actuelle et aux salariés ; on parle donc d'un management situationnel et individuel.

Il existe plusieurs types de management que nous allons développer ci-dessous.

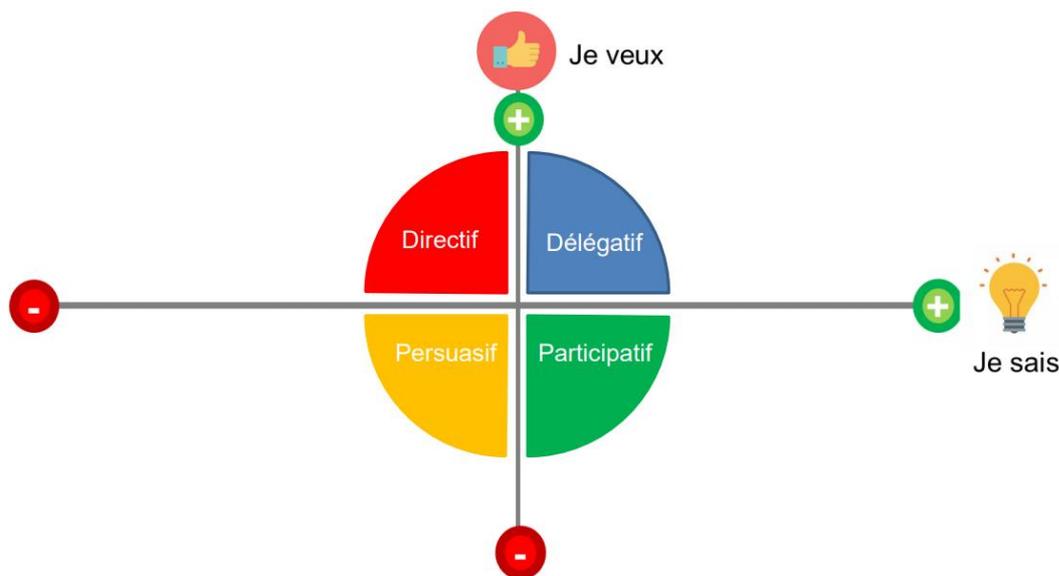


Figure 2 : Les différents styles de management²³

a. Directif

Le management directif est considéré comme un management entreprenant, il est basé sur l'implication du manager qui va prendre les décisions, donner l'impulsion des activités et les instructions. Il est perçu par les collaborateurs comme limitateur d'autonomie. La responsabilité du manager est primordiale dans le management directif, la réussite ou l'échec du projet lui incombe.

De ce fait, ce style de management ne convient pas à tout le monde, le manager devra être doté :

- D'autorité
- D'une connaissance juridique, technique et organisationnelle irréprochable
- D'une organisation sans faille
- D'une grande capacité de prise de décision
- D'une capacité d'autocritique

Le management directif peut s'avérer utile dans les situations de crise, avec par exemple des échéances de projet à court terme. Certains collaborateurs se sentent rassurés et protégés par un encadrement très présent dans la prise de décision.

²³ Mr Berton – Les différents style de management – cours ILIS 2020

Cependant ne tenant compte que de ses idées, le manager utilisant un management directif peut passer à côté d'idées innovantes ou d'initiatives intéressantes de la part de ses collaborateurs pouvant mener à la démotivation de ceux-ci.

Pour résumer, le management directif se veut efficace face à des collaborateurs débutants ayant besoin de cadre et de consignes et objectifs clairs, leur permettant ainsi d'avoir une parfaite idée de ce qu'on attend d'eux et donc d'être performants. Il sera utile également lors de situation d'urgence grâce à ses capacités de réaction, il saura implanter les bonnes actions aux bons moments, minimisant de ce fait le stress que pourront ressentir les collaborateurs.

Le management directif n'est donc pas un management dont il faut se passer, il suffit simplement d'en tirer parti lorsque la situation l'exige mais aussi, de jauger quand il est préférable de s'en abstenir.

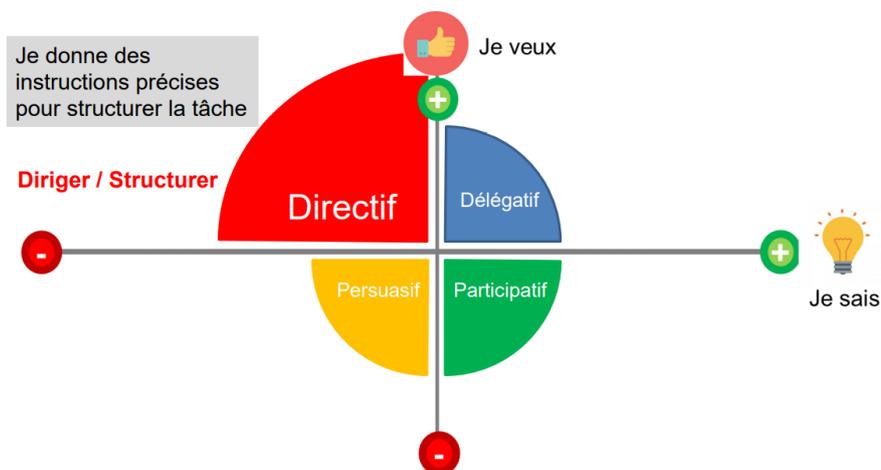


Figure 3 : Management directif²⁴

b. Persuasif

Le management persuasif incitera les collaborateurs à se dépasser grâce à sa force de persuasion. Il est centré sur le relationnel et la communication et permettra de guider et de mener les employés vers la réalisation d'objectifs précis et communs.

²⁴ Mr Berton - Les différents styles de management – Directif – cours ILIS - 2020

La communication à double-sens dans ce style de management permet aux collaborateurs de se sentir écoutés, valorisés et pleinement intégrés à l'entreprise. La relation de confiance mise en place entre le manager et les collaborateurs donnera place à la possibilité de présentation de nouveaux projets, d'innovations... Mais la décision finale restera pour autant à l'appréciation du manager.

Pour ce faire, un manager utilisant un management persuasif devra :

- Être une personne charismatique
- Être fort de persuasion
- Savoir repérer les collaborateurs autonomes
- Être bon négociateur
- Être doté d'une bonne organisation
- Avoir un parcours professionnel antérieur qui cautionne ses décisions

Le management persuasif permet aux collaborateurs de pouvoir donner libre cours à leur imagination concernant les projets dans l'entreprise, en soumettant leurs idées au manager qui tranchera. Cela laisse une certaine liberté et autonomie aux collaborateurs en les préservant toutefois de la responsabilité finale qu'engendre tous projets, aspect pouvant aider les collaborateurs en manque de confiance.

Le manager, du fait de sa grande implication, devra veiller toutefois à ne pas accepter trop de projets afin de ne pas se laisser submerger, ce qui pourrait avoir des répercussions sur l'équilibre vie professionnelle/vie familiale.

Le management persuasif est donc déconseillé aux personnes aimant jouir d'une liberté décisionnelle. En effet même si le management persuasif prône la prise d'initiative, le dernier mot reviendra exclusivement au manager.

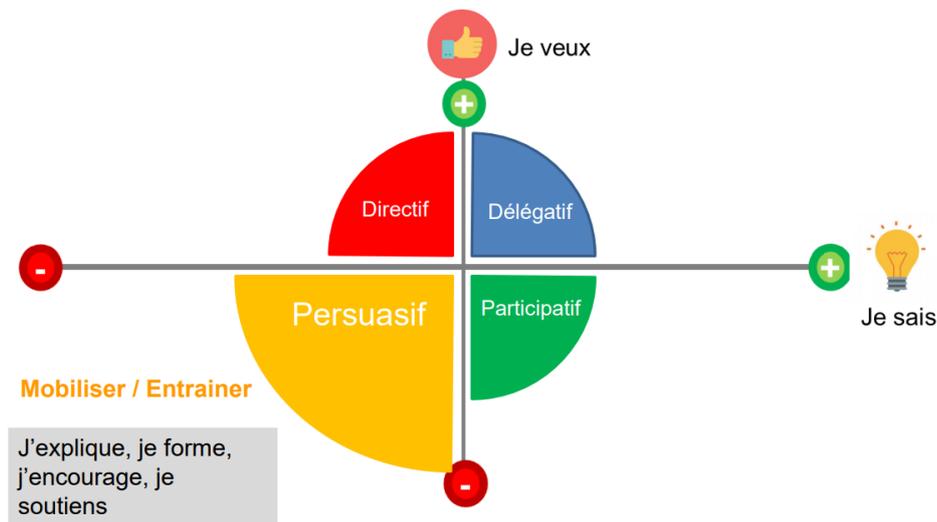


Figure 4 : Management persuasif²⁵

c. Participatif

Le management participatif se base sur le management persuasif expliqué ci-dessus. En effet, il se concentre sur la relation de confiance entre le manager et les collaborateurs en misant sur une écoute et une communication efficace. La grande différence est la prise de décision qui ici, n'est plus exclusive au manager mais commune. Les objectifs sont établis communément, de ce fait, le collaborateur (à son niveau) pourra agir et prendre des décisions tant que celles-ci sont congruentes avec les objectifs de l'entreprise. Le manager met en effet en place une délégation de pouvoir, ce qui permet une responsabilisation des collaborateurs.

L'autonomisation des salariés sera également au cœur du management participatif avec la mise en place d'auto-contrôle par exemple. Des groupes de travail peuvent être mis en place par le manager afin que les collaborateurs puissent exprimer leurs idées ce qui favorisera la démarche participative, en gardant le respect de chacun comme valeur centrale.

Le manager persuasif devra faire preuve :

- D'une bonne communication
- D'une grande capacité d'écoute
- D'une capacité de délégation

²⁵ Mr Berton - Les différents styles de management – Persuasif – cours ILIS - 2020

- De charisme
- D'une bonne analyse des initiatives prises
- D'honnêteté envers ses collaborateurs

Le management participatif peut réellement améliorer la motivation des équipes ayant à cœur le bon déroulement des projets afin d'atteindre les objectifs communs.

L'implication collective diminuera le taux d'absentéisme et le nombre d'arrêts maladie, et favorisera le partage de connaissances et d'informations.

Cependant pour les collaborateurs peu envious de pouvoir décisionnel, le management participatif peut s'avérer stressant et cette délégation de pouvoir pourra être perçue comme un manque de compétence ou d'autorité du manager.

Comme tout management, il est donc indispensable de jauger les besoins des équipes car, le management participatif se verra efficace avec des personnes débordantes d'idées et de créativité, cependant pourra être néfaste aux personnes voyant les responsabilités comme trop astreignantes.

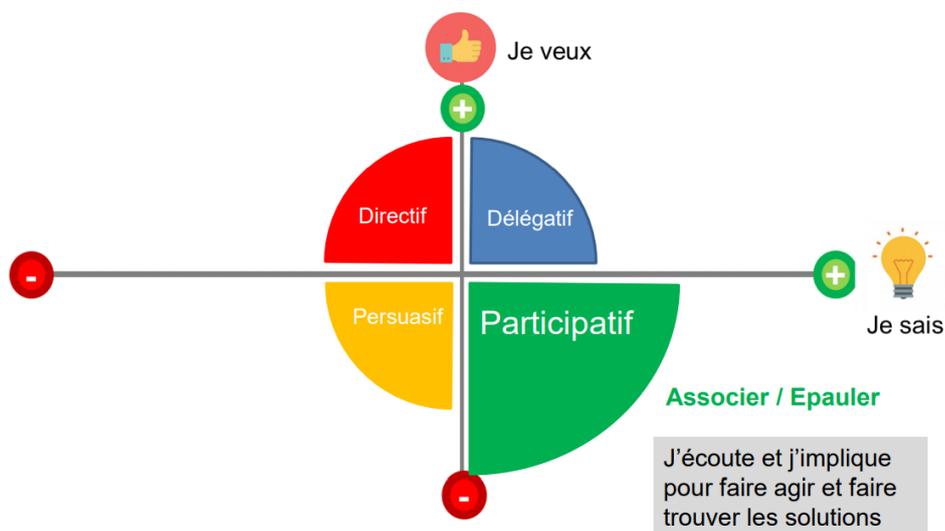


Figure 5 : Management participatif²⁶

²⁶ Mr Berton - Les différents styles de management – Participatif – cours ILIS - 2020

d. Délegatif

Le management déléгатif comme son nom l'indique se base sur le fait de déléguer les tâches aux collaborateurs en suscitant la solidarité du groupe. Ce sont les collaborateurs qui, avec la confiance de leur manager, vont prendre en main les projets et ainsi les mener à bien. L'implication du manager est de ce fait bien moindre en comparaison aux autres styles de management cités plus haut, il se contentera d'effectuer des contrôles réguliers.

Pour les tâches « simples » de la gestion quotidienne, la délégation pourra se faire de manière orale, non-formelle. Pour les tâches, impliquant plus de responsabilités, le manager pourra formaliser par écrit les instructions. Mais dans les deux cas, le manager ne déléguera qu'à des collaborateurs en qui il a toute confiance et qu'il juge compétents. Le manager devra faire preuve d'une grande reconnaissance envers ses collaborateurs afin qu'ils restent mobilisés.

Même si le manager paraît moins impliqué dans le management déléгатif, il reste néanmoins indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise, il doit donc :

- Faire preuve de communication avec son équipe afin de donner des instructions claires
- Connaitre ses collaborateurs afin de déléguer les bonnes tâches aux personnes compétentes mais aussi savoir retirer la délégation si nécessaire
- Faire preuve de reconnaissance envers ses collaborateurs
- Être organisé

Tout comme le management participatif, le management déléгатif peut donner de la valeur aux collaborateurs, en effet la délégation est en premier lieu une marque de confiance de son manager. De plus, le manager aura plus de temps pour s'occuper de tâches qui lui incombent personnellement, non-déléգables.

Cependant une fois la tâche déléguée, le manager devra s'appliquer à rester discret afin de laisser à son collaborateur l'autonomie promise.

Il faut noter que ; à trop déléguer, le risque de conflit peut apparaître suite à des désaccords ou divergence de point de vue entre le manager et le collaborateur. Ce qui, à terme, peut amener le manager déléгатif à avoir recours au management directif sur les instructions données.

Tout est encore une fois question de dosage et de personnes. Comme le management participatif, le management déléгатif conviendra donc mieux aux collaborateurs envieux de responsabilités et d'un champ d'action plus large. Il nécessite aussi une évaluation régulière des objectifs. Au contraire, il pourra déstabiliser les personnes dont les responsabilités sont source de stress.

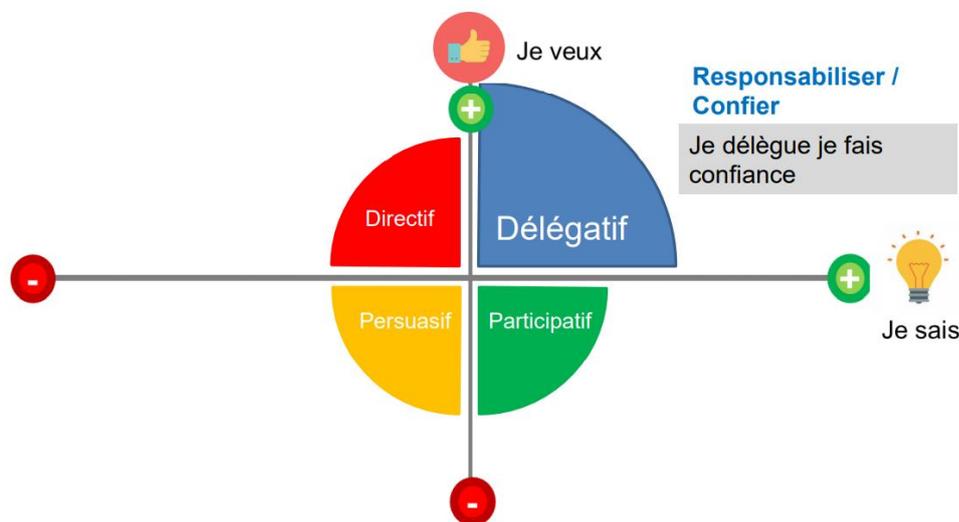


Figure 6 : Management déléгатif²⁷

Comme dit précédemment ; il n'existe pas qu'une seule et unique manière de manager. Après avoir détaillé et expliqué les quatre différents types de management il est maintenant évident qu'ils sont interdépendants et ne peuvent s'appliquer exclusivement. Chaque management a ses avantages et ses limites. Il convient donc au manager de s'adapter à ses équipes, aux situations...

« L'homme raisonnable s'adapte au monde ; l'homme déraisonnable s'obstine à essayer d'adapter le monde à lui-même » George Bernard Shaw (dramaturge Irlandais).

S'il existe différents styles de management, il existe également différents profils d'individus ; connaître ceux de ses équipes et le sien permet au manager une meilleure adaptation, il est appelé « management par la couleur » et est régi par la méthode DISC.

C) Le DISC : les différentes facettes du manager

Le modèle DISC a été développé par William Martson (psychologue, inventeur et écrivain) et amélioré dans les années 1970 par John Cleaver (Ingénieur) et John Geier (Professeur à l'université du Minnesota).

²⁷ Mr Berton - Les différents styles de management – Déléгатif – cours ILIS - 2020

Chaque personne a ses propres priorités, en prendre conscience grâce à la méthode DISC permet une meilleure connaissance de soi et des autres, une meilleure communication dans les équipes et ainsi, une meilleure productivité. Le DISC est défini par quatre grands styles de personnalité : le Dominant, l'Influent, le Stable, et le Conforme. Une personne ne sera que très rarement 100 % dominant ou 100 % stable... Mais elle aura un mélange des quatre couleurs avec généralement deux d'entre elles prédominantes.

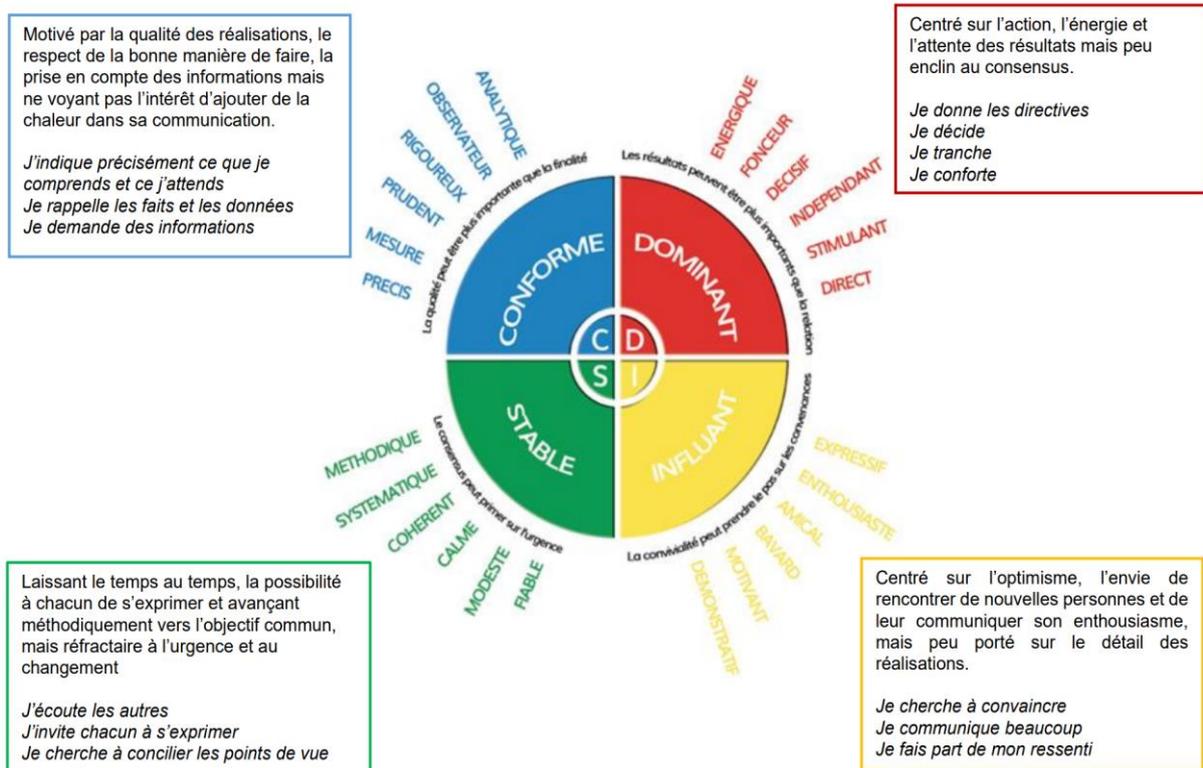


Figure 7 : le modèle Martson - Le DISC²⁸

Utiliser cette méthode dans le management permet une analyse comportementale, permet de mieux appréhender l'individu avec qui nous communiquons afin d'adapter la communication à son propre profil mais aussi, au profil de la personne en face de nous. Cela permet au manager de connaître parfaitement ses équipes afin d'éviter les incompréhensions.

²⁸ Mr Berton - Management et accompagnement des équipes au quotidien - 2020

En fonction de son interlocuteur et du profil de celui-ci, le manager doit pouvoir être un caméléon, et mettre en place le bon management avec le bon style de personnalité afin d'en tirer le meilleur, le but étant que chaque membre de l'équipe puisse valoriser ses points forts.

Au sein d'une équipe, tous les styles de personnalité se rencontrent (dominant, influent, stable et conforme), l'objectif du manager est de réussir à les faire fonctionner et travailler ensemble ; même si la multiplicité des personnalités est une richesse, il n'en est pas moins vrai que la communication, la collaboration et l'entente dans un groupe peut s'avérer difficile. En comprenant les différentes couleurs se trouvant dans son équipe et en les accordant, le manager peut réellement accroître la performance de celle-ci et diminuer les tensions.

« La richesse d'un orchestre ce n'est pas l'homogénéité des musiciens, mais justement leur diversité et la variété des instruments. » Romain Yvrard (consultant expert en développement personnel).

D) Manager - Managé : un binôme essentiel

a. Communication multidimensionnelle

Cet exercice est difficile et comme le dit Bernard Werber « *Entre, Ce que je pense, Ce que je veux dire, Ce que je crois dire, Ce que je dis, Ce que vous avez envie d'entendre, Ce que vous croyez entendre, Ce que vous entendez, Ce que vous avez envie de comprendre, Ce que vous croyez comprendre, Ce que vous comprenez ... Il y a dix possibilités que l'on ait des difficultés à communiquer, mais essayons quand même ...* »²⁹.

Communiquer c'est avant tout transmettre des informations selon un code compréhensible par les interlocuteurs. Le schéma de Shannon (Annexe 5) met en évidence les liens entre l'émetteur et le récepteur, ainsi que les parasitages inévitables qui peuvent être de nature physique (bruit), psychologique (préjugés) voire même sémantique ; la nécessité de reformuler (feedback) afin de s'assurer de la bonne compréhension du message fait donc partie intégrante de la communication. Il ne suffit pas de savoir ce que l'on veut dire, encore faut-il le dire de manière à ce que son interlocuteur le comprenne.

²⁹ Dr DESHAYS. « *Trouver la bonne distance avec l'autre, Grâce au curseur relationnel* ». InterEditions. 2013. Page 29

Le message n'est pas obligatoirement verbal, il peut prendre des formes différentes telles que le geste, les mimiques, le non-verbal dans la communication est une part très importante, mais beaucoup plus difficile à décoder. Le processus de communication n'est pas linéaire, il nécessite un réajustement permanent en fonction du feedback.

Pour communiquer efficacement avec son interlocuteur, il faut tout d'abord connaître son propre mode de fonctionnement, de communication ; la communication met en œuvre nos cinq sens, trois d'entre eux sont plus particulièrement utilisés ; D'après le psychologue Albert Mehrabian, les mots n'ont pas l'importance que l'on voudrait leur donner. Il décrit la règle des 3V pour Communication Verbale, Visuelle et non Verbale.

La communication verbale :

« *L'ensemble d'un message compte 7% de paroles, 38% d'intonations et 55% de langage gestuel* »³⁰. Toutefois, il ne faut pas minimiser l'importance et l'impact des mots ; des études en neuroscience ont démontré que le cerveau n'enregistre pas la négation ; si vous dites « il n'y a pas de problème », le cerveau retiendra le mot « problème » ; il est donc important d'utiliser autant que faire se peut, un vocabulaire positif. Il faut par exemple préférer dire « tout va bien se passer » plutôt que « ça ne va pas faire mal ». De même le ton de la voix donne des indications importantes, au-delà des mots utilisés, et produira un effet sur l'interlocuteur.

Même si le langage verbal est la manière la plus simple et la plus efficace de se faire comprendre, il ne faut pas oublier que la communication non verbale est tout aussi importante voire plus.

La communication non verbale :

Comme Antoine de Saint Exupéry le fait dire à ses personnages dans « Le Petit Prince » : « *On ne connaît que les choses que l'on apprivoise, dit le renard. Les hommes n'ont plus le temps de rien connaître. Ils achètent des choses toutes faites chez les marchands. Mais comme il n'existe point de marchands d'amis, les hommes n'ont plus d'amis. Si tu veux un ami, apprivoise-moi ! Que faut-il faire ? dit le petit prince. Il faut être très patient, répondit le renard. Tu t'assoiras d'abord un peu loin de moi, comme ça, dans l'herbe. Je te regarderai du coin de l'œil et tu ne diras rien. Le langage est source de malentendus. Mais, chaque jour, tu pourras t'asseoir un peu plus près...* »³¹

³⁰ BIOY. BOURGEOIS. NEGRE. « *Communication soignant-soigné, repères et pratiques* » Edition Bréal. 2013. Page 53

³¹ ANTOINE de SAINT-EXUPÉRY. « Le Petit Prince » Edition Gallimard. 1994. Page 69

Apprivoiser ou créer un lien avec ses équipes nécessite de prendre le temps d'établir une relation de confiance authentique, d'avoir la volonté de partager et de donner de son temps, de son énergie. Une partie de la relation de confiance vient de la communication et entre autres de la communication non verbale. En effet, si un salarié aperçoit son manager, avec une attitude de repli (bras croisés), il n'aura pas tendance à aller vers lui mais préférera se tourner vers quelqu'un d'autre. D'où l'importance de véhiculer un message positif à travers le langage non verbal.

Par exemple, si un manager demande à son employé comment il va, et qu'il répond qu'il va bien en pleurant, automatiquement la parole sera mise en question. En effet : « *Majoritairement, lorsqu'une personne perçoit un décalage entre ce qui lui est dit verbalement et ce qui lui est montré non verbalement, c'est la perception non verbale qui prime* »³²

Ce langage non verbal peut être kinésique (mouvements et position du corps), haptique (toucher et perception du corps dans l'environnement), proxémique (espace, distance entre deux individus), lié à la tenue vestimentaire.

L'écoute active :

La relation entre manager et managé est basée sur les échanges, l'écoute en est une compétence prépondérante. Dans le milieu médico-social, l'échange est primordial, comme le dit Carl Rogers « *L'écoute authentique, accueillante et pleinement compréhensive est 'centrée sur la personne'* ». ³³ Le manager doit aussi être capable d'empathie, en effet cela permet de montrer à son interlocuteur que ses propos (point de vue, motivations, besoins...) ont été entendus et compris.

Le manager peut également s'aider de la reformulation qui a plusieurs buts, celui d'assurer son interlocuteur que l'on est bien à son écoute, mais aussi de vérifier que l'on a bien compris ce qui nous a été dit et encore de renvoyer au salarié ce qu'il a dit afin qu'il puisse potentiellement compléter, rectifier.

Le manager doit être disponible pour son équipe et doit s'assurer qu'il est capable d'une écoute efficace. Il existe plusieurs niveaux d'écoute³⁴ ; le premier niveau est celui qui concerne ce qui est dit par le salarié, le manager reçoit cette information et la consigne.

³² PITARD, PERUZZA. « *Cahier des sciences infirmières, soins de confort et de bien-être, relationnel, palliatif et fin de vie* » Edition Elsevier Masson, 2010, page 152

³³ PRAYEZ. « *Distance professionnelle et qualité du soin* » Edition Lamarre. 2009. Page 70

³⁴ BIOY. BOURGEOIS. NEGRE. « *Communication soignant-soigné, repères et pratiques* » Edition Bréal. 2013. Page 40

Le second niveau est ce qui se dit au-delà des mots, c'est-à-dire le langage corporel, nous avons vu plus haut qu'il constitue la part la plus importante de la communication, le manager doit être attentif aux expressions du visage, du corps ; le troisième niveau est plus subjectif, il concerne les émotions et les sensations que le salarié laisse apparaître lorsqu'il parle de son vécu.

Il existe une réelle différence entre « entendre et écouter », elle est la même que celle entre « voir et regarder ». *« En effet dans « entendre et voir » on évoque la perception auditive ou visuelle, c'est à dire la capacité physique à capter un signal. Avec « écouter ou regarder » on y ajoute la capacité cognitive à discerner le contenu du signal, c'est à dire à interpréter l'information perçue au niveau cérébral. En effet pour écouter ou regarder votre cerveau devra fournir un effort supplémentaire pour décoder l'information reçue et ainsi l'interpréter. Ecouter demande donc une attitude active, alors qu'entendre est plutôt un phénomène passif, voir subi. »*³⁵ L'écoute active n'est pas un concept inné, elle demande de la pratique, de la concentration.

La relation entre deux personnes est fonction de leur manière de communiquer et dans la pratique managériale le positionnement du manager est un élément de plus qui entre dans la mise en place d'une relation efficace.

b. Connaître ses équipes : un pilier managérial

Il est important pour le manager de connaître ses collaborateurs, afin d'en tirer une force managériale. Cependant, connaître quelques détails de la vie personnelle et familiale des salariés ne suffit pas. Certaines informations pourraient permettre d'améliorer l'ambiance générale de l'équipe, mais aussi de comprendre les salariés afin d'améliorer leur efficacité, leur résilience et leur qualité de vie au travail.

Ainsi, connaître les forces, les valeurs ou encore l'adaptabilité face aux situations d'urgence de ses équipes peut être un réel atout.

35 Quelle différence - Quelle est la différence entre entendre et écouter ? - 2014

Chaque individu à ses propres forces, connaître celles de ses salariés peut permettre au manager de savoir comment motiver ses équipes, mais aussi de mieux attribuer les tâches aux personnes compétentes, enfin, lorsqu'un salarié rencontre des difficultés le manager peut en comprendre de manière plus simple l'origine et y remédier.

Les valeurs professionnelles de ses équipes sont également indispensables à connaître afin de pouvoir créer un cadre épanouissant dans une valeur commune qu'est le respect.

Il est aussi important de jauger les différents rythmes de travail qu'il peut y avoir dans une même équipe, en effet certains auront une préférence pour le travail dans l'urgence quand d'autres n'en seront que plus stressés. C'est au manager de donner la cadence dans son établissement.

Pour finir, il paraît évident que cette connaissance des équipes passe aussi par le fait de connaître le travail de ses salariés, leur condition de travail, des difficultés physiques, psychiques, cognitives et émotionnelles qu'ils peuvent rencontrer.

Sachant tout cela, le manager aura un avis plutôt objectif et fiable du travail réalisé, des compétences, forces et valeurs de ses salariés. À partir de là une deuxième étape dans la relation manager - managé se met en place, tout aussi importante, à savoir la reconnaissance des salariés.

c. Les bienfaits de la reconnaissance

La demande et le besoin de reconnaissance se font de plus en plus ressentir et exprimer par tous. Que ce soit dans le privé ou dans le public, toutes professions confondues et à tous niveaux de la hiérarchie. Cette reconnaissance passe autant par une revendication pécuniaire, des marques de respect, que par le « savoir dire merci ».

Dans son ouvrage, Jean-Pierre Brun explique que la reconnaissance passe par 4 grandes approches, allant de la reconnaissance de la personne elle-même à la reconnaissance des résultats en passant par la reconnaissance du travail effectué. Chacune de ces étapes est indispensable au salarié afin de se sentir valorisé et reconnu à sa juste valeur, ce qui l'incitera à donner le meilleur de lui-même.



Figure 8 : Les différentes reconnaissances³⁶

La reconnaissance existentielle : elle permet de valoriser le salarié lui-même, en affirmant sa place dans l'organisation. La reconnaissance existentielle passe par le fait de saluer les équipes, de les consulter lors d'une prise de décision ou tout du moins de leur faire part des décisions prises.

La reconnaissance de la pratique : comme son nom l'indique, elle vise à reconnaître les salariés sur leurs pratiques (comportement, compétence et qualités professionnelles). Elle souligne le travail bien fait, mais aussi la prise d'initiative, l'autonomie et l'innovation.

La reconnaissance de l'investissement : le salarié sera, ici, reconnu pour ses efforts et son implication, indépendamment des résultats.

La reconnaissance des résultats : intervient à la fin d'un travail, sur un travail fini et les manières de témoigner la reconnaissance sont ici plus concrètes. Cela peut passer par une prime de résultat, un courrier, une requalification du poste...

Autant de façons de faire preuve de reconnaissance et de donner du sens au travail de ses équipes, de maintenir une ambiance de travail positive en créant un environnement propice à l'autonomie, à la motivation... Un environnement de confiance. En effet : « *Les salariés qui ne se sentent pas reconnus ont quatre fois plus de chances de connaître des troubles psychologiques au cours de leur carrière* »³⁷ et d'autant plus durant la période de pandémie que nous traversons.

³⁶ La reconnaissance au travail- Jean-Pierre Brun -Dans La reconnaissance (2013), pages 39 à 44

³⁷ Wengood – « *reconnaissance professionnelle, pourquoi avons-nous tant besoin de l'approbation de nos chefs ?* »

E) Le contexte exceptionnel du Covid-19

Nous traversons actuellement une période difficile et exceptionnelle, il me paraît donc important de faire un point concernant la pandémie du Covid-19 du point de vue des RPS et du burn-out.

Une étude de la caisse d'assurance maladie (CPAM) montre une augmentation substantielle du burn-out en l'espace de cinq ans ; de 200 cas en 2012, il y a plus de 1100 cas répertoriés en 2016, avec une augmentation conséquente des arrêts de travail et de leur durée (400 jours contre 112 pour les autres types d'arrêts).

Ces chiffres alarmants doivent être pris au sérieux et doivent inciter les entreprises à renforcer la prévention du burn-out. Du fait du peu de recul actuellement face à cette crise, il est difficile de trouver les chiffres actualisés des impacts de la pandémie, mais il est fort à parier que le mal-être des soignants qui a été fortement relayé par les réseaux sociaux et les médias va se refléter dans les chiffres de 2020 et 2021.

D'après la MACSF ³⁸ (mutuelle du personnel soignant) depuis 2007, les risques psychosociaux sont devenus une des premières causes de consultation dans la profession d'infirmière ; la crise actuelle du COVID accentue drastiquement le problème. Selon une étude menée par l'ONI, en mars-avril 2018, 63 % des infirmiers se plaindraient d'épuisement professionnel. Ils estiment par ailleurs que le risque principal est la charge de travail. Selon une consultation réalisée auprès de 70 000 infirmiers, entre le 4 et le 7 avril 2020 (durant le confinement) 79 % des personnes ont déclaré être en souffrance professionnelle.

D'après les résultats de l'enquête publiés par Malakoff-Humanis, pour la première fois les arrêts de travail pour cause de RPS sont classés devant ceux pour troubles musculosquelettiques. Les RPS sont donc la deuxième cause des arrêts maladie après le COVID lui-même.

³⁸ Macsf - Risques psychosociaux : infirmière, un métier à risque - 2020

	Pendant les grèves	Pendant le confinement	Depuis déconfinement
Problèmes de santé physique (TMS, traumatisme, opération, ...)	26%	26%	26%
Maladie ordinaire (grippe, rhume, angine, gastro-entérite, ...)	36%	12%	18%
Troubles psychologiques (dépression, anxiété, stress, burn-out, ...)	9%	14%	18%
Contraction ou symptômes du Covid-19	-	14%	8%
Maladie chronique (diabète, hypertension, ...) ou maladie grave (cancer, maladie neurologique, ...)	20%	15%	11%

Figure 9 : Evolution du pourcentage des arrêts maladies³⁹

Ce tableau représentant le pourcentage d'arrêt selon la cause, montre bien une hausse représentative pour les troubles psychologiques (de 9 % à 18 % depuis le déconfinement).

Selon une autre étude de Malakoff Humanis qui décrypte l'impact de la crise sur la santé des salariés du secteur privé, 45 % des salariés déclarent se sentir plus fatigués physiquement et psychologiquement.

« *L'intensité du travail, l'insécurité de la situation professionnelle et la mauvaise qualité des rapports sociaux - trois grands facteurs de risques psychosociaux - se sont dégradés depuis le début de la crise. Ainsi 33 % des salariés estiment que leur travail est plus intense depuis la crise (vs 12 % qui estiment qu'il l'est moins qu'avant la crise). 23 % pensent qu'il empiète davantage sur leur vie personnelle (vs 13 %). 14 % des salariés déclarent subir plus de tensions au travail (vs 3 %). Enfin, 20% des salariés disent avoir plus peur de perdre leur emploi depuis la crise (vs 3 %).* »⁴⁰

Ces chiffres relatent de manière assez flagrante la dégradation de la situation professionnelle de certains salariés, il est donc d'autant plus primordial de mettre en place des plans d'action pour la prévention des RPS et d'inclure la QVT au cœur de la stratégie des établissements médico-sociaux.

³⁹ Malakoff humanis – « *Baromètre annuel Absentéisme 2020* » – page 13

⁴⁰ Malakoff Humanis – « *La santé au travail à l'épreuve du Covid* » – 13 Octobre 2020

CHAPITRE 2 : Méthode d'investigation

PARTIE 1 : Les entretiens

Afin de répondre à ma problématique, j'ai obtenu l'accord pour réaliser des entretiens sur mon lieu de stage, ainsi que dans d'autres établissements médico-sociaux.

A) Entretiens semi-directifs

J'ai choisi de mener des entretiens semi-directifs avec questions ouvertes et fermées, définis comme : « *procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec un but fixe* »⁴¹. Ce choix permet de laisser à mon interlocuteur une liberté d'expression tout en veillant à suivre le guide préparé à cet effet qui pourra également m'aider à recentrer l'entretien selon les objectifs préétablis, grâce aux pistes de réponses. Je pourrais ainsi garantir l'obtention de réponses directement utilisables dans la validation ou non de ma problématique.

B) Méthodologie

Pour vérifier ma problématique, j'ai choisi d'interroger des profils très différents, direction, personnel d'encadrement, personnel non soignant (secrétariat, restauration, hôtellerie), soignants (infirmière, aides-soignants) ; de plus, je ne voulais pas me limiter à interroger des personnes qui travaillent ensemble depuis de longues années, c'est pourquoi j'ai élargi mon champ d'entretiens à plusieurs établissements ; le but n'étant pas d'analyser ce qui se passe dans un établissement, ni de stigmatiser une profession voire même un statut.

Pour rendre possible cette partie de mon mémoire, j'ai tout d'abord pris contact avec ma directrice de mémoire pour valider le contenu des entretiens, le public visé et aussi la méthodologie ; la validation obtenue, j'ai demandé l'accord de la direction de mon lieu de stage pour interroger le personnel et être autorisée à garder les résultats totalement anonymes. J'ai enfin pris rendez-vous avec chaque personne en toute discrétion.

J'ai réalisé deux grilles d'entretiens afin de dégager des ressentis qui peuvent être différents selon que la personne occupe un poste d'encadrement ou non.

⁴¹ GRARD. « *L'entretien, outil méthodologique pour une recherche* ». Santelys formation.

La grille « Manager » comporte quatre thèmes (Annexe 6) :

- Identifier le profil des managers interrogés
- Identifier les représentations des managers face aux RPS et au burn-out
- Préventions du burn-out
- Rôle du manager dans la prévention du burn-out.

La grille « Managé » comporte également quatre thèmes sensiblement différents (Annexe 7) :

- Identifier le profil des salariés interrogés
- Identifier les représentations des salariés face aux RPS et au burn-out
 - o Dans cette partie, à la question sur les caractéristiques du burn-out, j'ai décidé de m'appuyer sur des cartes de symptômes (Annexe 8). J'ai donc réalisé des cartes sur lesquelles étaient écrits différents symptômes, certains associables au burn-out d'autres non, et j'ai demandé aux personnes interrogées de sélectionner les symptômes qu'ils pensaient être en lien avec le burn-out, en m'expliquant pourquoi. Ceci a permis aux salariés moins à l'aise avec le syndrome du burn-out de pouvoir répondre à la question.
- Prévention du burn-out
- Identifier les actions de préventions envisageables.

C) Déroulé des entretiens

J'ai utilisé un dictaphone en accord avec la personne interrogée afin de pouvoir me concentrer sur le dialogue avec mon interlocuteur et de ne pas couper la spontanéité de l'entretien par des silences dus à ma prise de notes ; de plus la retranscription est plus fidèle à l'écoute de l'entretien qu'à la relecture des notes. Les retranscriptions des résumés sont consultables dans les annexes 9 à 19.

PARTIE 2 : Analyse des entretiens et pistes d'améliorations

A) Analyse des résultats

Par soucis d'anonymat, tant pour les managers que pour les managés, le « Thème 1 » des entretiens relatifs au profil des personnes interrogées n'a pas été résumé ; toutefois l'échantillonnage effectué est suffisamment large en termes de distribution âge / genre / profession / statut / établissements, pour être représentatif.

Récapitulatif des Entretiens		
Manager	Managé	
	Soignant	Non Soignant
		NS 1
		NS 3
M 1		
		NS 2
		NS 4
	S 3	
M 2		
	S 1	
M 4		
	S 2	
M 3		

J'ai donc interrogé quatre managers, sept managés dont trois soignants et quatre non-soignants ; à la suite de ces onze entretiens je suis parvenue à une saturation théorique, j'ai donc pris la décision de m'en tenir à ceux-là.

Dans une première partie je vais analyser les entretiens des salariés interrogés.

Dans la deuxième partie ce sont les entretiens des managers qui vont être analysés.

En troisième partie de mon analyse, je vais regrouper les informations obtenues en mettant en avant les corrélations et différences repérées entre managers et salariés au regard de ma revue de littérature.

a) Vision des managés sur le burn-out

- Thème n°1 : Identifier le profil des salariés interrogés et situer le contexte

Lors des entretiens menés, je n'ai remarqué aucune distinction/différence de connaissances selon l'âge, l'expérience, l'établissement des personnes interrogées. Cependant une différence relativement notable m'a interpellée en fonction de la formation initiale de la personne interrogée : soignant ou non soignant. J'ai donc décidé de distinguer ces deux types de profils (cf. le tableau ci-dessus).

- Thème n°2 : Identifier les représentations des salariés face aux Risques Psychosociaux et au burn-out

Afin de pouvoir valider ma problématique, il convient tout d'abord de comprendre la représentation que les salariés ont des RPS et du burn-out ; les caractéristiques qui leur semblaient primordiales mais aussi leur comportement en cas de difficultés.

Hormis deux salariés, issus d'une formation soignante, aucun salarié n'a évoqué en première intention le burn-out dans les représentations des RPS, cela m'a réellement surpris pensant que celui-ci était le plus « populaire » des RPS. Beaucoup ont parlé de stress, fatigue, mal-être mais ont vite été à court d'éléments, ce qui reflète un manque de connaissance quant aux RPS.

Concernant les caractéristiques du burn-out j'ai une fois encore pu constater une différence entre les profils soignants et non soignants. En effet, les soignants ont eu plus de facilité à énoncer les caractéristiques du burn-out, alors que l'utilisation des « cartes symptômes » s'est avérée indispensable pour les profils non soignants. Les symptômes les plus cités sont la surcharge de travail, la fatigue, l'agressivité et l'anxiété.

J'ai pu repérer une tendance à inclure le sentiment d'inutilité dans les caractéristiques du burn-out quand celui-ci correspond au bore-out, ce qui m'a permis de comprendre que le bore-out était totalement méconnu des équipes, le terme lui-même n'évoquait rien à certaines personnes.

Certains professionnels sont confrontés au burn-out, mais ont peur d'en parler ; comme l'a dit le « non-soignant 3 » : « *oui j'ai déjà vécu un début de burn-out, je devenais agressive, je me sentais diminuée [...] j'avais peur de me l'avouer, d'en parler, d'aller voir les collègues, la direction...* », mais aussi ont la crainte d'être considérés comme un élément faible ce qui pourrait se répercuter sur leur poste de travail. En première intention générale, les salariés parleraient de leur situation dans leur cercle familial. Si toutefois ils venaient à en parler à leur manager, deux d'entre eux considèrent que ça ne changerait pas les choses.

Tous se sont accordés à dire que la pandémie actuelle a réellement impacté la qualité de vie au travail et a donc favorisé le stress, la fatigue, une surcharge de travail, menant à de potentiels burn-out. Des situations tendues qui auraient pu mener les salariés à se mettre en arrêt maladie en temps normal mais qui ne l'ont pas fait par solidarité avec leurs collègues.

Cette situation peut mener à une vague d'arrêts maladies par la suite, car les salariés ayant mis leur santé entre parenthèse ont accumulé du stress, comme le dit l'OMS : « *le burn-out est un syndrome résultant de stress chronique au travail qui n'a pas été géré avec succès.* »

- Thème n°3 : Prévention du burn-out

Concernant les facteurs de risques du burn-out, des termes ressortent dans la quasi-totalité des entretiens, à savoir, le manque de reconnaissance, le manque de communication et d'écoute et la surcharge de travail qui sont complétés par le salaire et le manque de considération.

Cependant comme le dit « non-soignant 1 » : « *Certes il y a la charge de travail qui peut être un élément déclencheur mais avec plus de reconnaissance les salariés pourraient l'accepter et la gérer beaucoup mieux.* » D'autre part, lorsque l'on considère l'ANI de Juin 2013 qui traite de la politique d'amélioration de la qualité de vie au travail, on retrouve quatre des six axes de réflexion traitant des facteurs de risques cités par les salariés interrogés.

Tout le monde a répondu par l'affirmative sur le fait que le burn-out peut être prévenu, cependant sur la question concernant l'existence d'une démarche de prévention dans leur établissement, la plupart a fait référence à du yoga, massage, boxe mais personne n'a évoqué les outils de base de prévention tels que le DUERP, les évaluations annuelles, les réunions d'équipe... Seul le « soignant 1 » a émis l'idée de former les salariés aux risques et conséquences du burn-out.

- Thème n°4 : Identifier les actions de préventions envisageables

La question concernant les actions de prévention a beaucoup intéressé les personnes interrogées, elle leur a donné la possibilité de s'exprimer sur le sujet, dans ce contexte la plupart a parlé d'information, de communication, mais aussi de faire intervenir des personnes extérieures à l'établissement (psychologue, coach...) ce qui faciliterait l'expression sur le moment et qui par la suite serait retransmis à la direction.

Tout établissement confondu, les équipes s'accordent à dire que la direction devrait être plus présente sur le terrain, dans les services afin de voir les équipes fonctionner mais aussi d'instaurer des réunions périodiques dans le but d'inclure l'ensemble du personnel dans les décisions. Le « soignant 1 » résume très bien la situation en disant : « *Oui, définitivement, le manager a un rôle très important ; c'est lui qui met en place la structure de travail ; on parle de plus en plus de QVT, le manager doit en être l'instigateur.* »

Comme exprimé par le « soignant 2 » : *« on ne peut pas changer la relation mais on peut surement l'améliorer ; toutefois il faut adapter son attitude en fonction de la personne. »* mais aussi par le « soignant 1 » : *« le manager doit adapter sa manière d'interagir avec ses équipes, pour le bien de tous, soignants et soignés. »*

Effectivement beaucoup ont évoqué la mise en place d'une relation de confiance ; ils souhaitaient aussi que leur manager montre un intérêt réel pour leur travail dans un esprit de connaissance et non de surveillance, comme expliqué par le « non-soignant 3 » : *« j'aimerais que le directeur prenne plus de temps pour venir nous voir [...] il comprendrait ainsi qu'il y a des moments où il est plus important de passer du temps avec le résident qui ne se sent pas bien, qui a besoin d'attention, et donc que toutes les tâches ne peuvent pas être chronométrées. »*

Une relation bienveillante contribue à une ambiance de travail positive, et par conséquent diminue la probabilité d'apparition des symptômes du burn-out (anxiété, agressivité, diminution de l'empathie...), de plus le « savoir dire merci » est souvent évoqué dans les entretiens, par exemple le « non-soignant 3 » dit que : *« un « merci » de la part du manager direct c'est bien [...] mais de la part du directeur ce serait le summum ».*

b) Les managers, piliers de la prévention

- Thème n°1 : Identifier le profil des managers interrogés et situer le contexte

Contrairement aux salariés interrogés, la position de manager semble avoir effacé la différence entre soignants et non soignants, j'ai donc décidé de ne laisser qu'une catégorie que j'analyse dans son ensemble.

- Thème n°2 : Identifier les représentations des managers face aux Risques Psychosociaux et au burn-out

A la question « à quoi pensez-vous quand on vous parle de RPS », tous les managers ont nommé, stress, harcèlement, dépression et burn-out. Il ne fait aucun doute que leur position managériale les a déjà exposés à ces problématiques, mais aussi qu'en tant que managers ils ont très certainement travaillé sur le sujet dans le cadre de leurs fonctions. Comme le souligne le « manager M4 », il faut noter que les risques dépendent des unités et des postes et non pas de la fonction seule ; à fonction identique, le travail peut être beaucoup plus compliqué à gérer par exemple dans des unités sécurisées. On ne peut donc pas faire de généralités, chaque poste doit être analysé avec attention.

Même constat pour les caractéristiques ; les mots angoisse, anxiété, mal-être, baisse de l'estime de soi, changement du comportement apparaissent en tête ; ils pensent tous pouvoir reconnaître ces signes ; avec toutefois, pour certains, un bémol sur le « *si je connais bien la personne* ». Le « manager M4 » reconnaît évaluer les signes d'un potentiel burn-out « au ressenti », et mentionne qu'il ne fait pas d'analyse cartésienne ; toutefois un manager se doit de connaître ses salariés, afin d'être en capacité, dit-il, d'analyser les prémices d'un burn-out ; le burn-out n'est ni soudain, ni brutal, il est le résultat d'une longue exposition à une situation devenant de jour en jour ingérable.

Les expériences sont variées, mais il n'est pas anormal qu'un manager ait déjà rencontré les signes annonciateurs d'un burn-out dans ses équipes. Comme le fait remarquer le « manager M3 » : « *Oui, hélas c'est plus fréquent que nous ne le pensons !* ».

Je constate aussi que la plupart ont le réflexe d'essayer de parler du sujet avec le salarié concerné, d'analyser la situation pour trouver une solution à mettre en place rapidement pour éviter l'aggravation ; mais ils se font tous aider par le médecin du travail, qui comme le dit le « manager M3 » : « *est en charge de la santé physique des salariés, mais aussi de leur santé psychique* ». Comme le fait remarquer le « manager M4 », *la fébrilité psychologique peut nécessiter l'intervention d'un psychologue*, voire même une orientation vers un Centre Médico Psychologique (CMP), comme le note le « manager M1 » même si souvent le recours à l'assistante sociale peut désamorcer une situation qui pourrait devenir complexe. Dans le cas très particulier de harcèlement, le recours aux Ressources Humaines (RH) est indispensable.

Pour les managers, la pandémie a largement impacté l'organisation de leur établissement, de leur équipe ; comme le dit le « manager M4 », *nous avons totalement changé de paradigme pendant cette période* ; il y a eu une forte sectorisation ; il a fallu inventer une manière de travailler, convaincre, soutenir, gérer le stress chez les salariés et chez les résidents, pallier les absences, trouver des renforts quand c'était possible, répondre aux familles qui s'inquiétaient ; mais cette période difficile a quelque part renforcé l'entraide, comme le dit le « manager M3 » *il y a eu beaucoup de compréhension, de solidarité*.

- Thème n°3 : Prévention du burn-out

Chez les managers la prévention du burn-out fait partie intégrante de leur fonction. La santé des salariés est une de leurs priorités ; tous parlent de développer la communication, le dialogue, la connaissance de l'autre (manager ou managé), la parole.

Le « manager M4 » précise que l'analyse des risques et l'étude des actions à mettre en place, se fait au niveau du DUERP, en impliquant le médecin du travail.

Dans les périodes difficiles, il faut pouvoir proposer du soutien, des activités extra-professionnelles qui peuvent aider la solidarité ; il faut aussi initier le personnel à reconnaître les signes avant-coureurs d'un problème qui peut dériver vers un burn-out ; ne pas hésiter à se faire aider et faire intervenir un coach ou un psychologue. Et aussi impliquer les salariés dans des projets communs.

En ce qui concerne les risques ou éléments déclencheurs, c'est un peu plus compliqué et cela dépend davantage du secteur d'activité, de la réalité opérationnelle de l'établissement ; certains évoquent le manque de temps, la fatigue, le manque de soutien, la surcharge qui empêchent de mettre la priorité sur la prévention ou la rendent difficile à mettre en place ; le « manager M3 » évoque aussi le fait que le manager ne sait pas toujours comment interagir.

- Thème n°4 : Rôle du manager dans la prévention du burn-out

L'étude du type de manager et de management est très intéressante ; il existe une différence entre le manager dirigeant et le manager de proximité. Il s'avère que le manager de proximité est plus dans la coopération, dans le respect des procédures et leur application dans son service, dans la recherche d'une harmonie ; alors que le manager dirigeant se positionne instinctivement dans un profil plus directif / dominant, orienté sur les résultats ; il n'en est pas pour autant insensible et dénué de contact humain, mais le montre moins. Il est souvent proche de ses managers de proximité mais peut être plus distant de ses salariés ou apparaître comme tel. Quel que soit son type de management, le manager est soucieux de la santé de ses salariés, mais hélas n'est pas forcément perçu comme tel. Il faut, je pense, chercher la raison dans la communication entre manager et managé.

Le « manager M4 » met l'accent sur le profil DISC ; celui du manager et celui des managés ; il paraît essentiel pour lui de se connaître et de connaître ses salariés ; il n'y a pas de bon ou mauvais profil ; un profil dominant devra adapter son comportement face à un profil conformiste sous peine d'incompréhension totale. Pendant ces entretiens j'ai hélas remarqué que peu de manager connaissaient leur « orientation » DISC. Trouver un équilibre dans ses équipes fait partie du rôle et des enjeux du manager. Il faut aussi noter que les quatre types de profil de manager peuvent générer du stress auquel il répondra aussi différemment en fonction de son profil.

Certains managers reconnaissent en toute transparence et honnêteté, qu'ils ne sont pas sûrs qu'un salarié vienne spontanément se confier que ce soit à cause de la position managériale ou du caractère propre.

Le « manager M3 » évoque l'impulsion que doit mettre le manager dans l'implication des salariés dans des projets d'établissement ; le « manager M4 » compare aussi son rôle à celui d'un chef d'orchestre.

A la question relative à l'importance de la relation manager - managé, les managers admettent qu'il leur faut sans cesse faire des ajustements de comportement en fonction de leur interlocuteur mais aussi du contexte. Ils admettent qu'il y a une marge de progrès dans l'amélioration de la communication, de la reconnaissance et sont généralement favorables à la mise en place de programmes de reconnaissance. Ils ajoutent aussi qu'il leur faut faire prendre conscience aux équipes que tout individu doit être acteur de la prévention, qu'elle ne saurait reposer voire peser uniquement sur le manager ; quant au cas particulier du directeur d'établissement, il est avec la ou les personnes qui vont favoriser un climat serein mais n'est pas le seul responsable de ce climat dans l'établissement.

c) Managers et managés au diapason ?

L'analyse des entretiens a démontré que les notions de RPS sont mal connues des salariés et quelquefois même des managers de proximité. Il y a sans conteste et tous établissements confondus, des manques en termes de formation ; il y a un amalgame entre stress et burn-out qui est préoccupant, le niveau de gravité étant foncièrement très différent. Les salariés sont souvent en recherche de reconnaissance, même par un simple « merci » alors que le manager plus focalisé sur les résultats a tendance à penser que le travail fait et bien fait est normal. Les salariés sont en attente d'attention de leurs managers, ceci est plutôt effectif de la part des managers de proximité mais pas toujours de la direction.

Il est évident que manager et managé n'ont pas toujours la même vision des situations ; ils n'analysent pas non plus les problématiques sous le même angle ; les managers sont souvent considérés à tort comme insensibles. Le « manager M4 » disait « quand je dis : Bonjour – est-ce que ça va ? » ce n'est pas par convenance, ce n'est pas une phrase en l'air, je m'intéresse vraiment à la personne en face de moi ; mais pourtant cette vraie question est rarement perçue comme telle.

Le mode de communication – verbale ou non – est un élément à prendre en compte, les mots pouvant être en opposition avec le langage corporel. En effet, comme vu précédemment la communication est une des neuf tâches principales du manager.

Lors des entretiens j'ai pu noter également que les outils existants ne sont pas toujours connus ou peu employés ; parmi ceux que j'ai pu analyser dans ma revue de littérature il y a le DUERP qui n'est connu que du management alors qu'il pourrait être une occasion de rapprochement, de recherche de solutions entre salariés et managers ; en effet le sixième axe de réflexion de l'ANI du 19 juin 2013 porte sur la discussion inter équipes des critères de qualité du travail.

Il est apparu également que les personnes interrogées ne connaissaient pas leur profil (DISC) ; nous avons pu apprécier que, la connaissance de son propre mode de fonctionnement est un élément majeur dans la relation à l'autre.

Il peut aussi être utile de proposer une introspection, avec un coach ou d'un psychologue, en s'appuyant sur les outils comme le MBI.

J'ai pu me conforter au travers des entretiens sur le fait que le burn-out se nourrit d'un manque de communication, d'un manque de reconnaissance, d'un manque de connaissance de soi-même et de ses équipes et d'un ressenti de la part des salariés d'un manque de considération de la part de leurs managers.

Les managers et les managés sont plus au diapason qu'il n'y paraît, cependant d'une part il y a des ombres sur les actions des managers en faveurs de leurs employés et d'autre part une méconnaissance partielle des attentes de ces derniers.

Suite à ce constat, je vais m'intéresser aux pistes d'améliorations afin de proposer des outils tant aux managers qu'aux salariés pour appréhender et prévenir le burn-out.

B) Pistes d'améliorations

a) Communication

J'ai identifié dans ma revue de littérature la communication comme élément essentiel de la relation, qu'elle soit verbale, non verbale, elle est propre à chacun. D'autre part, chaque personne interrogée, manager ou non, à un moment de l'entretien a également évoqué la communication comme indispensable et souvent perfectible.

Cet état des lieux me donne à penser que la communication a sa place dans les pistes d'améliorations.

Dans ce contexte, je décèle au moins trois actions pouvant être mises en place :

- Informer et former sur le burn-out : il est apparu lors des entretiens que certains salariés avaient les bases de connaissances acquises lors de leur formation soignante, pour ces personnes, il est important d'entretenir ses connaissances régulièrement, cependant la plupart des salariés n'ont pas les bases et se trouvent donc démunie face au burn-out, il est donc indispensable de les former sur le terrain.
- Briefing quotidien : dans l'optique d'améliorer la relation et la communication inter-équipe, la mise en place d'un briefing le matin permet d'informer des événements essentiels de la journée (visite commerciale, entrée d'un résident, visite d'un directeur régional...), afin que managers et managés en tiennent compte dans leur organisation du jour.
- Boîte à questions et à idées : même si cette proposition paraît banale, il s'avère qu'elle fonctionne pour autant très bien, car beaucoup de salariés n'osent pas énoncer leurs idées ou leurs questions directement aux supérieurs. La mise en place d'une telle boîte permet donc de libérer la parole et d'avoir son contenu traité par la suite par les délégués du personnel et les managers avec en finalité un compte-rendu. Les questions et les idées peuvent être d'ordre général, organisationnel ou personnel.

b) Connaissance

Les entretiens ont montré que sans connaissance de l'autre ou sans connaissance mutuelle, il est compliqué d'interagir, de percevoir un potentiel besoin d'aide et d'y remédier. Quels sont les outils qui pourraient être mis à disposition des équipes pour pallier ce manque ?

Il paraît intéressant que les équipes (managers et managés) apprennent à se connaître afin de mieux fonctionner ensemble. Le « team building » est un outil facile à mettre en place et qui a prouvé son efficacité. Il permet de réaffirmer la cohésion d'équipe à travers des activités extérieures (sportives ou culturelles), de les inciter à se focaliser et à s'organiser pour atteindre un objectif commun.

Dans le cadre de ces « team building » il peut être opportun, avec l'aide d'un coach, de familiariser les salariés aux outils de dépistage du burn-out et pourquoi pas de l'expérimenter, un des plus connu étant le MBI de Christina Maslach qui par son questionnaire précis permet de détecter les signes avant-coureurs, mais aussi les personnes déjà engagées dans un processus de burn-out.

Un autre outil permettant plus la connaissance du travail de chacun est le « vis ma vie ». Certains établissements l'ont déjà mis en place, cela permet d'apaiser les tensions et les conflits qui peuvent exister par méconnaissance du travail de l'autre. Il consiste à participer à la journée d'un collègue pratiquant un métier autre que le sien, afin d'en comprendre les enjeux, les difficultés et la charge.

c) Reconnaissance

Je me suis aperçue que nombre de salariés interrogés ont mentionné un manque de reconnaissance que ce soit des managers de proximité ou de la direction. Dans ma revue de littérature, j'ai évoqué les quatre types principaux de reconnaissance (existentielle, de la pratique, de l'investissement et des résultats), certains étant plus faciles que d'autres à mettre en œuvre.

Chaque jour, la reconnaissance passe par la démonstration que les salariés ne sont pas transparents, et par l'utilisation des mots de tous les jours, pas si anodins que ça, par exemple « bonjour », « merci » ...

Dans le même esprit que le tableau des pensées positives, la mise en place d'un « tableau des mercis » permet une reconnaissance individuelle ou d'équipe sur une attitude, un projet. Le principe étant de mettre à disposition un tableau sur lequel toutes personnes ayant accès à l'établissement (salariés, intervenants, familles, résidents...) puissent épingler un mot de remerciement / reconnaissance.

La démarche participative contribue à inclure un maximum de personnes afin qu'elles deviennent actrices d'un processus de changement. Elle est une manière de réussir les changements demandés en s'appuyant sur l'intelligence collective et sur un encadrement à l'écoute. Tout salarié concerné peut être invité à collaborer à un projet dans ce cadre ; par exemple inclure les salariés dans la démarche de prévention de la QVT, en les faisant participer à la mise en jour du DUERP.

d) Résilience

Depuis quelques années le terme « résilience », médiatisé en France par le psychiatre Boris Cyrulnik, est régulièrement entendu, que ce soit dans les médias, dans les formations, dans les coachings des managers ; mais que signifie réellement ce mot ?

La résilience désigne originellement la résistance d'un matériau aux chocs⁴² ; (le « fait de rebondir », du latin *resilientia*, de *resiliens*). C'est l'aptitude d'un individu et d'un groupe à s'adapter sans cesse, pour mieux fonctionner dans le présent, mais aussi pour mieux préparer l'avenir.

Boris Cyrulnik la définit comme « *La capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions difficiles, de traumatismes sévères.* »⁴³

Le développement de la résilience était dans un premier temps une réponse à un événement post-traumatique ; donc il arrivait après la cause du mal-être ou du burn-out. Cependant, actuellement, les psychologues s'attachent à renforcer la résilience présente en chacun afin de mieux résister à des événements traumatiques.

La résilience serait un potentiel, présent en chacun, mais qu'il faut exploiter. C'est comme le dit Michel Lemay (pédopsychiatre) « *un formidable réservoir de santé*⁴⁴ ».

Il existe plusieurs facteurs de résilience individuelle⁴⁵ qui s'appuient sur l'intelligence, le tempérament, l'estime de soi, les mécanismes de contrôles, les capacités de résolution de problèmes et l'empathie. Cet ensemble de capacités permettent à l'individu d'encaisser les chocs, de les anticiper, de « rebondir » et comme disait Nietzsche : « *Ce qui ne vous tue pas vous rend plus fort.* »

Il serait donc intéressant de faire appel à des coachs spécialisés soit dans les RPS soit dans la résilience afin de travailler avec les équipes sur les composantes de la résilience dans le but de prévenir le burn-out. Par exemple afin d'améliorer l'estime de soi, dans un premier temps, écrire chaque jour pour soi-même trois choses positives (réalisées, dites ou pensées) et dans un deuxième temps lorsque le salarié a acquis un peu plus de confiance en lui et dans les autres, de les partager sur un tableau mis en place dans la salle de pause. La résilience permet d'envisager de traiter les facteurs de risques psychosociaux par une approche « salutogène » et pas seulement pathogène.

⁴² Larousse

⁴³ Cairn.info/revue-en-soins-infirmiers-2005

⁴⁴ Revue – recherche en soins infirmiers – Le concept de résilience et ses applications cliniques – Marie ANAUT - 2005

⁴⁵ Rps et Qvt au travail – Dunod 2017 – F Brilllet ; I Sauviat ; E Soufflet

e) Management salutogénique

La salutogénèse voit le jour dans les années 1970 et fut introduite par un sociologue Israélien Aaron Antonovsky. Il désigne par ce mot ce qui produit la santé en contradiction avec la pathogénèse qui désigne ce qui cause la maladie.

Aaron Antonovsky a illustré son concept avec le schéma ci-dessous, qui peut être expliqué par le fait que face à un facteur de stress soit l'individu va y succomber et prendre une direction pathogénique, soit il va le surmonter et emprunter une direction salutogénique.

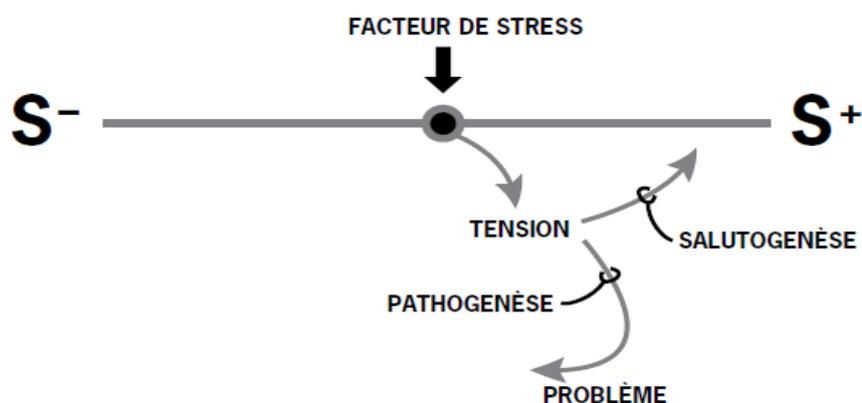


Figure 10 : Le continuum santé-maladie d'Aaron Antonovsky⁴⁶

L'approche salutogénique consiste à identifier les éléments générateurs de stress (délais sous tension, manque d'interaction ...) afin de les affronter et non de les subir. Identifier et être prêt à affronter les générateurs de stress permet d'accroître le dépassement de soi et la motivation alors que les subir peut générer un burn-out.

La salutogénèse est la capacité à positiver dans une situation stressante.

Selon Yves Clot (professeur de psychologie du travail) : « Il faut sortir d'une approche en termes de "risques psychosociaux, pour adopter celle des "ressources psychosociales ". En effet, chercher les ressources plutôt que de s'arrêter sur les risques permet d'identifier les conditions nécessaires à la "bonne réalisation du travail."⁴⁷ »

⁴⁶ Pour une promotion de la santé : La salutogénèse

⁴⁷ Espace CSSCT – RPS : qu'est-ce-que la prévention primaire, secondaire, tertiaire – 22 Juin 2021

L'un des concepts centraux de la salutogénèse selon Antonovsky est le sentiment de cohérence (SOC – Sense of Coherence) ; il est défini assez simplement par Lindström & Eriksson comme « *une ressource psychologique individuelle qui permet de comprendre un événement stressant, d'y donner un sens et de le gérer* ». ⁴⁸ Plus le SOC est élevé, plus l'individu aura des capacités d'adaptation et les moyens de faire face aux événements stressants de sa vie. Des études ont montré qu'il existe une corrélation entre SOC élevé et une bonne santé physique et mentale et qu'il participe à une meilleure qualité de vie ainsi qu'à une meilleure gestion du stress, et de ce fait, il participe également à protéger les individus du burn-out.

Management durable salutogénique
<p>La légitimité vient du sens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projet (vocation, valeurs, objectifs) • Responsabilités (qui fait quoi dans le projet) • Compétences (savoir-faire, valeur ajoutée) • L'humain prime sur l'objectif • Clarté du cadre • Bon sens et cohérence • Équité • Honnêteté
<p>Management par la confiance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respect et engagement • Autonomisation • Responsabilisation • Permission • Stimulation et reconnaissance • Initiative et innovation • Recadrage
<p>Relation de coopération</p> <ul style="list-style-type: none"> • Création de liens (relation) • Contribution à un projet • Communication & expression • Interdépendance • Soutien • Cohésion
<i>Employer et préserver les ressources</i>

Figure 11 : Composantes du management durable salutogénique⁴⁹

⁴⁸ La salutogénèse – petit guide pour promouvoir la santé – Lindström & Eriksson - 2012

⁴⁹ Damien Richard – Thèse : Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion - 2012

Par la mise en place d'un management salutogénique il apparaît que la gestion du stress est positivée ce qui par conséquent, va générer plus de motivation et de satisfaction, augmenter la productivité et par la même, diminuer les arrêts maladie et l'absentéisme. La baisse de motivation, de la satisfaction et le stress étant des éléments déclencheurs du burn-out, les maîtriser grâce au management salutogénique diminuerait l'incidence de celui-ci.

CONCLUSION

La démarche de recherche, menée tout au long de ce mémoire, avait pour but de comprendre le rôle du manager dans la prévention de l'épuisement professionnel. Je me suis interrogée sur les outils à la disposition du manager pour faire face au burn-out ; mes lectures m'ont amené à réfléchir également sur la relation entre manager et managé et à m'interroger sur la qualité de cette relation et son impact sur la prévention et la détection d'un burn-out.

Convaincue que cette relation était au cœur de ma réflexion, mon parti pris fut de me demander comment l'amélioration de cette relation pouvait impacter positivement la prévention de l'épuisement professionnel.

La crise du Covid-19 a touché lourdement le monde du travail quand celui-ci était déjà empreint de certaines difficultés concernant la qualité de vie au travail. Cette crise laisse derrière elle beaucoup d'incertitudes, de questions, de stress, d'anxiété pouvant mener à des situations difficiles telles que l'épuisement professionnel.

S'il était important de se préoccuper de la qualité de vie au travail et du burn-out en particulier avant la pandémie, il est maintenant primordial d'y faire face, afin d'en anticiper les conséquences. Une tâche qui incombe entre autres au manager, en travaillant sur la prévention et le management salutogénique.

À travers les recherches bibliographiques ainsi que les entretiens, plusieurs problématiques concernant la relation manager – managé ont fait surface ; en particulier le manque de communication, le manque de connaissance, le manque de reconnaissance sont apparus comme éléments pouvant concourir à l'épuisement professionnel.

Face à ce constat j'ai envisagé des pistes d'améliorations, tant sur le plan managérial, qu'organisationnel et relationnel. En outre, il est important de réaffirmer la cohésion d'équipe et la connaissance inter-équipe dans le secteur médico-social grâce, par exemple, à la mise en place de « team-building » et de « vis ma vie ». Mais aussi, il est important de renforcer la reconnaissance des salariés grâce à la mise en place d'une démarche participative ainsi qu'à travers des actions de reconnaissance individuelles et collectives.

Sur le plus long terme, le renforcement de la résilience des salariés paraît être une solution favorable à la prévention du burn-out, de plus, le recours au management salutogénique

permettrait de réfléchir au maintien de la santé des salariés ; des solutions qui favoriseraient une meilleure efficacité dans la pérennité.

Ce travail fut riche d'enseignements, d'une part sur l'introspection qu'il requiert dans l'identification et l'analyse des entretiens, et d'autre part sur ma capacité à focaliser mes recherches, à les synthétiser, à les mettre face à la réalité de terrain et à échanger avec les professionnels.

Il a permis la validation de ma problématique, en effet il semble maintenant évident que l'amélioration de la relation manager – managé est indispensable dans la lutte contre le burn-out. Le manager est l'instigateur de la dynamique dans son établissement, il impulse une politique de promotion de la santé et il est engagé dans la préservation de la santé physique et mentale de ses collaborateurs ; il est donc face à de nombreuses responsabilités et probablement sujet au stress également.

D'après l'étude d'empreinte humaine⁵⁰, 56 % des managers sont en détresse psychologique suite au Covid-19, il est alors cohérent de se demander comment les managers peuvent prévenir leur propre épuisement ?

⁵⁰ Sondage empreinte humaine et opinion way – « *Etat psychologique des salariés français, crise COVID-19* » - Décembre 2020

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	1
SOMMAIRE	2
INTRODUCTION	4
CHAPITRE 1 : Revue de littérature	6
PARTIE 1 : Qualité de vie au travail	6
A) DÉFINITION	6
B) LIEN ENTRE LA QVT ET LES RPS	8
PARTIE 2 : Risques Psychosociaux.....	9
A) Entre idées reçues et réalité	9
B) Comment repérer les RPS ?.....	10
C) RPS, stress, burn-out, de quoi parle-t-on ?	11
D) Stress et burn-out liés mais différents	12
PARTIE 3 : Syndrome d'épuisement professionnel.....	13
A) De sa naissance à aujourd'hui.....	13
B) Le burn-out, quelle signification ?	13
C) Facteurs de risques, symptômes et conséquences.....	14
D) Quelle prévention pour le burn-out ?	16
PARTIE 4 : Relation Manager - Managé	19
A) Le manager et sa fonction	19
a. Les rôles et missions.....	19
b. La manager face à la réglementation des RPS.....	21
c. Document unique d'évaluation des risques professionnels.....	22
B) Le management : différents types.....	23
a. Directif.....	24
b. Persuasif	25
c. Participatif	27

d. Déléгатif	29
C) Le DISC : les différentes facettes du manager	30
D) Manager - Managé : un binôme essentiel	32
a. Communication multidimensionnelle	32
b. Connaître ses équipes : un pilier managérial	35
c. Les bienfaits de la reconnaissance	36
E) Le contexte exceptionnel du Covid-19	38
CHAPITRE 2 : Méthode d'investigation	40
PARTIE 1 : Les entretiens	40
A) Entretiens semi-directifs	40
B) Méthodologie	40
C) Déroulé des entretiens	41
PARTIE 2 : Analyse des entretiens et pistes d'améliorations	41
A) Analyse des résultats	41
a) Vision des managés sur le burn-out	42
b) Les managers, piliers de la prévention	45
c) Managers et managés au diapason ?	48
B) Pistes d'améliorations	49
a) Communication	49
b) Connaissance	50
c) Reconnaissance	51
d) Résilience	52
e) Management salutogénique	53
CONCLUSION	56
TABLE DES MATIÈRES	58
GLOSSAIRE	61
BIBLIOGRAPHIE	63
WEBOGRAPHIE	64

TABLE DES ANNEXES	1
TABLE DES FIGURES	71
RESUME - ABSTRACT	72

GLOSSAIRE

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

ANI : Accords Nationaux Interprofessionnels

ARACT : Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

BO : Burn-Out

CIM : Classification Internationale de Maladies

CMP : Centre Médico Psychologique

CNAM : Conservatoire National des Arts et Métiers

CNAM : Caisse Nationale d'Assurance Maladie

CPAM : Caisse Primaire d'Assurance Maladie

CSSCT : Commissions Santé, Sécurité et Conditions de Travail

CSE : Comité Social et Economique

COVID-19 : CO (Corona) - VI (Virus) - D (Disease) - 19 pour 2019

DISC : Dominant – Influent – Stable - Consciencieux

DUERP : Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels

GAFP : Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique

HAS : Haute Autorité de Santé

INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité

INSERM : Institut National de la santé et de la Recherche Médicale

ISQVT : Inventaire Systémique de Qualité de Vie au Travail

LEPSYQ : Laboratoire d'Etude de la Psychologie de la Santé et de la Qualité de Vie

MACSF : Mutuelle d'assurance des professionnels de la santé

MBI : Maslach Burn-out Inventory

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

ONI : Ordre National des Infirmiers

PAPRIPACT : Programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail

QVT : Qualité de Vie au Travail

RH : Ressources Humaines

RPS : Risques Psycho-Sociaux

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SNS : Stratégie Nationale de Santé

SOC : "Sense of Coherence" – "Sentiment de cohérence"

BIBLIOGRAPHIE

- ANTOINE de SAINT-EXUPERY. « Le Petit Prince » Edition Gallimard. 1994.
- Mr BERTON – Les différents styles de management – ILIS - 2020
- Mr BERTON - Management et accompagnement des équipes au quotidien – ILIS - 2020
- BIOY. BOURGEOIS. NEGRE. « *Communication soignant-soigné, repères et pratiques* » Edition Bréal. 2013.
- Franck BRILLET Isabelle SAUVIAT Emilie SOUFFLET. Risques psychosociaux et qualité de vie au travail – DUNOD 2017
- Edouard DALLE – Médecin du travail – Les risques psychosociaux – ILIS 2019
- Dr DESHAYS. « *Trouver la bonne distance avec l'autre, Grâce au curseur relationnel* ». Inter Editions 2013.
- Docteur Virginie DIEU – Cours sur le Risques professionnels – ILIS - 2019
- Docteur Virginie DIEU – Cours sur les partenaires institutionnels en santé au travail – ILIS 2019-2020
- Docteur Virginie DIEU – Cours sur l'organisation de la prévention Santé – Travail au sein des entreprises des secteurs privés et publics
- Jean-Claude DUPUIS. Le management du travail dans le secteur social et médico-social / Concilier performance, santé et qualité de vie – ESF éditeur 2018
- GRARD. « L'entretien, outil méthodologique pour une recherche ». Santelys formation
- LINDSTROM Bengt et ERIKSSON Monica – La Salutogénèse – Petit guide pour promouvoir la santé – PUL Presse de l'université Laval - 2012
- MONTREUIL Elodie. Prévenir les risques psychosociaux et améliorer la qualité de vie au travail – Des outils pour agir efficacement - DUNOD 4ieme édition 2020
- PITARD, PERUZZA. « *Cahier des sciences infirmières, soins de confort et de bien-être, relationnel, palliatif et fin de vie* » Edition Elsevier Masson, 2010
- PRAYEZ. « *Distance professionnelle et qualité du soin* » Edition Lamarre. 2009.

WEBOGRAPHIE

- Définition du burn-out dans la CIM 11 de l'OMS
Disponible sur : [La définition du burn-out mise à jour dans la CIM-11 de l'OMS | Psychomédia \(psychomedia.qc.ca\)](#)
- Burnout History, measurement, and controverses – Janvier 2016
Disponible sur : www.sciencedirect.com:
- Guide d'aide à la prévention : Le syndrome d'épuisement professionnel ou Burnout – Mieux comprendre pour mieux agir – ANACT / INRS
Disponible sur : <https://www.anact.fr/file/2898/>
- Risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ? – INRS, Avril 2020
Disponible sur : <https://www.anact.fr/file/2898/>
- RPS – Comment agir en prévention – INRS 2020
Disponible sur : <https://www.anact.fr/file/2898/>
- Guide de la qualité au travail- Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT – GAFP – Direction générale de l'administration et de la fonction publique – 2018
Disponible sur : [Guide de la qualité de vie au travail \(fonction-publique.gouv.fr\)](#)
- Une approche globale - Midori Consulting – Extrait du livre d'or du coaching – Bournois et Chavel
Disponible sur : [Coaching et prévention des risques psychosociaux | Midori \(midori-consulting.com\)](#) -
- RPS : Infirmières un métier à risque – MACSF – Avril 2020
Disponible sur : [\[PUBLI-INFO\] Risques psycho-sociaux : infirmière, un métier à risque | Espace Infirmier](#)
- Risques Psychosociaux : Outils d'évaluation – MBI - INRS – Septembre 2012
Disponible sur : [Risques psychosociaux : des outils pour évaluer les facteurs de risques - Publications et outils - INRS](#)
- Cours IFSI : La résilience - Florence Ambrosino – Avril 2017
Disponible sur : [Le concept de résilience expliqué par Boris Cyrulnik \(infirmiers.com\)](#)
- Revue en soins infirmiers – Qu'est-ce que la résilience – 2005
Disponible sur : [Le concept de résilience et ses applications cliniques | Cairn.info](#)
- Accompagner la résilience individuelle et collective – Michael Ameye – Institut-repère.com – Novembre 2020

- Disponible sur : [Accompagner la résilience individuelle et collective - Institut Repère \(institut-repere.com\)](http://institut-repere.com)
- Evaluation du travail et reconnaissance – 2009
Disponible sur : [Évaluation du travail et reconnaissance | Cairn.info](http:// Cairn.info) – 2009
 - Mutation dans le management des organisations de santé – Revue médicale Suisse – Yves Kûhne et Philippe Schaller – 2019
Disponible sur : [rms_661_1584.pdf \(reseau-sante-nord-broye.ch\)](http://reseau-sante-nord-broye.ch)
 - Ennui au travail – Bore-out – Droit du travail salarié – Avril 2021
Disponible sur : [Ennui au travail : comment lutter contre le bore-out ? \(juritravail.com\)](http://juritravail.com)
 - Managers, 8 conseils pour garder la bonne distance – 2018
Disponible sur : [Managers, 8 conseils pour garder la bonne distance avec votre équipe - Capital.fr](http://Capital.fr)
 - La salutogénèse guérit votre entreprise – Juin 2015
Disponible sur : [Attention ! La salutogénèse guérit considérablement votre entreprise | Convidencia](http://Convidencia)
 - La salutogénèse – Mathieu Roy – université de Montréal
Disponible sur : [PDF\) Pour une promotion de la santé: La salutogénèse \(researchgate.net\)](http://researchgate.net)
 - RPS Prévention et Risques, INRS
Disponible sur : [Risques psychosociaux \(RPS\). Prévention - Risques - INRS](http://INRS)
 - Legifrance : Article L4121-2
Disponible sur : [Modifié par LOI n°2016-1088 du 8 août 2016 - art.5](http://Legifrance)
 - Santé et sécurité au travail – Juin 2016
Disponible sur : [Risques psychosociaux. 9 conseils pour agir au quotidien - Brochure - INRS](http://INRS)
 - RPS Ce qu'il faut retenir – INRS
Disponible sur : [Risques psychosociaux \(RPS\). Ce qu'il faut retenir - Risques - INRS](http://INRS)
 - RPS Réglementation – INRS
Disponible sur : [Risques psychosociaux \(RPS\). Réglementation - Risques - INRS](http://INRS)
 - La-prevention-tertiaire-est-la-plus-utilisee-cest-pourtant-la-moins-efficace-dans-la-duree
Disponible sur : [RPS : Qu'est-ce que la prévention primaire, secondaire et tertiaire ? \(espace-cssct.fr\)](http://espace-cssct.fr)

- Burn-out La maladie de trop
Disponible sur : [Le burn-out ou Syndrome d'épuisement professionnel : la « Maladie du Trop » ! - Pertinent Strategy](#)
- RPS Facteurs de risques
Disponible sur : <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/facteurs-risques.html>
- Outils RPS – Faire le point
Disponible sur : <https://www.inrs.fr/publications/outils/faire-le-point-rps-sanitaire-social>
- Espace CSSCT – Juin 2021
Disponible sur : [RPS : Qu'est-ce que la prévention primaire, secondaire et tertiaire ? \(espace-cssct.fr\) –](#)
- Le sentiment de cohérence et le processus physiologique de la naissance – Aout 2017
Disponible sur : http://doc.rero.ch/record/305324/files/Bachelor-thesis_BERARD-BONNY.pdf
- Renforcer les capacités d'adaptation des individus et des communautés en contexte de pandémie : le rôle clé du sentiment de cohérence – Décembre 2020
Disponible sur : https://refips.org/wp-content/uploads/2020/12/COVID19_SOC_UIPES_REFIPS_final.pdf
- Le sentiment de cohérence et son rôle dans la réduction des impacts psychosociaux de la pandémie du Covid-19 – mars 2021
Disponible sur : <http://extranet.santemonteregie.qc.ca/userfiles/file/sante-publique/promotion-prevention/Sentiment-coherence.pdf>
- Reconnaissance professionnelle
Disponible sur : <https://www.wengood.com/fr/vie-professionnelle/rerelations/art-reconnaissance-professionnelle>
- RPS – 9 conseils pour agir au quotidien
Disponible sur : <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206250>
- Infirmière un métier à risques
Disponible sur : <https://www.macsf.fr/les-infirmieres/Risques-psychosociaux-infirmiere-un-metier-a-risque>
- Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion – Damien RICHARD, 2012
Disponible sur : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00780951/document>

- Etat psychologique des salariés français, crise covid 2020
Disponible sur : <http://courriercadres.com/wp-content/uploads/2021/03/empreinte-humaine-managers-fatigue.pdf>

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : ISQVT	Page 2
Annexe 2 : MBI – Maslach Burn-out Inventory	Page 3
Annexe 3 : DUERP - Dénominations des RPS et Définitions	Page 5
Annexe 4 : QVT et RPS	Page 6
Annexe 5 : Schéma de Shannon	Page 7
Annexe 6 : Grille d’entretien manager	Page 8
Annexe 7 : Grille d’entretien managé	Page 11
Annexe 8 : Cartes symptômes	Page 14
Annexe 9 : Entretien Manager M1	Page 15
Annexe 10 : Entretien Manager M2	Page 19
Annexe 11 : Entretien Manager M3	Page 23
Annexe 12 : Entretien Manager M4	Page 29
Annexe 13 : Entretien Managé Soignant 1	Page 38
Annexe 14 : Entretien Managé Soignant 2	Page 43
Annexe 15 : Entretien Managé Soignant 3	Page 47
Annexe 16 : Entretien Managé Non Soignant 1	Page 52
Annexe 17 : Entretien Managé Non Soignant 2	Page 56
Annexe 18 : Entretien Managé Non Soignant 3	Page 62
Annexe 19 : Entretien Managé Non Soignant 4	Page 67

Annexe 1 – ISQVT – Questionnaire du LEPSYQ – Université du Canada

Contenu du questionnaire

L'Inventaire Systémique de la Qualité de Vie au Travail (ISQVT©) comporte des questions touchant 34 domaines de vie au travail, regroupées en huit sphères différentes :

1. Rémunération
 - Revenu
 - Avantages sociaux
 - Sécurité de revenu
2. Cheminement professionnel
 - Possibilité d'avancement
 - Possibilité de mutation
 - Perfectionnement et formation offerts par l'entreprise
3. Horaire de travail
 - Influence du nombre d'heures travaillées et de la plage horaire sur la santé de l'employé
 - Flexibilité de l'horaire
 - Possibilité de s'absenter pour des raisons familiales
4. Climat avec les collègues
 - Sentiment d'appartenance à l'égard de l'entreprise
 - Degré ou niveau de compétition ressenti au travail
 - Relations avec les confrères ou consœurs de travail
 - Degré de conflit entre les tâches de l'employé et celles d'un ou de plusieurs autres employés.
5. Climat avec les supérieurs
 - Interactions avec le supérieur
 - Interactions du supérieur avec ses employés
 - Interactions avec l'employeur ou la direction
 - Fréquence et pertinence de l'évaluation et des commentaires faits sur le travail.
 - Efficacité avec laquelle l'information (mémos, consignes, plan d'action, etc.) est transmise à l'intérieur de l'entreprise.
6. Caractéristiques de l'environnement physique
 - Lieu de travail (bruit, éclairage, propreté, etc)
 - Équipement et outillage disponibles pour exécuter le travail
7. Support offert à l'employé
 - Prise en charge des absences
 - Répartition de la charge de travail occasionnée par l'absence d'un(e) ou plusieurs employé (e)s
 - Commodités : Garderies, accès aux restaurants, stationnement, etc.
 - Relation avec le syndicat
 - Ressources d'aide aux employés
8. Facteurs qui influencent l'appréciation des tâches
 - Efficacité au travail
 - Temps pour les tâches
 - Correspondance entre les compétences et la nature des tâches à accomplir.
 - Autonomie de l'employé dans l'exécution de ses tâches.
 - Diversité des tâches
 - Charge émotive
 - Exigences physiques
 - Influence que l'employé exerce sur la prise de décision concernant les tâches qu'il a à accomplir.
 - Clarté du rôle que l'employé a à jouer à l'intérieur de l'organisation dans le cadre des tâches à accomplir.

Annexe 2 : MBI – Maslach Burn-out Inventory

Auto test qui permet d'évaluer son degré de Burn-out.

Pour chaque question ci-dessous, évaluer la fréquence et notez le nombre de points :

- 0 : Jamais
- 1 : Quelques fois par an au moins
- 2 : une fois par mois au moins
- 3 : Quelques fois par mois
- 4 : Une fois par semaine
- 5 : Quelques fois par semaines
- 6 : Chaque jour

Additionner ensuite les scores obtenus dans chacune des dimensions.

01 - Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail
02 - Je me sens à bout à la fin de ma journée de travail
03 - Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail
04 - Je peux comprendre facilement ce que mes patients/clients/élèves ressentent
05 - Je sens que je m'occupe de certains patients/clients/élèves de façon impersonnelle, comme s'ils étaient des objets
06 - Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'effort
07 - Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes patients/clients/élèves
08 - Je sens que je craque à cause de mon travail
09 - J'ai l'impression, à travers mon travail, d'avoir une influence positive sur les gens
10 - Je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail
11 - Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement
12 - Je me sens plein(e) d'énergie
13 - Je me sens frustré(e) par mon travail
14 - Je sens que je travaille « trop dur » dans mon travail
15 - Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes patients/clients/élèves
16 - Travailler en contact direct avec les gens me stresse trop
17 - J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes patients/clients/élèves
18 - Je me sens ragaillard(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de patients/clients/élèves
19 - J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail
20 - Je me sens au bout du rouleau
21 - Dans mon travail, je traite les problèmes émotionnels très calmement
22 - J'ai l'impression que mes patients/clients/élèves me rendent responsable de certains de leurs problèmes

Total du Score d'Épuisement Professionnel (SEP)

Additionnez les scores que vous avez obtenus aux questions 01. 02. 03. 06. 08. 13. 14. 16. 20

SEP =

Épuisement Professionnel	SEP < à 17	18 < SEP < 29	30 < SEP
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

Total du Score Dépersonnalisation / Perte d'empathie (SD)

Additionnez les scores que vous avez obtenus aux questions 05. 10. 11. 15. 22

SD =

Dépersonnalisation	SD < à 5	6 < SD < 11	12 < SD
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

Total du Score Accomplissement Personnel (SAP)

Additionnez les scores que vous avez obtenus aux questions 04. 07. 09. 12. 17. 18. 19. 21.

SAP =

Accomplissement Personnel	SAP < à 33	34 < SAP < 39	40 < SAP
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

Degré de Burn Out

Attention si vos scores SEP et SD se trouvent tous les deux dans le rouge !

Surtout si votre degré d'accomplissement est également dans le rouge !!!

SEP	L'épuisement professionnel (Burn Out) est typiquement lié au rapport avec un travail vécu comme difficile, fatigant, stressant... Pour Maslach, il est différent d'une dépression car il disparaîtrait pendant les vacances.
SD	La dépersonnalisation, ou perte d'empathie, se caractérise par une baisse de considération positive à l'égard des autres (clients, collègues...), c'est une attitude où la distance émotionnelle est importante, observables par des discours cyniques, dépréciatifs, voire même par de l'indifférence.
SAP	L'accomplissement personnel est un sentiment « soupape de sécurité » qui assurerait un équilibre en cas d'épuisement professionnel et de dépersonnalisation. Il assure un épanouissement au travail, un regard positif sur les réalisations professionnelles.

Maslach, C et col. (2006). *Burn-out : l'épuisement professionnel*. Presses du Belvédère.

Annexe 3 : DUERP – Dénomination des RPS et Définitions

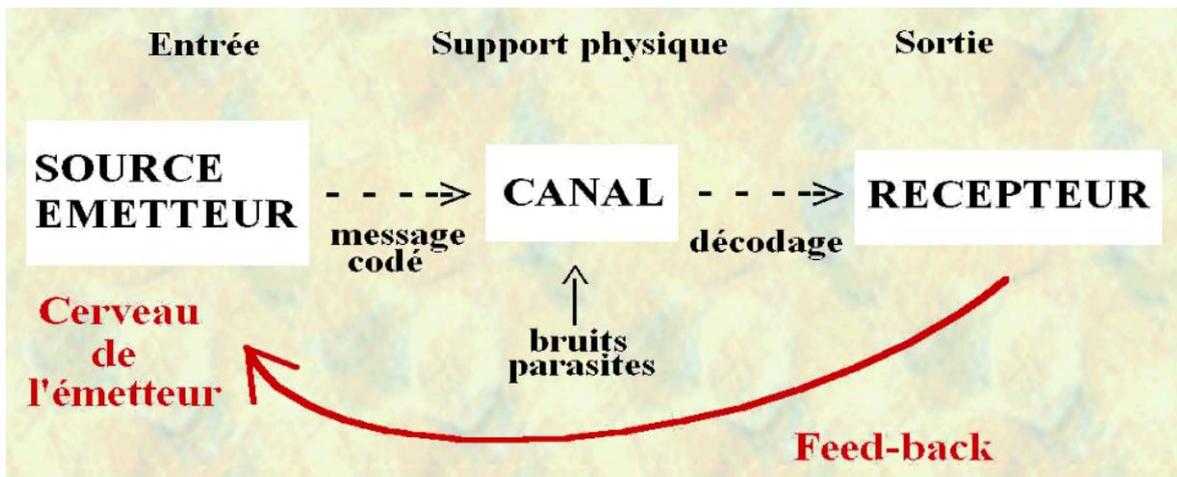
Exigences du travail	
<p>Portent sur les rapports entre les exigences (forme et contenu des objectifs, exigences de polyvalence, répartition des responsabilités, etc.) et les contraintes temporelles (exigences de délais, intensité du travail, interruption d'activité, etc.).</p>	<p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Quantité de travail * Complexité du travail * Pression temporelle et contraintes de rythme * Conciliation vie privée/vie professionnelle * Prévisibilité du travail et possibilité d'anticipation
Exigences émotionnelles	
<p>Devoir maîtriser ses émotions face aux personnes avec lesquelles on <u>interagit</u> (clients, collaborateurs, sous-traitants, etc.).</p>	<p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tensions avec autrui * Contact avec la souffrance, empathie * Devoir cacher ses émotions * Peur au travail
Autonomie - Marges de manœuvres	
<p>L'autonomie professionnelle dépend des marges de manœuvres accordées aux salariés dans l'organisation de leur travail, dans l'exécution et le contenu des tâches à réaliser, dans la prise d'initiative et la participation aux décisions/changements. Ce facteur renvoie également à la notion de développement, d'utilisation et valorisation des compétences de chaque salarié.</p>	<p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Autonomie dans la tâche * Autonomie temporelle * Utilisation et développement des compétences * Participation aux changements et décisions
Rapports sociaux au travail	
<p>Visent les notions de coopération et de reconnaissance au travail dans les relations avec les collègues, la hiérarchie et les personnes extérieures à l'entreprise ainsi que la notion de violence interne (harcèlement...).</p>	<p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Soutien social au travail de la part des collègues et de la <u>hiérarchie</u> * Violence interne au travail * Pilotage de l'activité * Reconnaissance des efforts
Conflits de valeurs	
<p>Reposent sur l'hypothèse de formes de "souffrance éthique" pour les personnes qui ont le sentiment d'agir contre leurs valeurs personnelles ou professionnelles : sentiment de compromis sur la qualité du travail heurtant la conscience professionnelle, sentiment de relations entre collègues ou collaborateurs (sous-traitants) heurtant les valeurs humaines, etc.</p>	<p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Souffrance éthique : l'accord entre le travail réalisé et les valeurs personnelles * Capacité à exercer selon les règles de l'art, qualité empêchée * Utilité du travail
Insécurité de la situation de travail	
<p>Insécurité de l'emploi (précarité de l'emploi, situation économique de l'entreprise) mais aussi insécurité du poste de travail (soutenabilité du travail, modifications non maîtrisées des conditions d'exercice).</p>	<p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Sécurité de l'emploi, du salaire et de la carrière * Soutenabilité du travail dans le temps

Annexe 4 – QVT et RPS

On peut résumer les différences entre RPS et QVT à l'aide du tableau ci-dessous :

Critère	RPS	QVT
Législatif	Obligation légale de résultat, intégration dans le document unique	Incitation à la mise en place d'accords (ANI 2013)
Périmètre	Centrés sur la santé mentale au travail	Approche globale intégrant les aspects économiques
Sémantique	Un vocabulaire anxiogène (stress, harcèlement, violence, épuisement professionnel)	Un vocabulaire positif (bien-être, performances, compétitivité)
Santé	Travail = source de souffrance	Travail = développement
Dialogue social	Mise en avant de la souffrance au travail, approche revendicative	Combine bien-être au travail et aspect économique, approche compétitivité/cogestion
Économique	RPS = coûts (renouvellement, absentéisme)	QVT = investissement rentable

Annexe 5: Schéma de Communication de SHANNON



Annexe 6 : Grille d'entretien Manager

Question enquête Manager

Introduction :

Etudiante en Master 2 « Management sectoriel – option : Management des établissements Médico sociaux », je réalise mon mémoire sur le thème de la prévention des risques psychosociaux.

La problématique étudiée est :

« En quoi une amélioration de la relation Manager - Managé en secteur médico-social, visant à optimiser la qualité de vie au travail, peut-elle aider à identifier et/ou à prévenir l'épuisement professionnel ? »

Je sollicite votre aide afin de pouvoir mener à bien mon investigation.

Si cela ne vous dérange pas, l'entretien sera enregistré afin de pouvoir plus facilement exploiter et analyser les données recueillies.

Votre identité ainsi que les propos tenus resteront anonymes. Avez-vous des questions ?

Je vous remercie d'avance de votre coopération.

<u>Thèmes et Questions</u>	<u>Pistes de réponses</u>
<p><u>Thème n°1 : Identifier le profil des managers interrogés et situer le contexte.</u></p> <p>1- Depuis combien de temps travaillez-vous à ce poste ?</p> <p>2- Quel est votre parcours professionnel ?</p> <p>3- Depuis combien de temps travaillez-vous en Ehpad ?</p>	

<u>Thèmes et Questions</u>	<u>Pistes de réponses</u>
<p>Thème n°2 : Identifier les représentations des managers face aux Risques Psychosociaux et au Burn-out.</p> <p>1- A quoi pensez-vous quand on vous parle de RPS ?</p> <p>2- Citez selon vous les caractéristiques d'un Burn out et pourriez-vous reconnaître les signes d'un Burn-out ?</p> <p>3- Avez-vous déjà rencontré certains des signes de la question précédente dans vos équipes ? Epuisement professionnel Dépersonnalisation Diminution de l'accomplissement personnel</p> <p>4- Si oui – Qu'avez-vous mis en place ?</p> <p>5- Si non que feriez-vous si vous perceviez des signes évoquant un burn-out ?</p> <p>6- Pensez-vous que la pandémie a favorisé l'épuisement professionnel ? Si oui ... pourquoi ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stress • Dépression • Burn-out • Risque suicidaire • Conduite addictive • Harcèlement Moral / Sexuel • Violence • Trouble du sommeil • Baisse d'appétit • Anxiété • Irritabilité • Hypersensibilité • Trouble de la concentration • Isolement • Agressivité • Manque d'empathie • Voir le salarié concerné • Voir le directeur • Voir médecin du travail • Manque de matériel • Manque de temps • Manque de personnel • Stress lié à la contagion • Désorganisation

<u>Thèmes et Questions</u>	<u>Pistes de réponses</u>
<p><u>Thème n°3 : Prévention du Burn-out</u></p> <p>1- Quelles seraient pour vous les actions de préventions pour lutter contre le burn-out ?</p> <p>2- Quels sont pour vous les facteurs de risque ou éléments déclencheurs ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien social • Groupe de parole • Sophrologie / Yoga • Formation gestion du temps • Formation pour identifier le Burn-out • Expérience • Communication adaptée • Développer la résilience <ul style="list-style-type: none"> • Manque de soutien • Manque de reconnaissance • Manque de moyens • Manque de temps
<p><u>Thème n°4 : Rôle du manager dans la prévention du Burn-out</u></p> <p>1- Quel type de manager pensez-vous être (DISC) ? Dominant Influent Stable Consciencieux</p> <p>2- Pensez-vous que vos équipes vous solliciteraient si elles rencontraient des difficultés ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?</p> <p>3- Pensez-vous qu'il faille changer / adapter la relation avec vos salariés pour optimiser la prévention du Burn-out ? Communication ? Connaissance ? Reconnaissance ? Ecoute ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directement • Par mail • Par le manager de proximité

Annexe 7 : Grille d'entretien Managé

Question enquête Managé

Introduction :

Etudiante en Master 2 « Management sectoriel – option : Management des établissements Médico sociaux », je réalise mon mémoire sur le thème de la prévention des risques psychosociaux.

La problématique étudiée est :

« En quoi une amélioration de la relation Manager - Managé en secteur médico-social, visant à optimiser la qualité de vie au travail, peut-elle aider à identifier et/ou à prévenir l'épuisement professionnel ? »

Je sollicite votre aide afin de pouvoir mener à bien mon investigation.

Si cela ne vous dérange pas, l'entretien sera enregistré afin de pouvoir plus facilement exploiter et analyser les données recueillies.

Votre identité ainsi que les propos tenus resteront anonymes. Avez-vous des questions ?

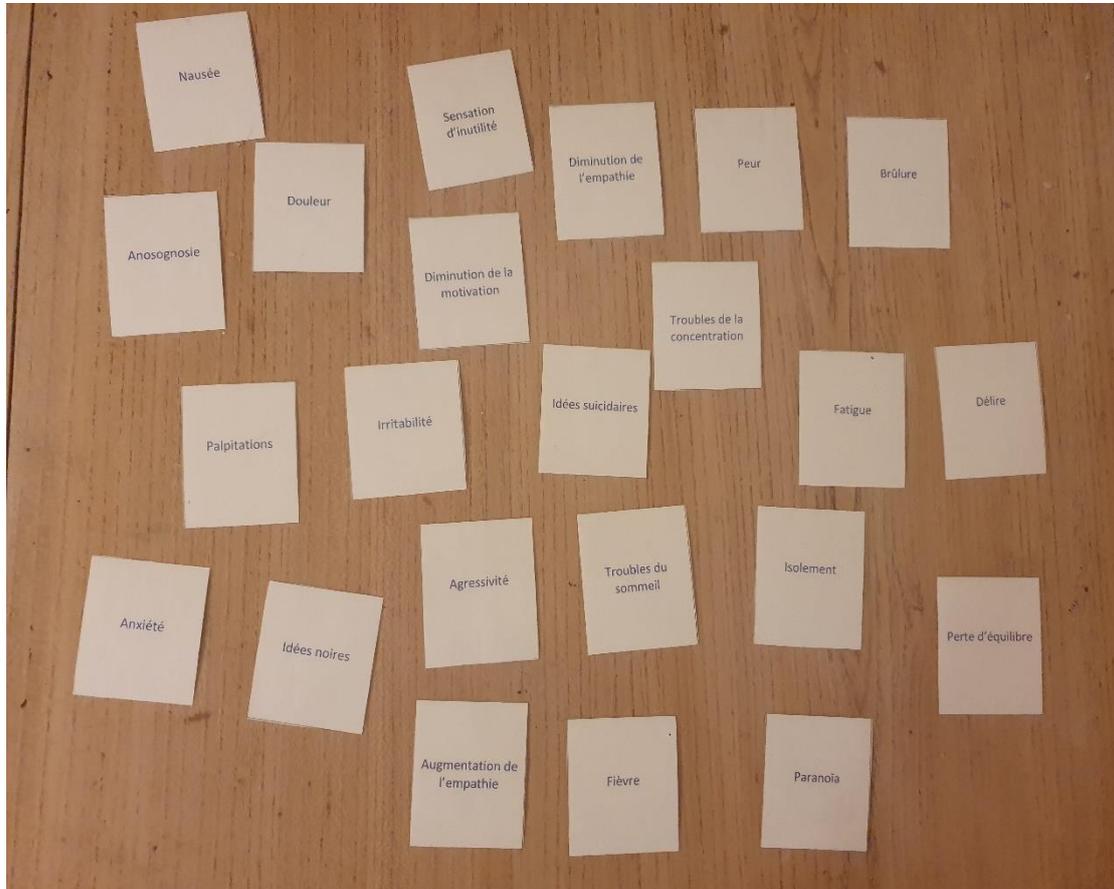
Je vous remercie d'avance de votre coopération.

<u>Thèmes et Questions</u>	<u>Pistes de réponses</u>
<p><u>Thème n°1 : Identifier le profil des salariés interrogés et situer le contexte.</u></p> <p>1- Depuis combien de temps travaillez-vous à ce poste ?</p> <p>2- Quel est votre parcours professionnel ?</p> <p>3- Depuis combien de temps travaillez-vous en Ehpad ?</p>	

<u>Thèmes et Questions</u>	<u>Pistes de réponses</u>
<p>Thème n°2 : Identifier les représentations des salariés face aux Risques Psychosociaux et au Burn-out.</p> <p>1- A quoi pensez-vous quand on vous parle de RPS ?</p> <p>2- Citez selon vous les caractéristiques d'un Burn out ?</p> <p>3- Avez-vous déjà rencontré certains des signes mentionnés dans la question précédente ? Epuisement professionnel Dépersonnalisation Diminution de l'accomplissement personnel</p> <p>4- Si oui – Qu'avez-vous mis en place ?</p> <p>5- Si non que feriez-vous si vous ressentiez des signes évoquant un burn-out ? En parlez-vous ? Si oui à qui ?</p> <p>6- Pensez-vous que la pandémie a favorisé l'épuisement professionnel ? Si oui ... pourquoi ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stress • Dépression • Burn-out • Risque suicidaire • Conduite addictive • Harcèlement Moral / Sexuel • Violence • Trouble du sommeil • Baisse d'appétit • Anxiété • Irritabilité • Hypersensibilité • Trouble de la concentration • Isolement • Agressivité • Manque d'empathie • Evoquer le sujet avec des collègues • En Parler avec des proches • Voir manager de proximité • Voir le directeur • Voir médecin du travail • Arrêt de travail • Manque de matériel • Manque de temps • Manque de personnel • Stress lié à la contagion • Désorganisation

<u>Thèmes et Questions</u>	<u>Pistes de réponses</u>
<p><u>Thème n°3 : Prévention du Burn-out</u></p> <p>1- Pensez-vous que l'on puisse prévenir le Burn-out ?</p> <p>2- Quels sont pour vous les facteurs de risque ou éléments déclencheurs ?</p> <p>3- Savez-vous si une démarche de prévention est engagée dans votre établissement ?</p> <p>Si oui, laquelle ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de soutien • Manque de reconnaissance • Manque de moyens • Manque de temps • Coaching • Massage / Yoga • Réunion d'équipe • Réunion d'information • Formation à l'identification des RPS • Document Unique • Retour d'expérience • Développer la résilience
<p><u>Thème n°4 : Identifier les actions de préventions envisageables</u></p> <p>1- Quelles seraient pour vous les actions de préventions pour lutter contre le burn-out ?</p> <p>2- Pensez-vous que vos managers jouent un rôle dans la prévention ? Si oui de quelle manière ?</p> <p>Si non aimeriez-vous qu'ils le fassent ? Comment ?</p> <p>3- Pensez-vous que l'amélioration de la relation avec vos managers puisse aider à la prévention du Burn-out ?</p> <p>Communication ? Connaissance ? Reconnaissance ? Ecoute ? Entretien ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien social • Groupe de parole • Sophrologie / Yoga • Formation gestion du temps • Formation pour identifier le Burn-out • Expérience • Communication adaptée

Annexe 8 - Les cartes symptômes



Annexe 9 : Entretien Manager M1

Introduction :

Etudiante en Master 2 « Management sectoriel – option : Management des établissements Médico sociaux », je réalise mon mémoire sur le thème de la prévention des risques psychosociaux.

La problématique étudiée est :

« En quoi une amélioration de la relation Manager - Managé en secteur médico-social, visant à optimiser la qualité de vie au travail, peut-elle aider à identifier et/ou à prévenir l'épuisement professionnel ? »

Je sollicite votre aide afin de pouvoir mener à bien mon investigation.

Si cela ne vous dérange pas, l'entretien sera enregistré afin de pouvoir plus facilement exploiter et analyser les données recueillies.

Votre identité ainsi que les propos tenus resteront anonymes. Avez-vous des questions ?

Je vous remercie d'avance de votre coopération.

Thèmes et Questions

Thème n°1 : Identifier le profil des managers interrogés et situer le contexte.

- 1- Depuis combien de temps travaillez-vous à ce poste ?**
- 2- Quel est votre parcours professionnel ?**
- 3- Depuis combien de temps travaillez-vous en Ehpad ?**

« Profil Manager »

Par soucis d'anonymat, le thème 1 relatif au profil des personnes interrogées durant les entretiens n'a pas été résumé ; toutefois l'échantillonnage effectué est suffisamment large en termes de distribution âge / genre / profession / statut / établissements, pour être représentatif.

Thème n°2 : Identifier les représentations des managers face aux Risques Psychosociaux et au Burn-out.

- 1- A quoi pensez-vous quand on vous parle de RPS ?**

Thèmes et Questions

Les premières choses qui me viennent à l'esprit sont l'anxiété, la dépression, le stress et les pathologies qui en découlent, dégradation de l'état de santé et l'isolement.

2- Citez selon vous les caractéristiques d'un Burn out et pourriez-vous reconnaître les signes d'un Burn-out ?

Je pense que les personnes n'ont plus envie d'aller travailler, qu'elles sont angoissées à l'idée de rentrer sur leur lieu de travail ; elles pensent qu'elles ne sont plus en capacité de faire leur travail.

Potentiellement la personne dit qu'elle ne dort plus, ne mange plus ou pire encore elle commence à boire ou à prendre des substances pour tenir le coup.

3- Avez-vous déjà rencontré certains des signes de la question précédente dans vos équipes ?

Épuisement professionnel

Dépersonnalisation

Diminution de l'accomplissement personnel

On peut les reconnaître si on connaît la personne ; ms si cette personne est déjà sur une dévalorisation de son poste c'est compliqué ;

Attention si c'est un nouveau salarié on peut passer à côté

4- Si oui – Qu'avez-vous mis en place ?

Oui j'ai déjà rencontré ces signes-là, la personne a posé un arrêt maladie, afin de se reposer et de se changer les idées ;

Si ça m'arrivait j'essaierais d'analyser la situation, pour savoir ce que je peux faire et de réfléchir pour voir si je peux continuer ou dans le cas où je ne vois plus d'évolution favorable possible ou si je me sens dévalorisée, est-ce que je dois me résoudre à partir ou à changer de job.

5- Si non que feriez-vous si vous perceviez des signes évoquant un burn-out ?

Si en tant que manager je percevais des signes évoquant un burn-out, j'irais discuter avec la personne ; si je la sens particulièrement démunie, je lui parlerais des CMP (Centre Medico Psychologique), même si je sais qu'il est difficile d'avoir une consultation ; je lui dirai aussi qu'elle peut solliciter un psychologue libéral ... mais il y a un cout non négligeable.

6- Pensez-vous que la pandémie a favorisé l'épuisement professionnel ? Si oui ... pourquoi ?

Thèmes et Questions

Oh Oui !!! la pandémie a favorisé l'épuisement professionnel ; les vacances ont été annulées et même si nous comprenons pourquoi c'est dur à accepter car nous avons de métiers épuisants physiquement et psychologiquement ; donc nous avons besoin d'un peu de repos ...

Nous avons géré des résidents Covid ... ce qui a engendré du stress, un surcroit de travail, un management d'équipe différent et important d'autant plus que nous avons eu un turn-over important.

Heureusement nous avons eu un peu de renfort chez les soignants.

Il y a eu également du stress supplémentaire, car il ne fallait pas amener le Covid à la maison ; mais il fallait aussi faire attention de ne pas l'amener à la résidence.

Globalement la plupart des gens se sont isolés depuis plus d'un an et ce n'est pas sans conséquence. Heureusement en tant que soignants nous avons continué à travailler et à voir nos collègues.

Thème n°3 : Prévention du Burn-out

1- Quelles seraient pour vous les actions de préventions pour lutter contre le burn-out ?

Je pense qu'il faudrait des briefs en équipe pour échanger sur les problèmes rencontrés ; ce pourrait être avec ou sans les dirigeants en alternance.

On pourrait également faire intervenir un psychologue extérieur, sans la direction, pour que les salariés parlent plus librement de ce qui se passe et de ce qu'ils ressentent.

Il faut toutefois noter que l'on a déjà la chance d'avoir des ateliers de bien-être.

2- Quels sont pour vous les facteurs de risque ou éléments déclencheurs ?

Les problèmes d'argent peuvent générer des situations de logement difficiles ; l'incertitude de pouvoir payer son loyer peut induire du stress.

La fatigue et le stress au travail avec la sensation d'être toujours en compétition ... il faut toujours faire mieux donc on se met la pression.

Le métier de soignant est physiquement et psychologiquement prenant ; il faut trouver des activités extérieures pour évacuer et décompresser, mais tout le monde ne peut pas le faire.

Thèmes et Questions

Thème n°4 : Rôle du manager dans la prévention du Burn-out

1- Quel type de manager pensez-vous être (DISC) ?

Dominant / Directif

Influent / Expansif

Stable / Coopératif

Consciencieux / Normatif

Je pense que je ne suis pas « directif » ; je me vois plutôt entre « bleu et vert » c'est-à-dire entre coopératif et normatif.

« Julie : oui tout à fait c'est le statut Coordonnant qui retrace une attitude un peu introvertie, orienté vers les personnes et les fonctions ... fiable, diplomate, précis ».

Ah oui je me retrouve vraiment dans cette description ;

« Julie : il existe des tests sur le web »

2- Pensez-vous que vos équipes vous solliciteraient si elles rencontraient des difficultés ?

Si oui, comment ?

Si non, pourquoi ?

Je pense que mes équipes viendraient me voir en cas de problèmes graves, de travail ou de santé, je suis assez à l'écoute ; elles le font déjà facilement pour les questions de tous les jours ;

3- Pensez-vous qu'il faille changer / adapter la relation avec vos salariés pour optimiser la prévention du Burn-out ?

Communication ?

Connaissance ?

Reconnaissance ?

Ecoute ?

On ne peut pas changer la relation mais on peut sûrement l'adapter ; toutefois il faut adapter son attitude en fonction de la personne que l'on a en face, dans certains cas il faut être plus directif. Dans d'autres cas, quand les personnes sont plus spontanées c'est plus facile.

Je suis depuis un certain temps dans l'établissement donc je connais bien les gens avec lesquels je travaille.

Annexe 10 : Entretien Manager M2

Introduction :

Etudiante en Master 2 « Management sectoriel – option : Management des établissements Médico sociaux », je réalise mon mémoire sur le thème de la prévention des risques psychosociaux.

La problématique étudiée est :

« En quoi une amélioration de la relation Manager - Managé en secteur médico-social, visant à optimiser la qualité de vie au travail, peut-elle aider à identifier et/ou à prévenir l'épuisement professionnel ? »

Je sollicite votre aide afin de pouvoir mener à bien mon investigation.

Si cela ne vous dérange pas, l'entretien sera enregistré afin de pouvoir plus facilement exploiter et analyser les données recueillies.

Votre identité ainsi que les propos tenus resteront anonymes. Avez-vous des questions ?

Je vous remercie d'avance de votre coopération.

Thèmes et Questions

Thème n°1 : Identifier le profil des managers interrogés et situer le contexte.

- 1- Depuis combien de temps travaillez-vous à ce poste ?**
- 2- Quel est votre parcours professionnel ?**
- 3- Depuis combien de temps travaillez-vous en Ehpad ?**

« Profil Manager »

Par soucis d'anonymat, le thème 1 relatif au profil des personnes interrogées durant les entretiens n'a pas été résumé ; toutefois l'échantillonnage effectué est suffisamment large en termes de distribution âge / genre / profession / statut / établissements, pour être représentatif.

Thème n°2 : Identifier les représentations des managers face aux Risques Psychosociaux et au Burn-out.

Thèmes et Questions

1- A quoi pensez-vous quand on vous parle de RPS ?

Je pense surtout à Burn-out, dépression, mal-être.

2- Citez selon vous les caractéristiques d'un Burn out et pourriez-vous reconnaître les signes d'un Burn-out ?

Je crois que les premières caractéristiques sont la fatigue, l'impression d'être mal-aimé ; on pense que l'on n'est pas content de notre travail ; donc la peur de ne pas être à la hauteur nous rend anxieux.

C'est vrai qu'il y a beaucoup d'autres symptômes tels que les idées noires, la dévalorisation, l'isolement, irritabilité, trouble de la concentration, idées suicidaires, sensation d'inutilité, douleur psychologique, trouble du sommeil, palpitations...

Julie : « Attention : la sensation d'inutilité est plutôt une caractéristique du bore out »

3- Avez-vous déjà rencontré certains des signes de la question précédente dans vos équipes ?

Epuisement professionnel

Dépersonnalisation

Diminution de l'accomplissement personnel

Oui, par exemple quand il y a un collègue malade qui est remplacé par une personne qui ne connaît pas le poste ; il y a un manque de temps du à l'inexpérience, l'impression d'avoir du mal à terminer sa journée et de partir avec du travail non effectué.

4- Si oui – Qu'avez-vous mis en place ?

Je vais voir le salarié concerné, j'essaie de discuter avec lui, de le revaloriser de lui redonner confiance ; j'essaie aussi de faire des propositions pour l'aider ;

Surtout je continue à le suivre, je prends des nouvelles.

Si vraiment il me semble très mal, j'en parle au médecin du travail.

5- Si non que feriez-vous si vous perceviez des signes évoquant un burn-out ?

6- Pensez-vous que la pandémie a favorisé l'épuisement professionnel ?

Si oui ... pourquoi ?

Oui bien évidemment !

Thèmes et Questions

Il a fallu s'organiser différemment ; il y avait un manque de matériel au début ; un manque de temps car il fallait faire les gestes habituels en prenant beaucoup de précautions. A tout cela il fallait ajouter le stress de la contamination.

Thème n°3 : Prévention du Burn-out

1- Quelles seraient pour vous les actions de préventions pour lutter contre le burn-out ?

Je pense qu'il est important de renforcer la communication ; les goûters une fois par mois par exemple permettent de mieux connaître les personnes avec lesquelles on travaille, mais aussi d'améliorer la communication et de l'adapter au salarié.

Il faut aussi apporter du soutien social.

Dans l'établissement on a essayé le yoga et la sophrologie, mais on s'est aperçu que ça ne correspondait pas à l'attente ; on a donc mis en place des massages.

2- Quels sont pour vous les facteurs de risque ou éléments déclencheurs ?

Les facteurs de risques sont définitivement le manque de temps et de moyens ; l'augmentation de la charge de travail ;

D'autre part les salariés sont trop souvent isolés et ne sont pas mis en valeur.

Thème n°4 : Rôle du manager dans la prévention du Burn-out

1- Quel type de manager pensez-vous être (DISC) ?

Dominant

Influent

Stable

Consciencieux

Je pense que je suis très à l'écoute, plutôt sociable, un peu directive car il le faut quand même en tant que manager ;

Je suis plus « coopérative / stable » toujours en recherche d'une harmonie ; j'essaie de faire en sorte que tout le monde soit bien. J'ai aussi tendance à « faire avec les gens » ...pour éviter des discussions.

Je pense que je suis aussi orienté vers le contact humain, orienté vers la relation et le travail d'équipe, je suis flexible.

D'après le DISC je serais donc « facilitant ».

Je pense que le management s'apprend mais que toutefois on ne change pas fondamentalement le caractère de la personne.

Thèmes et Questions

2- Pensez-vous que vos équipes vous solliciteraient si elles rencontraient des difficultés ?

Si oui, comment ?

Si non, pourquoi ?

Oui je pense que les personnes viennent facilement et directement vers moi, même les gens qui ne me reportent pas directement ; ma porte est toujours ouverte.

Julie « quelle serait la seule chose qui pourrait faire que les gens ne viennent pas te voir ? »

Peut-être s'ils ont peur que j'en parle à la direction ; si on me dit que c'est confidentiel, je garde pour moi ; sinon ça peut être intéressant d'en parler avec la direction par soucis de transparence et aussi pour chercher des solutions.

3- Pensez-vous qu'il faille changer / adapter la relation avec vos salariés pour optimiser la prévention du Burn-out ?

Communication ?

Connaissance ?

Reconnaissance ?

Ecoute ?

Je pense qu'en règle générale, il faut aller voir les salariés tous les jours ; il ne faut pas que chacun travaille de son côté ; il y a des salariés solitaires par leur job et par leur caractère qu'il ne faut pas oublier.

Un petit « bonjour, comment ça va ? » ça fait toujours du bien et ça permet de lancer une conversation, une confiance, de faire ressortir un ressenti.

Annexe 11 : Entretien Manager M3

Question enquête Manager – M 3

Introduction :

Etudiante en Master 2 « Management sectoriel – option : Management des établissements Médico sociaux », je réalise mon mémoire sur le thème de la prévention des risques psychosociaux.

La problématique étudiée est :

« En quoi une amélioration de la relation Manager - Managé en secteur médico-social, visant à optimiser la qualité de vie au travail, peut-elle aider à identifier et/ou à prévenir l'épuisement professionnel ? »

Je sollicite votre aide afin de pouvoir mener à bien mon investigation.

Si cela ne vous dérange pas, l'entretien sera enregistré afin de pouvoir plus facilement exploiter et analyser les données recueillies.

Votre identité ainsi que les propos tenus resteront anonymes. Avez-vous des questions ?

Je vous remercie d'avance de votre coopération.

Thèmes et Questions

Thème n°1 : Identifier le profil des managers interrogés et situer le contexte.

- 1- Depuis combien de temps travaillez-vous à ce poste ?**
- 2- Quel est votre parcours professionnel ?**
- 3- Depuis combien de temps travaillez-vous en Ehpad ?**

« Profil Manager »

Par soucis d'anonymat, le thème 1 relatif au profil des personnes interrogées durant les entretiens n'a pas été résumé ; toutefois l'échantillonnage effectué est suffisamment large en termes de distribution âge / genre / profession / statut / établissements, pour être représentatif.

Thèmes et Questions

Thème n°2 : Identifier les représentations des managers face aux Risques Psychosociaux et au Burn-out.

1- A quoi pensez-vous quand on vous parle de RPS ?

Je pense principalement au stress, au mal-être, mais aussi au harcèlement moral, violence en paroles, et au burn-out bien entendu.

2- Citez selon vous les caractéristiques d'un Burn out et pourriez-vous reconnaître les signes d'un Burn-out ?

Pour moi, les caractéristiques d'un burn-out sont essentiellement l'anxiété, l'irritabilité, le manque de concentration, voire de l'agressivité et potentiellement un isolement. C'est surtout aussi un changement d'humeur, de comportement qui peut être décelé lorsqu'une bonne relation existe avec cette personne.

Chez les personnes que je côtoie régulièrement, je pense que je verrai assez vite qu'il y a un changement de comportement ;

Toutefois avec le télétravail, nous travaillons de plus en plus au téléphone et je pense qu'il est plus difficile de détecter un problème, même chez les personnes que l'on connaît bien.

Le langage corporel est un allié essentiel dans la détection des mal-être.

3- Avez-vous déjà rencontré certains des signes de la question précédente dans vos équipes ?

Epuisement professionnel

Dépersonnalisation

Diminution de l'accomplissement personnel

Oui, hélas, c'est plus fréquent que nous le pensons.

Dans le premier cas il s'agissait d'une personne qui n'était plus du tout à la hauteur de son poste – l'arrivée massive de la technologie, de l'informatique – et ce malgré les formations – a généré un stress au quotidien pour elle ; autant elle était efficace et toujours enjouée avant l'installation des nouveaux outils, autant elle prenait du retard dans ses tâches avec des outils qu'elle ne maîtrisait pas. Il n'était pas rare de la voir sur le point de pleurer.

Dans le deuxième cas, c'était plus angoissant en tant que manager ; car il s'agissait d'une dénonciation de harcèlement moral ; l'attitude d'un manager de proximité, dans le ton et les remarques qu'il faisait, avait créé un stress chez son subordonné, qui menaçait d'aller en prud'homme et de porter plainte.

Thèmes et Questions

4- Si oui – Qu’avez-vous mis en place ?

Dans le premier cas, j’ai étudié avec la personne la manière de revoir son planning de travail et ses tâches en répartissant ces dernières différemment entre les différents salariés. La formation ayant déjà été faite et ne répondant pas au problème, il n’y avait pour moi que cette solution qui par chance a été bien amenée et vécue par la personne et par ses collègues.

Dans le deuxième cas, j’ai mené mon enquête pour essayer de comprendre ce qui se passait réellement. J’ai passé du temps avec l’un et l’autre ; il y avait une surcharge de travail qui rendait le manager de proximité nerveux / anxieux et de l’autre un manque de motivation pour son travail qui faisait qu’il recevait chaque remarque comme une agression et un manque de respect. Je me suis appuyée sur l’expérience des ressources humaines et nous avons organisé une confrontation ; après plusieurs réunions nous avons trouvé un terrain d’entente – je ne dis pas que l’entente était parfaite mais ils pouvaient de nouveau travailler ensemble.

5- Si non que feriez-vous si vous perceviez des signes évoquant un burn-out ?

Je pourrais également m’appuyer sur le médecin du travail dont c’est un des rôles – il n’est pas seulement en charge de maintenir la santé physique des salariés mais aussi de se préoccuper de leur santé psychique. Il devrait être plus souvent inclus dans des projets d’établissement.

6- Pensez-vous que la pandémie a favorisé l’épuisement professionnel ?

Si oui ... pourquoi ?

Oui, c’est une évidence !

Cette pandémie a généré du stress ... de contracter la maladie, de l’emmener chez soi ou de l’amener sur le lieu de travail et de se sentir responsable de la maladie voire pire du décès d’un proche (famille, collègue, résident, ...)

Le confinement a forcé la mise en place du « distanciel » quand c’était possible techniquement ; cependant cela a profondément modifié le rythme de travail, le contact avec les collègues, avec le management ; il a fallu gérer la solitude /

Thèmes et Questions

l'isolement, mais aussi les absences de personnel (pour maladie ou pour garde d'enfant), l'inquiétude des familles de résidents ...

Beaucoup de compréhension, de solidarité aussi !

Thème n°3 : Prévention du Burn-out

1- Quelles seraient pour vous les actions de préventions pour lutter contre le burn-out ?

Le dialogue, la communication, la confiance sont essentiels donc je pense qu'il faut davantage développer les groupes de paroles, avec ou sans le management.

Mais il faut aussi initier managers et managés pour reconnaître les signes avant-coureurs d'un burn-out ; surtout les plus jeunes qui ne sont pas expérimentés.

Je sais que le travail et la vie familiale ne permettent pas toujours des moments de relaxation ou détente après la journée ; donc il faut penser à ce qui peut être organisé sur le lieu de travail ... sophrologie, yoga ...

Il faut impliquer les salariés à tous les niveaux dans les actions de prévention – le DUERP, les projets – c'est une preuve de reconnaissance.

2- Quels sont pour vous les facteurs de risque ou éléments déclencheurs ?

Le manque de soutien des managers peut laisser penser que le manager ne s'intéresse pas à ses salariés ;

Les managers évoquent souvent la surcharge de travail / la réunionite pour justifier le peu de temps qu'ils passent avec leurs salariés ; mais je pense que c'est souvent parce qu'ils ne savent pas comment interagir.

Thèmes et Questions

Thème n°4 : Rôle du manager dans la prévention du Burn-out

1- Quel type de manager pensez-vous être (DISC) ?

Dominant

Influent

Stable

Consciencieux

Je pense que je suis un manager « dominant », mais toutefois je suis proche de mes managers de proximité et de tous mes salariés ;

Je suis sûrement ce que vous appelez « promouvant » ; je suis orienté sur les résultats mais en tenant compte des personnes ; j'aime impliquer mes salariés dans des projets d'établissement. Je reste toutefois très persuasif.

2- Pensez-vous que vos équipes vous solliciteraient si elles rencontraient des difficultés ?

Si oui, comment ?

Si non, pourquoi ?

Oui, je le crois, c'est déjà arrivé ; les personnes qui travaillent avec moi depuis plusieurs années savent qu'elles peuvent compter sur moi ; en cas de difficulté avec leur manager de proximité certains salariés pourraient venir vers moi directement ... mais j'essaierais d'établir ou de rétablir le dialogue avec leur manager de proximité au plus vite.

3- Pensez-vous qu'il faille changer / adapter la relation avec vos salariés pour optimiser la prévention du Burn-out ?

Communication ?

Connaissance ?

Reconnaissance ?

Ecoute ?

Thèmes et Questions

Il faut très certainement sans cesse ajuster notre relation, notre manière de communiquer ; il faut ajuster en fonction des personnes, de la période, du contexte de l'établissement.

Il faut toujours chercher à connaître les personnes avec lesquelles nous travaillons ; ceci ne veut pas forcément dire qu'il faille s'immiscer dans leur vie personnelle, mais tendre une oreille attentive en cas de problème.

Je suis tout à fait favorable à la mise en place de « programmes de reconnaissance » qui poussent un peu les managers inexpérimentés ou peu attentifs à « dire merci » et pas seulement au détour d'un couloir, mais lors d'une réunion, d'un goûter ...

Ceci étant, un « bonjour » éclaire déjà votre journée.

Annexe 12 : Entretien Manager M4

Introduction :

Etudiante en Master 2 « Management sectoriel – option : Management des établissements Médico sociaux », je réalise mon mémoire sur le thème de la prévention des risques psychosociaux.

La problématique étudiée est :

« En quoi une amélioration de la relation Manager - Managé en secteur médico-social, visant à optimiser la qualité de vie au travail, peut-elle aider à identifier et/ou à prévenir l'épuisement professionnel ? »

Je sollicite votre aide afin de pouvoir mener à bien mon investigation.

Si cela ne vous dérange pas, l'entretien sera enregistré afin de pouvoir plus facilement exploiter et analyser les données recueillies.

Votre identité ainsi que les propos tenus resteront anonymes. Avez-vous des questions ?

Je vous remercie d'avance de votre coopération.

Thèmes et Questions

Thème n°1 : Identifier le profil des managers interrogés et situer le contexte.

- 1- Depuis combien de temps travaillez-vous à ce poste ?**
- 2- Quel est votre parcours professionnel ?**
- 3- Depuis combien de temps travaillez-vous en Ehpad ?**

« Profil Manager »

Par soucis d'anonymat, le thème 1 relatif au profil des personnes interrogées durant les entretiens n'a pas été résumé ; toutefois l'échantillonnage effectué est suffisamment large en termes de distribution âge / genre / profession / statut / établissements, pour être représentatif.

Thème n°2 : Identifier les représentations des managers face aux Risques Psychosociaux et au Burn-out.

Thèmes et Questions

1- A quoi pensez-vous quand on vous parle de RPS ?

J'ai étudié les RPS dans d'autres établissements mais essentiellement sur le plan risque physique ;

Le risque est à étudier en fonction des unités car les postes sont très différents et le risque n'est pas le même par exemple en unité de vie protégée – crainte d'agressivité, difficulté comportementale ; il y a un questionnement supplémentaire sur l'acquisition des compétences suffisantes pour accompagner des personnes qui ont des troubles neuro-dégénératifs ;

D'autre part à l'accueil par exemple les personnes vont être exposées à des risques liés aux interactions continues, au questionnement ou au mécontentement des familles ; les cadres quant à eux sont sujets aux interruptions constantes, à la question de la responsabilité dans leur fonction managériale ;

Les risques ne sont pas identiques dans un Ehpad en fonction des unités, on ne peut pas faire de généralités même si on peut y voir un cousinage, le risque d'un directeur n'est pas le même que celui d'un soignant ; ils sont tous deux exposés aux RPS mais pas aux mêmes risques, pour les mêmes raisons, pas avec la même intensité.

2- Citez selon vous les caractéristiques d'un Burn-out et pourriez-vous reconnaître les signes d'un Burn-out ?

Identification liée à de l'absentéisme plus important qu'il soit justifié ou pas, changement de comportement, plus d'apathie, plus d'agressivité, moins de motivation, moins d'initiative. C'est extrêmement variable.

Moi je l'évalue au « ressenti » ...je n'ai pas une analyse cartésienne (ou je coche des cases ...) ; mais je regarde plus le changement pour me dire que cette personne est potentiellement en burn-out.

J'essaie d'identifier les causes pour anticiper le burn-out, avant d'arriver à des symptômes.

L'interruption chez les cadres ou les personnes à l'accueil est déjà un risque, car une interruption continue génère un stress ; vous prenez du retard dans vos tâches ; vous êtes moins concentré, vous prenez plus de temps pour faire les tâches.

Prise de décisions peuvent générer du stress, notamment pour les cadres

Pour les soignants, il peut y avoir la notion de relation avec les résidents, en milieu protégé mais aussi de manière générale, car certains résidents peuvent être agressifs verbalement et donc pas très agréables, donc c'est une source de stress.

Thèmes et Questions

La surcharge de travail est une des causes principales ; est-ce à cause du manque de personnel, d'un défaut d'organisation, d'un défaut de compréhension des enjeux, d'un professionnel qui n'est pas dans le bon positionnement ou en manque de formation ... Cela peut aussi être simplement l'impression de surcharge de travail.

Il y en a énormément, on pourrait en faire un inventaire à la Prévert ...

Il faut les analyser pour dégager des tendances, parce qu'en fonction des établissements il n'y aura pas forcément les mêmes facteurs car il peut y avoir un lien avec les histoires de l'établissement ; ça peut être aussi des inimitiés entre salariés ; il y a des comportements plutôt délétères dans certaines structures ; des oppositions fortes culturellement qui peuvent générer des risques particuliers.

Il y a aussi potentiellement un défaut d'encadrement, trop dur ou trop mou ; un manager peut aussi être facteur de stress.

Julie ... vous disiez que vous fonctionnez au ressenti ...est ce que ça change si vous connaissez un peu plus vos salariés.

Un manager normalement constitué doit connaître la plupart de ses salariés ; c'est forcément lié à la connaissance des personnes ; dans des structures comme celle-ci il y a des managers de proximité (responsable hébergement, cadre infirmier) qui peuvent être plus à même d'identifier certains enjeux ;

Si vous ne connaissez pas vos salariés vous ne serez pas en capacité d'analyser les besoins, leur fragilité et vous ne serez même pas capable d'identifier les prémices d'un burn-out ; car je ne crois pas qu'un burn-out soit soudain, brutal ; je pense que c'est une longue exposition durable, et ça se voit sur le long terme ; mais si vous ne connaissez pas vos salariés, vous pouvez passer à côté ;

Si le manager n'est pas en capacité d'analyser les causes, les conséquences, il peut être incapable d'apporter des solutions, d'identifier ce qui peut être modifier, ça pose problème.

3- Avez-vous déjà rencontré certains des signes de la question précédente dans vos équipes ?

Epuisement professionnel

Dépersonnalisation

Diminution de l'accomplissement personnel

La notion de burn-out, ce n'est pas anodin ; j'ai déjà été en contact mais pas en Ehpad. Manifestement pour en avoir discuté avec des personnes qui ont été victimes de burn-

Thèmes et Questions

out , la personne est à un stade de désengagement, d'impossibilité de retourner au travail et de fébrilité psychologique avancée.

En Ehpad, je n'en ai jamais rencontré, je l'ai certaines fois soupçonné, mais les personnes sont entrées dans un circuit d'arrêt de travail, d'inaptitude et donc je n'ai jamais mesuré l'intensité du burn-out.

4- Si oui – Qu'avez-vous mis en place ?

Je n'ai pour l'instant jamais rien mis en place sur le burn-out car les personnes sortent du circuit ; mais après un burn-out, il y a eu une phase d'analyse afin de déterminer si le burn-out est lié à l'établissement ;

Il y a des mécanismes mis en place en amont pour limiter le risque, mais comme le risque est multi factoriel il est compliqué de faire une réponse simple.

Si c'est une question de tension de personnel ; il faut si possible mettre en place du renfort ; si c'est une question organisationnelle il faut peut-être repenser l'organisation ; si c'est une question de compétence il faut peut-être mettre en place des formations ; si c'est une fébrilité psychologique liée à la vie personnelle qui se transpose sur la vie professionnelle, il y a des accompagnements dédiés qui existent : les réponses doivent être mesurées en fonction de la réalité.

Il peut y avoir des accompagnements psychologiques dans des structures comme celle-ci ; la fébrilité d'un salarié peut-être liée à beaucoup de choses, et ce n'est pas nécessairement le directeur d'établissement qui peut agir pour des raisons de posture et de proximité avec les salariés ;

Il y a des assistantes sociales qui sont à disposition pour les salariés, elles agissent de manière discrétionnaire, elles peuvent formuler des réponses sur les aspects pratiques de logement, des problèmes financiers, plus sur l'aspect de la vie courante ... il y a aussi des numéros de soutien psychologique que les salariés peuvent appeler discrétionnairement, et je ne suis pas informé.

La fébrilité psychologique peut être vraiment liée avec une difficulté qui nécessite une intervention d'un psychologue, mais parfois ce sont des difficultés pratiques (logement, voiture ...)

Il peut aussi y avoir des orientations vers la médecine du travail ; des adaptations de poste.

Thèmes et Questions

5- Si non que feriez-vous si vous perceviez des signes évoquant un burn-out ?

6- Pensez-vous que la pandémie a favorisé l'épuisement professionnel ?

Si oui ... pourquoi ?

Oui probablement, car on a changé complètement de paradigme pendant cette période, il y a eu une sectorisation forte ; la prise en charge des résidents a changé complètement ; elle ne faisait peut-être plus sens pour tout le monde car l'ambition et la destination de ce type d'établissement, qui remplit une mission de service publique, n'est définitivement pas de laisser des résidents en chambre même si c'était une demande formulée par les autorités étatiques ;

Ensuite il y avait une inquiétude légitime d'être contaminé, voire, par phénomène de cascade de contaminer des proches parce que l'engagement dans ce type de secteur majore le risque.

Il y a eu des périodes d'absentéisme et de turnover dans un moment de tension et des difficultés de remplacement ; donc effectivement cela a pu également majorer le risque.

Thème n°3 : Prévention du Burn-out

1- Quelles seraient pour vous les actions de préventions pour lutter contre le burn-out ?

L'analyse se fait à l'échelle du DUERP ; au-delà d'être constitué par une équipe dans l'établissement il convient de faire intervenir le médecin du travail, car c'est un support essentiel.

Le groupe a déjà des mesures qui existent en terme de prévention, il y a des numéros spécifiques ; il y a des préventeurs dédiés; il faut s'assurer de respecter le cadre légal ; les échanges avec les représentants de proximité permettent aussi d'être un autre levier d'alerte ... ; attention il y a peut-être des difficultés que vous n'avez pas vu; ensuite c'est du management du risque ; comment je peux limiter le risque de burn-out en fonction des facteurs et des causes qui existent et que puis-je mettre en place.

Nous avons parlé de la QVT ; des ateliers de massage ont été mis en place dans le cadre du bien-être, de yoga plus pour limiter les TMS ; il faut travailler sur l'anticipation, l'accompagnement ; la coordination des soins a été revue pour être plus en corrélation avec les besoins des salariés ; j'essaie d'être flexible en nombre de

Thèmes et Questions

personnel pour ne pas mettre le personnel en difficulté ; des groupes d'échange ont été mis en place ; des échanges mensuels avec la direction ; des briefs quotidiens pour avoir plus de communication ; des gouters pour avoir des échanges plus décomplexés ; des échanges au plus fort de la crise pour libérer la parole.

2- Quels sont pour vous les facteurs de risque ou éléments déclencheurs ?

Ensuite il faut coller à la réalité opérationnelle de l'établissement ; il y a surement des tendances qui vont se dégager dans la structure ; est-ce la tension de travail, l'organisation, le nombre de personnels, les soins qui sont de plus en plus techniques et délicats ; il faut alors actionner des leviers ; je pense aux unités de vie protégée ; parfois le levier formation avec une orientation sur le développement des compétences, facilite la lutte contre les RPS , car si le salarié se sent incompetent pour prendre en charge des personnes, il peut être fragile psychologiquement parce ce qu'il ne se sent pas à sa place.

Mais cela dépend de la tendance de l'établissement ; vous pouvez avoir des équipes compétentes mais sous-dotées ; qui sont en difficulté ; vous pouvez avoir un nombre de personne important mais une compétence plus difficile sur des structures où il y a des grands enjeux techniques qui peuvent être en difficulté aussi.

De manière générale vous voulez anticiper, il faut faire une évaluation au quotidien et donner les actions de préventions qui peuvent être faites car elles ne vont pas en contradiction avec l'analyse ; vous pouvez toujours faire du préventif ; mais je ne pense pas que l'on puisse faire du préventif sur un axe non nécessaire ; c'est rare de faire de la qualité au travail et de se dire que ce n'était pas pertinent.

Thèmes et Questions

Thème n°4 : Rôle du manager dans la prévention du Burn-out

1- Quel type de manager pensez-vous être (DISC) ?

Dominant

Influent

Stable

Consciencieux

Oui je connais le DISC ; je suis dominant (full rouge) ;

Il n'y a pas un profil qui est meilleur qu'un autre ; il s'avère toutefois que l'on trouve beaucoup de managers dans le rouge, profil dominant ; mais il peut y avoir des bons managers avec d'autres profils.

Je suis assez assertif ; je pense que les décisions que je prends sont légitimes ; le fait d'être rouge, cela peut faire que je ne suis pas toujours soucieux du collectif ; je peux prendre une décision en dehors du groupe ;

En ce qui me concerne, c'est probablement lié avec mon caractère direct, à ma capacité de prendre des décisions rapidement, et avoir la conviction que les décisions que je prends sont les bonnes.

Je crois que je suis à 80 % rouge ; je suis au clair avec cette réalité ; la connaissance de son profil vous aide ; il y a des failles dans chaque type de profil ; dans un profil dominant, il y a un risque de perdre quelqu'un sur le chemin étant donné que le profil rouge est moins soucieux du bien-être ou de la prise de décision collective, vous pouvez frustrer quelqu'un.

Par exemple le conformiste est très soucieux de la procédure, du détail, il a besoin de tous les éléments pour prendre une décision ;

En ce qui me concerne, je suis moins préoccupé par le détail, je n'ai pas besoin de tous les éléments pour prendre une décision ; je suis soucieux de l'enjeu et du résultat, j'ai déjà mon avis.

Ma connaissance du DISC me permet de pallier mes propres carences ; et aussi de m'adapter aux profils des autres et apporter des réponses en corrélation.

Dans un groupe, un profil conformiste est un profil de qualificateur ; très soucieux des procédures ; faire du management avec un profil vert, ce sera une personne très soucieuse de son environnement qui va veiller à ne pas laisser quelqu'un sur le côté ; avec mon profil rouge je vais en tenir compte mais je ne prendrais probablement pas autant de temps.

Thèmes et Questions

Rasséréner l'un, conforter l'autre de manière à trouver un équilibre ; je trouve que c'est un des véritables enjeux du manager ; c'est une démarche de leadership ; de chef d'orchestre ; parvient à lisser les aspérités de chacun pour faire fonctionner son équipe.

2- Pensez-vous que vos équipes vous solliciteraient si elles rencontraient des difficultés ?

Si oui, comment ?

Si non, pourquoi ?

Non je ne pense pas.

Je suis moins soucieux du bien-être que d'autres personnes.

Mon caractère peut limiter la capacité des gens à venir vers moi ; de plus comme je suis très direct, je peux fragiliser, voire même être à l'initiative de la fébrilité, ce qui rend éventuellement difficile pour une personne de venir vers moi. ;

C'est plus facile pour les cadres ou pour mon équipe de proximité (codir) avec qui j'échange régulièrement ; dans ce cadre-là, je pense que je pourrais être pro-actif.

Quand je dis « bonjour- est-ce que ça va » ; ce n'est pas juste en l'air ; c'est une vraie question, elle est rarement perçue comme telle j'essaie toujours de déceler les éventuelles fébrilités des personnes ; toutefois ce n'est pas infaillible.; je mesure que ce n'est pas simple pour un directeur d'établissement, même indépendamment de son profil ; car il y a une dimension hiérarchique ; j'ai tendance à rester assez disponible, mais il y a des personnes qui n'ont pas cette vision de moi ; c'est pour cela que c'est important d'avoir des relais avec les managers de proximité.

Si je vois une personne en difficulté, oui je vais aller voir la personne ; je provoquerais un échange . J'ai le coté très assertif des 'rouges' donc oui je vais poser la question directement.

3- Pensez-vous qu'il faille changer / adapter la relation avec vos salariés pour optimiser la prévention du Burn-out ?

Communication ?

Connaissance ?

Thèmes et Questions

Reconnaissance ?

Ecoute ?

En tant que manager, vous devez adapter votre management en fonction des personnes, de manière générale.

Votre comportement aura sûrement une incidence ; mais c'est à la marge ; par exemple, il y a des directeurs qui ne sont plus en phase avec leur équipe, qui ont des rituels managériaux un peu en décalage avec la pratique courante, en termes d'agressivité, de verbalisation de leur mécontentement.

J'ai déjà rencontré des équipes qui ont développé un véritable « cuir » face à ce type de management. Alors que d'autres équipes habituées à un cocooning peuvent avoir des surprises quand il y a un changement de type de management.

Il faut que le manager adapte sa pratique à son équipe, et indépendamment de sa propre attitude, il faut qu'il mette en place des actions de manière à prévoir anticiper. C'est en enjeu de direction ;

Il faut faire prendre conscience aux équipes qu'ils sont tous acteurs de la prévention des RPS ; il y a des relais à trouver, à mettre en place, ça ne peut pas peser exclusivement sur le directeur ; c'est certes au directeur d'impulser ; il y a probablement un travail de création de dynamique à l'échelle du codir, du comité de pilotage, à l'échelle de l'établissement.

Les managers de proximité, la médecine du travail, des psychologues extérieurs à la structure sont des leviers très importants pour des échanges, des temps de rencontre. Le directeur est forcément avec la personne qui peut favoriser ce climat, mais n'est pas le seul responsable du climat dans l'établissement ;

Les 4 profils peuvent créer du stress ; ils ont aussi des avantages pour régler les problèmes ; mais ils auront peut-être les mêmes résultats.

Annexe 13 : Entretien Managé – Soignant S1

Introduction :

Etudiante en Master 2 « Management sectoriel – option : Management des établissements Médico sociaux », je réalise mon mémoire sur le thème de la prévention des risques psychosociaux.

La problématique étudiée est :

« En quoi une amélioration de la relation Manager - Managé en secteur médico-social, visant à optimiser la qualité de vie au travail, peut-elle aider à identifier et/ou à prévenir l'épuisement professionnel ? »

Je sollicite votre aide afin de pouvoir mener à bien mon investigation.

Si cela ne vous dérange pas, l'entretien sera enregistré afin de pouvoir plus facilement exploiter et analyser les données recueillies.

Votre identité ainsi que les propos tenus resteront anonymes. Avez-vous des questions ?

Je vous remercie d'avance de votre coopération.

Thèmes et Questions

Thème n°1 : Identifier le profil des salariés interrogés et situer le contexte.

4- Depuis combien de temps travaillez-vous à ce poste ?

5- Quel est votre parcours professionnel ?

6- Depuis combien de temps travaillez-vous en Ehpad ?

« Profil Soignant »

Par soucis d'anonymat, le thème 1 relatif au profil des personnes interrogées durant les entretiens n'a pas été résumé ; toutefois l'échantillonnage effectué est suffisamment large en termes de distribution âge / genre / profession / statut / établissements, pour être représentatif.

Thème n°2 : Identifier les représentations des salariés face aux Risques Psychosociaux et au Burn-out.

Thèmes et Questions

1- A quoi pensez-vous quand on vous parle de RPS ?

Pour moi les RPS évoquent le burn-out, l'épuisement professionnel, le mal-être au travail, le mal-être en général

2- Citez selon vous les caractéristiques d'un Burn out ?

Je pense que la personne n'a plus envie de rien, qu'elle n'en peut plus, qu'elle est dépressive, overbookée, débordée, elle ne sait plus où donner de la tête.

3- Avez-vous déjà rencontré certains des signes mentionnés dans la question précédente ?

Epuisement professionnel

Dépersonnalisation

Diminution de l'accomplissement personnel

Non, personnellement je n'ai jamais été confronté à des signes évocateurs d'un burn-out.

4- Si oui – Qu'avez-vous mis en place ?

5- Si non que feriez-vous si vous ressentiez des signes évoquant un burn-out ?

En parlez-vous ?

Si oui à qui ?

Je pense que la première chose à faire est de discuter avec la personne, de l'accompagner au mieux et d'informer son manager s'il n'a rien remarqué ; je lui proposerais de reprendre certaines tâches pour l'aider à se réorganiser.

Si toutefois c'était pour moi, j'essayerais d'en discuter avec mon manager, pour voir s'il entend / comprend mon mal-être ; j'en discuterais avec ma famille – en disant ça je me rends compte que tout le monde n'a pas cette opportunité ; si je ne vois pas d'issue, je chercherais un autre job avant qu'il ne soit trop tard.

6- Pensez-vous que la pandémie a favorisé l'épuisement professionnel ?

Si oui ... pourquoi ?

Oui c'est évident ; la pandémie génère beaucoup de stress au travail mais aussi dans la vie personnelle ; peur d'être rattrapé par le virus et / ou de le transmettre.

Il y a une augmentation importante de la charge de travail car il faut se protéger, pour protéger les autres aussi ; il faut mettre des EPIs pour des gestes qui en temps

Thèmes et Questions

normal n'en nécessitent pas. Il faut plus de temps mais avec moins de moyens ; il y a plus de personnes en arrêt, ce qui génère une surcharge pour ceux qui restent ; les soignants sont épuisés physiquement et moralement.

Thème n°3 : Prévention du Burn-out

1- Pensez-vous que l'on puisse prévenir le Burn-out ?

Oui je pense que l'on peut prévenir le burn-out ; il incombe au manager de proximité de prendre soin de ses équipes ; de voir comment ses salariés travaillent, gèrent leur stress avec les résidents / patients ; de vérifier leur charge de travail ; le manager de proximité doit s'assurer d'entretenir un lien dans les équipes.

Il est évident que lorsque l'équipe est soudée, la personne est contente d'aller travailler ; elle sait que même si la tâche est souvent dure et ingrate il y a une bonne ambiance ; que la charge de travail va se répartir au mieux ; qu'il y aura de l'entraide en cas de problèmes.

Je ne connais pas tous les stades du burn-out, mais je pense hélas que dans certains cas il n'y a pas de retour possible.

Je trouve que l'on ne parle pas assez des RPS ; les professionnels ne sont pas assez informés ; il faudrait informer les équipes, car les signes avant-coureurs pourraient être repérés et ainsi le burn-out pourrait être évité.

2- Quels sont pour vous les facteurs de risque ou éléments déclencheurs

Surcharge de travail, une mauvaise ambiance, une mauvaise collaboration

Je pense que la surcharge de travail est une grande responsable du burn-out ; mais aussi une mauvaise ambiance, une mauvaise collaboration peuvent générer des angoisses et donc devenir des événements déclencheurs.

3- Savez-vous si une démarche de prévention est engagée dans votre établissement ?

Si oui, laquelle ?

Non, il n'y a rien actuellement dans mon établissement qui est mis en place ; je pense qu'il faudrait un peu de formation ; pendant nos études il y a eu des cours faits par des intervenants sur les RPS, mais il faudrait des piques de rappel sur les risques majeurs et leurs conséquences.

L'arrivée d'un nouveau salarié doit aussi être particulièrement encadrée.

Thèmes et Questions

Thème n°4 : Identifier les actions de préventions envisageables

1- Quelles seraient pour vous les actions de préventions pour lutter contre le burn-out ?

La première prévention est pour moi l'information, la communication afin de mieux connaître ses collègues au sens large – cadres ou non cadres – il faut apprendre à repérer quelqu'un qui va mal, qui est débordé, stressé, anxieux et qui commence à se désintéresser de son travail.

Il y a quelque fois un collègue qui a « un coup de mou » dans sa vie personnelle ; donc quand en plus le travail est compliqué par l'ambiance ou la surcharge, il y a de grands risques de débordement.

2- Pensez-vous que vos managers jouent un rôle dans la prévention ?

Si oui de quelle manière ?

Si non aimeriez-vous qu'ils le fassent ? Comment ?

Oui, définitivement, le manager a un rôle très important ; c'est lui qui met en place la structure de travail ; on parle de plus en plus de QVT, le manager doit en être l'instigateur.

Dans mon précédent établissement il y avait un partenariat avec une société qui organisait des activités sur le lieu de travail ... massage, yoga, boxe, cours de sport ; ce sont des moments en équipe qui contribuent à une meilleure connaissance de l'autre, et qui contribuent donc à une meilleure ambiance – QVT.

Si le manager est proche de ses équipes, il peut plus facilement repérer les problèmes ; s'apercevoir d'un changement chez une personne ou dans l'équipe. Maintenir une bonne entente dans l'équipe fait aussi partie du rôle de manager.

3- Pensez-vous que l'amélioration de la relation avec vos managers puisse aider à la prévention du Burn-out ?

Communication ?

Connaissance ?

Reconnaissance ?

Ecoute ?

Entretien ?

Thèmes et Questions

Il est évident que lorsqu'il y a des conflits avec les managers le climat du service en pâtit, l'ambiance devient pesante, génère du stress.

Si le manager est lui-même générateur de stress, les salariés angoissent à l'idée de venir travailler ; l'arrivée du manager dans la salle de soin crispe les salariés qui se sentent surveillés ; il n'y a aucune reconnaissance, il n'y a pas de bienveillance mais de la surveillance.

Le manager doit adapter sa manière d'interagir avec ses équipes, pour le bien de tous – soignants et soignés.

Annexe 14 : Entretien Managé – Soignant S2

Introduction :

Etudiante en Master 2 « Management sectoriel – option : Management des établissements Médico sociaux », je réalise mon mémoire sur le thème de la prévention des risques psychosociaux.

La problématique étudiée est :

« En quoi une amélioration de la relation Manager - Managé en secteur médico-social, visant à optimiser la qualité de vie au travail, peut-elle aider à identifier et/ou à prévenir l'épuisement professionnel ? »

Je sollicite votre aide afin de pouvoir mener à bien mon investigation.

Si cela ne vous dérange pas, l'entretien sera enregistré afin de pouvoir plus facilement exploiter et analyser les données recueillies.

Votre identité ainsi que les propos tenus resteront anonymes. Avez-vous des questions ?

Je vous remercie d'avance de votre coopération.

Thèmes et Questions

Thème n°1 : Identifier le profil des salariés interrogés et situer le contexte.

- 1- Depuis combien de temps travaillez-vous à ce poste ?**
- 2- Quel est votre parcours professionnel ?**
- 3- Depuis combien de temps travaillez-vous en Ehpad ?**

« Profil Soignant »

Par soucis d'anonymat, le thème 1 relatif au profil des personnes interrogées durant les entretiens n'a pas été résumé ; toutefois l'échantillonnage effectué est suffisamment large en termes de distribution âge / genre / profession / statut / établissements, pour être représentatif.

Thème n°2 : Identifier les représentations des salariés face aux Risques Psychosociaux et au Burn-out.

Thèmes et Questions

1- A quoi pensez-vous quand on vous parle de RPS ?

Je pense à anxiété, dépression, stress, mais aussi isolement.

2- Citez selon vous les caractéristiques d'un Burn out ?

Je pense que l'on doit avoir des difficultés pour aller au travail. On doit sûrement avoir peur de perdre son emploi, et on devient inefficace.

3- Avez-vous déjà rencontré certains des signes mentionnés dans la question précédente ?

Epuisement professionnel

Dépersonnalisation

Diminution de l'accomplissement personnel

Oui chez certains collègues qui n'étaient plus aussi motivés qu'avant.

4- Si oui – Qu'avez-vous mis en place ?

J'ai essayé de discuter un peu avec lui ; mais c'est compliqué ; donc je crois que je l'ai surtout écouté.

5- Si non que feriez-vous si vous ressentiez des signes évoquant un burn-out ?

En parlez-vous ?

Si oui à qui ?

Si ça m'arrivait, je crois que j'en parlerais d'abord dans mon cercle familial.

6- Pensez-vous que la pandémie a favorisé l'épuisement professionnel ?

Si oui ... pourquoi ?

Oui très certainement ; on n'avait tellement de travail et de stress de mal faire et de propager le virus que l'on ne prenait plus le temps de s'arrêter pour discuter avec les collègues.

On a eu la chance de continuer à venir au travail et on recevait de la reconnaissance « les applaudissements de 20h par exemple ou les familles qui envoyaient des petits mots, mais nous sommes épuisés.

Thèmes et Questions

Thème n°3 : Prévention du Burn-out

1- Pensez-vous que l'on puisse prévenir le Burn-out ?

Certainement, en étant à l'écoute des autres ...

2- Quels sont pour vous les facteurs de risque ou éléments déclencheurs

La surcharge de travail ; le manque de considération ; le salaire ...

3- Savez-vous si une démarche de prévention est engagée dans votre établissement ?

Si oui, laquelle ?

Thème n°4 : Identifier les actions de préventions envisageables

1- Quelles seraient pour vous les actions de préventions pour lutter contre le burn-out ?

2- Pensez-vous que vos managers jouent un rôle dans la prévention ?

Si oui de quelle manière ?

Si non aimeriez-vous qu'ils le fassent ? Comment ?

Oui tout à fait, le manager joue un rôle important dans la prévention ; cependant il faut admettre qu'il n'est pas toujours facile en tant que salarié d'aller voir le manager ; il y a des choses que l'on peut dire mais pas d'autres. On a aussi toujours peur de déranger ; toutefois je pense que mes managers sont plutôt à l'écoute et disponibles / ouverts à la discussion.

3- Pensez-vous que l'amélioration de la relation avec vos managers puisse aider à la prévention du Burn-out ?

Communication ?

Connaissance ?

Reconnaissance ?

Ecoute ?

Entretien ?

On ne peut pas changer la relation mais on peut sûrement l'améliorer ; toutefois il faut adapter son attitude en fonction du caractère de la personne.

Thèmes et Questions

Les moments de pause, les activités à l'extérieur, contribuent à améliorer le contact ; avant le Covid, on faisait des restos à l'extérieur ; ça permettait de mieux se connaître.

Toutefois, quand un manager est « fermé », c'est compliqué ; il est difficile d'établir une communication qui favoriserait un bien-être au travail. Si le manager est toujours porte fermée, c'est très compliqué de franchir la barrière ; maintenant un manager qui laisse tout faire, ce n'est pas bien non plus.

Annexe 15 : Entretien Managé – Soignant S3

Introduction :

Etudiante en Master 2 « Management sectoriel – option : Management des établissements Médico sociaux », je réalise mon mémoire sur le thème de la prévention des risques psychosociaux.

La problématique étudiée est :

« En quoi une amélioration de la relation Manager - Managé en secteur médico-social, visant à optimiser la qualité de vie au travail, peut-elle aider à identifier et/ou à prévenir l'épuisement professionnel ? »

Je sollicite votre aide afin de pouvoir mener à bien mon investigation.

Si cela ne vous dérange pas, l'entretien sera enregistré afin de pouvoir plus facilement exploiter et analyser les données recueillies.

Votre identité ainsi que les propos tenus resteront anonymes. Avez-vous des questions ?

Je vous remercie d'avance de votre coopération.

Thèmes et Questions

Thème n°1 : Identifier le profil des salariés interrogés et situer le contexte.

- 1- Depuis combien de temps travaillez-vous à ce poste ?**
- 2- Quel est votre parcours professionnel ?**
- 3- Depuis combien de temps travaillez-vous en Ehpad ?**

« Profil Soignant »

Par soucis d'anonymat, le thème 1 relatif au profil des personnes interrogées durant les entretiens n'a pas été résumé ; toutefois l'échantillonnage effectué est suffisamment large en termes de distribution âge / genre / profession / statut / établissements, pour être représentatif.

Thème n°2 : Identifier les représentations des salariés face aux Risques Psychosociaux et au Burn-out.

Thèmes et Questions

1- A quoi pensez-vous quand on vous parle de RPS ?

Je pense tout de suite à burn-out, fatigues, anxiété, impact sur la vie professionnelle et personnelle ; mais aussi je pense à manque de reconnaissance, manque de communication entre les équipes.

2- Citez selon vous les caractéristiques d'un Burn out ?

Pour moi, les caractéristiques du burn-out sont une fatigue extrême, un manque de motivation pour aller travailler, de l'anxiété en arrivant sur le lieu de travail ; il peut y avoir aussi une surcharge de travail qui fait que la personne perd pied, ne parvient plus à s'organiser ; ceci peut être le résultat d'un manque de reconnaissance qui engendre un état dépressif.

3- Avez-vous déjà rencontré certains des signes mentionnés dans la question précédente ?

Epuisement professionnel

Dépersonnalisation

Diminution de l'accomplissement personnel

Je n'ai jamais été confronté au burn-out ; mais il est vrai que j'avais déjà remarqué des signes chez certains collègues que je n'avais pas forcément relié à un risque de burn-out ; il s'agissait de surcharge due à des manques d'effectifs ; les collègues étaient fatigués, désabusés jusqu'à pouvoir être maltraitants auprès des résidents / patients.

4- Si oui – Qu'avez-vous mis en place ?

5- Si non que feriez-vous si vous ressentiez des signes évoquant un burn-out ?

En parlez-vous ?

Si oui à qui ?

Dans le contexte de l'époque, j'avoue que c'était mon premier emploi et je ne savais pas ce que je pouvais faire avec mon inexpérience ; avec le recul je pense qu'aujourd'hui j'irai parler avec la personne, voire même avec le manager ; essayer de trouver une solution avec le manager de proximité.

Thèmes et Questions

6- Pensez-vous que la pandémie a favorisé l'épuisement professionnel ?

Si oui ... pourquoi ?

Oui le Covid a très certainement entraîné des burn-out ; les équipes sont fatiguées par le manque d'effectif, mais aussi par la maladie elle-même – peur de la contracter, peur de la transmettre.

Il y a une pression supplémentaire de la part de l'ARS sur la direction, de la direction sur le personnel, mais aussi de la part des familles qui ont peur pour leurs proches, qui vivent mal l'isolement le manque de contact avec leurs proches mais aussi avec les soignants.

Par manque de temps il y a un manque de communication de coordination entre les équipes ; donc le personnel « se débrouille » ... ce qui génère une augmentation du stress et donc augmente potentiellement l'exposition à un risque de burn-out.

Thème n°3 : Prévention du Burn-out

1- Pensez-vous que l'on puisse prévenir le Burn-out ?

Oui, je pense que l'on pourrait prévenir le burn-out en améliorant la Qualité de Vie au Travail.

Le manager devrait venir plus souvent dans les services, pour voir ce qu'il s'y passe ; surtout le cadre de proximité mais aussi la direction.

2- Quels sont pour vous les facteurs de risque ou éléments déclencheurs

Pour moi il y a dans les éléments déclencheurs il y a sûrement le manque de communication, la surcharge, le manque de reconnaissance de la part du cadre de proximité, mais aussi de la direction et des collègues ; une indifférence qui s'installe qui fait que la personne se démotive.

3- Savez-vous si une démarche de prévention est engagée dans votre établissement ?

Si oui, laquelle ?

Dans l'établissement où je suis actuellement, il y a un travail sur la QVT qui s'est mis en place ; mais curieusement les RPS et le burn-out ne sont pas évoqués.

Il faudrait organiser des formations pour informer et sensibiliser les équipes.

Thèmes et Questions

Thème n°4 : Identifier les actions de préventions envisageables

1- Quelles seraient pour vous les actions de préventions pour lutter contre le burn-out ?

Il faudrait instaurer un meilleur climat de confiance ; souvent les salariés ont peur d'aller se confier à leur manager, de peur d'être jugés.

Il faudrait mieux étudier les différents besoins, peut-être proposer des séances de relaxation, même si ça ne convient pas à tout le monde, encourager les personnes à prendre soin d'elles-mêmes mais aussi des autres.

2- Pensez-vous que vos managers jouent un rôle dans la prévention ?

Si oui de quelle manière ?

Si non aimeriez-vous qu'ils le fassent ? Comment ?

Il y a deux types de managers, le manager de proximité et la direction ; ils ont tous les deux un rôle à jouer ; il faut que la direction informe mieux les manager de proximité sur le burn-out ; il faudrait que le cadre puisse passer plus de temps avec les équipes, afin de mieux appréhender, et anticiper les problèmes et aussi de bâtir une relation de confiance avec elles.

Je pense qu'il serait intéressant d'inclure des salariés – pas seulement les délégués ou représentants du personnel – dans les projets d'établissement ; ce serait une démonstration de reconnaissance, bénéfique aux deux parties.

Il faut travailler sur la confiance, la communication, la reconnaissance.

Les salariés sont trop souvent isolés dans leur travail – la tête dans le guidon – il y a peu de place / temps pour l'échange.

La direction passe rarement dans les services.

La mise en place d'activités sur l'heure du repas pourrait permettre de libérer la tête et éviter de ne parler que « travail » pendant ces moments ; de plus beaucoup n'ont pas le temps en rentrant chez eux le soir de pratiquer des activités de bien-être ou de sport.

3- Pensez-vous que l'amélioration de la relation avec vos managers puissent aider à la prévention du Burn-out ?

Communication ?

Connaissance ?

Reconnaissance ?

Thèmes et Questions

Ecoute ?

Entretien ?

Pour moi, le rôle du manager est primordial ; il doit adapter son attitude pour instaurer le climat de confiance qui fera que le salarié n'ait pas peur d'aller de voir ; il se doit d'être à l'écoute, ouvert à la discussion. Il doit apprendre à dire plus facilement « merci ».

Maintenant, le manager voire même les collègues ne sont pas toujours au courant de ce qui se passe sur le plan personnel, et cela peut avoir un impact aussi.

Annexe 16 : Entretien Managé – Non Soignant NS1

Introduction :

Etudiante en Master 2 « Management sectoriel – option : Management des établissements Médico sociaux », je réalise mon mémoire sur le thème de la prévention des risques psychosociaux.

La problématique étudiée est :

« En quoi une amélioration de la relation Manager - Managé en secteur médico-social, visant à optimiser la qualité de vie au travail, peut-elle aider à identifier et/ou à prévenir l'épuisement professionnel ? »

Je sollicite votre aide afin de pouvoir mener à bien mon investigation.

Si cela ne vous dérange pas, l'entretien sera enregistré afin de pouvoir plus facilement exploiter et analyser les données recueillies.

Votre identité ainsi que les propos tenus resteront anonymes. Avez-vous des questions ?

Je vous remercie d'avance de votre coopération.

Thèmes et Questions

Thème n°1 : Identifier le profil des salariés interrogés et situer le contexte.

- 1- Depuis combien de temps travaillez-vous à ce poste ?**
- 2- Quel est votre parcours professionnel ?**
- 3- Depuis combien de temps travaillez-vous en Ehpad ?**

« Profil Non Soignant »

Par soucis d'anonymat, le thème 1 relatif au profil des personnes interrogées durant les entretiens n'a pas été résumé ; toutefois l'échantillonnage effectué est suffisamment large en termes de distribution âge / genre / profession / statut / établissements, pour être représentatif.

Thème n°2 : Identifier les représentations des salariés face aux Risques Psychosociaux et au Burn-out.

Thèmes et Questions

1- A quoi pensez-vous quand on vous parle de RPS ?

J'avoue que je ne suis pas très familier des RPS ... je pense à la dépression ?

2- Citez selon vous les caractéristiques d'un Burn out ?

Pour moi, le burn-out présente des caractéristiques d'anxiété, de fatigue, peut-être d'inutilité ; j'imagine aussi qu'il y a chez certains des idées suicidaires, de la peur, de la douleur psychique.

Effectivement avec l'aide des cartes symptômes, j'ajoute une diminution de la motivation, un manque d'empathie, un isolement ; une dévalorisation ; mais aussi je pense que la personne n'est pas toujours consciente qu'elle est en burn-out, il y a une sorte de déni.

« Julie : attention, la sensation d'inutilité relève plus du bore-out que de burn-out. »

3- Avez-vous déjà rencontré certains des signes mentionnés dans la question précédente ?

Epuisement professionnel

Dépersonnalisation

Diminution de l'accomplissement personnel

Oui, j'ai déjà ressenti des signes d'anxiété ; j'ai appris mon métier « sur le tas », donc je suis facilement en stress car il y a des sujets que je ne maîtrise pas. Heureusement je compense avec une facilité à aller demander de l'aide.

Cependant il est arrivé un moment où je saturais, le côté relationnel se dégradait ; j'ai essayé de lancer un appel au secours mais il n'a pas été compris ; mes proches me disaient qu'il fallait que je change de job.

4- Si oui – Qu'avez-vous mis en place ?

J'en ai parlé à mes collègues et aussi à mes proches.

5- Si non que feriez-vous si vous ressentiez des signes évoquant un burn-out ?

En parlez-vous ?

Si oui à qui ?

6- Pensez-vous que la pandémie a favorisé l'épuisement professionnel ?

Si oui ... pourquoi ?

Thèmes et Questions

Oui, tout à fait.

Heureusement que les équipes sont assez soudées, car il y a eu beaucoup de changements à mettre en place ; il y a eu des arrêts de travail, dont certains liés directement au covid (salariés malades) ; et il y a eu beaucoup plus d'absentéisme que d'habitude ... justifié ou pas ...

Thème n°3 : Prévention du Burn-out

1- Pensez-vous que l'on puisse prévenir le Burn-out ?

Oui je pense qu'il faudrait davantage s'intéresser aux salariés, améliorer la communication ; mais ce qui pour moi est le plus difficile c'est le manque de reconnaissance ; Je pense qu'il faudrait aussi essayer de trouver des solutions ensemble ;

2- Quels sont pour vous les facteurs de risque ou éléments déclencheurs

Les facteurs déclencheurs sont de plusieurs ordres ; dans certains cas il y a un manque de management, un manque d'écoute et de communication ;

Certes il y a la surcharge de travail qui peut être un élément déclencheur, mais avec plus de reconnaissance les salariés pourraient l'accepter, la gérer beaucoup mieux.

3- Savez-vous si une démarche de prévention est engagée dans votre établissement ?

Si oui, laquelle ?

La mise en place de massages est un premier pas, un début de considération des salariés, de leur bien-être.

Thème n°4 : Identifier les actions de préventions envisageables

1- Quelles seraient pour vous les actions de préventions pour lutter contre le burn-out ?

Je pense qu'en période de crise, il aurait fallu mettre en place une cellule psychologique, de la sophrologie ; préférablement avec un psychologue extérieur ; Je reconnais que je ne suis jamais allé voir la psychologue de l'établissement qui aurait pu apporter son aide / soutien.

2- Pensez-vous que vos managers jouent un rôle dans la prévention ?

Si oui de quelle manière ?

Si non aimeriez-vous qu'ils le fassent ? Comment ?

Certains managers font vraiment leur possible pour soutenir leurs équipes, leurs collègues, mais ce n'est hélas pas le cas de tous.

Thèmes et Questions

Il faudrait mettre en place des réunions périodiques afin de pouvoir s'exprimer sur ce qui ne va pas ; prendre des décisions ou participer à des décisions quel que soit son niveau dans l'établissement.

3- Pensez-vous que l'amélioration de la relation avec vos managers puisse aider à la prévention du Burn-out ?

Communication ?

Connaissance ?

Reconnaissance ?

Ecoute ?

Entretien ?

Oui tout à fait ... il y a pour moi un gros travail à faire entre salariés et cadres

Annexe 17 : Entretien Managé – Non Soignant NS2

Introduction :

Etudiante en Master 2 « Management sectoriel – option : Management des établissements Médico sociaux », je réalise mon mémoire sur le thème de la prévention des risques psychosociaux.

La problématique étudiée est :

« En quoi une amélioration de la relation Manager - Managé en secteur médico-social, visant à optimiser la qualité de vie au travail, peut-elle aider à identifier et/ou à prévenir l'épuisement professionnel ? »

Je sollicite votre aide afin de pouvoir mener à bien mon investigation.

Si cela ne vous dérange pas, l'entretien sera enregistré afin de pouvoir plus facilement exploiter et analyser les données recueillies.

Votre identité ainsi que les propos tenus resteront anonymes. Avez-vous des questions ?

Je vous remercie d'avance de votre coopération.

Thèmes et Questions

Thème n°1 : Identifier le profil des salariés interrogés et situer le contexte.

- 1- Depuis combien de temps travaillez-vous à ce poste ?**
- 2- Quel est votre parcours professionnel ?**
- 3- Depuis combien de temps travaillez-vous en Ehpad ?**

« Profil Non Soignant »

Par soucis d'anonymat, le thème 1 relatif au profil des personnes interrogées durant les entretiens n'a pas été résumé ; toutefois l'échantillonnage effectué est suffisamment large en termes de distribution âge / genre / profession / statut / établissements, pour être représentatif.

Thème n°2 : Identifier les représentations des salariés face aux Risques Psychosociaux et au Burn-out.

Thèmes et Questions

1- A quoi pensez-vous quand on vous parle de RPS ?

Je pense à une personne qui est mal dans sa peau, qui pourrait aller jusqu'à une tentative de suicide.

Je pense au stress, à une grande fatigue, voire même à du harcèlement.

2- Citez selon vous les caractéristiques d'un Burn out ?

Pour moi les caractéristiques principales du burn-out seraient l'isolement, l'anxiété, les troubles du sommeil, peut-être même de l'agressivité et des idées noires qui pourraient pousser au suicide.

Avec la liste de symptômes sous les yeux, j'ajouterais des troubles de la concentration, des palpitations qui peuvent apparaître quand la fatigue et l'énervernement prennent le dessus.

Il pourrait y avoir aussi une certaine dévalorisation, une diminution de la motivation ; potentiellement une diminution de l'empathie ; je vois aussi de la peur ... peur d'être incompris, peur des répercussions.

3- Avez-vous déjà rencontré certains des signes mentionnés dans la question précédente ?

Epuisement professionnel

Dépersonnalisation

Diminution de l'accomplissement personnel

Oui, j'ai déjà constaté des personnes dévalorisées ;

4- Si oui – Qu'avez-vous mis en place ?

J'ai essayé d'en parler avec les infirmières.

5- Si non que feriez-vous si vous ressentiez des signes évoquant un burn-out ?

En parlez-vous ?

Si oui à qui ?

Je pense qu'il ne faut pas hésiter à en parler, avec les soignants, mais aussi avec les cadres, voire même le directeur.

Il faut en parler ensemble, dans l'équipe, mais aussi en famille quand c'est possible ; ça permet de se libérer.

Thèmes et Questions

Je pense que la médecine du travail a un rôle à jouer ; donc il faut aller voir le médecin du travail ou aller l'alerter quand une personne ne va pas bien.

6- Pensez-vous que la pandémie a favorisé l'épuisement professionnel ?

Si oui ... pourquoi ?

Oh oui ; l'ambiance était pesante.

En restauration il n'y pas eu d'aide pas de renfort.

Les résidents ne descendaient plus il fallait monter les repas en chambre ; ceci a généré un grand changement d'organisation et une surcharge de travail

Thèmes et Questions

Thème n°3 : Prévention du Burn-out

1- Pensez-vous que l'on puisse prévenir le Burn-out ?

Le burn-out ne se voit pas forcément ; mais toutefois si la personne était gentille, souriante et que tout d'un coup elle ne l'est plus ... c'est peut-être un signe !

2- Quels sont pour vous les facteurs de risque ou éléments déclencheurs

Je pense que la surcharge de travail est un élément déclencheur ; mais aussi une mauvaise communication ou un manque de communication ou une communication peu agréable.

Quel que soit notre poste, le besoin de reconnaissance est présent.

3- Savez-vous si une démarche de prévention est engagée dans votre établissement ?

Si oui, laquelle ?

Il y a des actions qui ont été entreprises telles que du yoga, des massages ; il y a aussi de temps en temps un petit goûter avec l'équipe ; je trouve cela très bien.

Thèmes et Questions

Thème n°4 : Identifier les actions de préventions envisageables

1- Quelles seraient pour vous les actions de préventions pour lutter contre le burn-out ?

Il faudrait aussi des réunions avec le personnel, pour étudier des pistes d'amélioration dans le travail, l'organisation. Le résultat de ces réunions pourrait être remonté au directeur pour qu'il envisage quelques changements / ajustements.

Tout le monde n'ose pas aller voir le directeur pour soumettre une idée ou exposer un problème.

La démarche de prévention pourrait aussi être d'aller voir la psychologue pour soi-même ou pour évoquer un collègue qui semble ne pas être bien.

Une personne extérieure à l'établissement pourrait intervenir périodiquement, mettre en place de la sophrologie.

Je ne pense pas que je saurais repérer une personne qui est en burn-out ; il faudrait peut-être une formation sur les RPS et le burn-out pour sensibiliser l'encadrement et les collègues.

2- Pensez-vous que vos managers jouent un rôle dans la prévention ?

Si oui de quelle manière ?

Si non aimeriez-vous qu'ils le fassent ? Comment ?

Non, il faudrait qu'il vienne un peu plus voir le personnel

3- Pensez-vous que l'amélioration de la relation avec vos managers puisse aider à la prévention du Burn-out ?

Communication ?

Connaissance ?

Reconnaissance ?

Ecoute ?

Entretien ?

Je pense que je n'ai pas assez de reconnaissance ... un petit plus sur le salaire ; une formation ... quelque chose de concret.

L'amélioration de la relation à tous les niveaux de l'encadrement ; une meilleure communication ... une bonne communication ... moins de copinage qui masque les problèmes ... plus de prise de responsabilité.

Thèmes et Questions

En ce qui me concerne, je pense réellement que le directeur fait ce qu'il peut, il a déjà mis en place des actions pour améliorer l'espace / l'ambiance de travail.

Annexe 18 : Entretien Managé – Non Soignant NS3

Introduction :

Etudiante en Master 2 « Management sectoriel – option : Management des établissements Médico sociaux », je réalise mon mémoire sur le thème de la prévention des risques psychosociaux.

La problématique étudiée est :

« En quoi une amélioration de la relation Manager - Managé en secteur médico-social, visant à optimiser la qualité de vie au travail, peut-elle aider à identifier et/ou à prévenir l'épuisement professionnel ? »

Je sollicite votre aide afin de pouvoir mener à bien mon investigation.

Si cela ne vous dérange pas, l'entretien sera enregistré afin de pouvoir plus facilement exploiter et analyser les données recueillies.

Votre identité ainsi que les propos tenus resteront anonymes. Avez-vous des questions ?

Je vous remercie d'avance de votre coopération.

Thèmes et Questions

Thème n°1 : Identifier le profil des salariés interrogés et situer le contexte.

- 1- Depuis combien de temps travaillez-vous à ce poste ?**
- 2- Quel est votre parcours professionnel ?**
- 3- Depuis combien de temps travaillez-vous en Ehpad ?**

« Profil Non Soignant »

Par soucis d'anonymat, le thème 1 relatif au profil des personnes interrogées durant les entretiens n'a pas été résumé ; toutefois l'échantillonnage effectué est suffisamment large en termes de distribution âge / genre / profession / statut / établissements, pour être représentatif.

Thème n°2 : Identifier les représentations des salariés face aux Risques Psychosociaux et au Burn-out.

Thèmes et Questions

1- A quoi pensez-vous quand on vous parle de RPS ?

Je pense au stress, à la peur, la fatigue ; les cadres nous écoutent mais il ne se passe rien après.

2- Citez selon vous les caractéristiques d'un Burn out ?

Je dirais que la fatigue est une caractéristique importante ; une personne fatiguée a du mal à gérer ses émotions ; l'agressivité me semble une autre caractéristique ; je pense à la paranoïa ... des personnes se sentent harcelées alors qu'il n'y a pas de raison.

Effectivement l'isolement peut révéler un burn-out ; mais souvent la personne est dans le déni ;

Je pense que la personne peut se sentir dévalorisée ; mais je ne crois pas qu'une personne travaillant dans le milieu médical puisse avoir une diminution de l'empathie ; par contre elle peut ressentir des troubles de concentration, troubles du sommeil ; elle peut avoir peur de ne pas être à la hauteur.

3- Avez-vous déjà rencontré certains des signes mentionnés dans la question précédente ?

Epuisement professionnel

Dépersonnalisation

Diminution de l'accomplissement personnel

J'ai vécu un début de burn-out ; j'avais toujours envie de pleurer ; je devenais agressive ; je me sentais diminuée, je dormais mal, j'étais fatiguée.

Toutefois je ne pense pas que mes patients le ressentent, ni même mes collègues. J'avais cependant peur de venir travailler, que les autres voient qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas.

J'avais peur de me l'avouer, d'en parler, d'aller voir les collègues, la direction.

4- Si oui – Qu'avez-vous mis en place ?

J'ai beaucoup pris sur moi ; pour me sentir mieux, j'avais besoin de m'isoler ; je passais du temps avec mes animaux ... ça me fait du bien.

J'ai essayé de réfléchir sur ce qui c'était passé ... puis il y a eu le Covid et d'autres priorités à gérer.

Thèmes et Questions

5- Si non que feriez-vous si vous ressentiez des signes évoquant un burn-out ?

En parlez-vous ?

Si oui à qui ?

Quand ça ne va pas je vais facilement voir la psychologue, elle a toujours les mots qui rassurent ; elle sait écouter ; il y a aussi une collègue avec qui je peux parler sans être jugée.

Est-ce que tu irais voir le directeur, la médecine du travail ? Est-ce que tu poserais un arrêt ? ...

Le directeur est accessible, mais il ne me connaît pas assez pour aller me confier.

Est-ce que tu penses que le directeur joue un rôle dans la prévention du burn-out ?

Oui très certainement ; il est la personne qui doit donner l'impulsion.

Quelle pourrait être une étape de prévention du burn-out ?

La communication avec les salariés qui pourrait démontrer l'intérêt qui leur est porté ; et qui pourrait aussi permettre d'appréhender un potentiel mal-être ; il est important aussi que l'encadrement passe du temps à comprendre comment les salariés se sentent dans leur travail.

Est-ce que tu penses que la formation pourrait être une réponse ...

Oui pourquoi pas, mais nous n'avons pas tous les mêmes attentes ; donc il ne doit pas être facile de mettre en place la bonne formation.

6- Pensez-vous que la pandémie a favorisé l'épuisement professionnel ?

Si oui ... pourquoi ?

Oh Oui c'est évident. Nous nous sommes retrouvés « sectorisés » ; nous ne nous voyions plus beaucoup par manque de temps mais aussi pour éviter de prendre des risques. Nous étions coupés des collègues mais aussi des familles.

Nous avons du gérer les résidents malades ou pas, mais avec leur mal-être, et pour certains leur incompréhension de la situation.

Thèmes et Questions

Il y a eu une forte charge de travail, un manque de personnel et donc une fatigue accrue.

Thème n°3 : Prévention du Burn-out

1- Pensez-vous que l'on puisse prévenir le Burn-out ?

Oui je pense ; s'il y a plus de communication de discussion, il y a sûrement une possibilité de détecter du mal-être.

2- Quels sont pour vous les facteurs de risque ou éléments déclencheurs

3- Savez-vous si une démarche de prévention est engagée dans votre établissement ?

Si oui, laquelle ?

Thème n°4 : Identifier les actions de préventions envisageables

1- Quelles seraient pour vous les actions de préventions pour lutter contre le burn-out ?

2- Pensez-vous que vos managers jouent un rôle dans la prévention ?

Si oui de quelle manière ?

Si non aimeriez-vous qu'ils le fassent ? Comment ?

Oui, c'est sûr. Plus il y a de respect mutuel, d'écoute, de discussion, plus il y a de chance de prévenir le burn-out ; le directeur doit s'impliquer davantage dans la communication.

3- Pensez-vous que l'amélioration de la relation avec vos managers puisse aider à la prévention du Burn-out ?

Communication ?

Connaissance ?

Reconnaissance ?

Ecoute ?

Entretien ?

Oui, tout à fait ; j'aimerais que le directeur prenne plus de temps pour venir nous voir, vérifier que tout se passe bien, nous demander si nous avons besoin de quelque chose ; cela démontrerait de l'intérêt pour notre travail ; ils ne doit pas

Thèmes et Questions

attendre que nous allions le voir. Il comprendrait ainsi qu'il y a des moments où il est plus important de passer du temps avec tel ou tel résident qui ne se sent pas bien et qui a besoin d'attention ; et donc que toutes les tâches ne peuvent pas être chronométrées.

Je pense sincèrement qu'il y a de la reconnaissance de la part du management de proximité ; cependant le directeur ne dit jamais que c'est bien ; nous avons besoin de sa reconnaissance aussi ; cela met du baume au cœur.

Un « c'est bien » ou un « merci » de la part de son manager direct c'est très bien, c'est du bonheur ; mais de la part de la direction ce serait le summum.

Si je ne me sens pas bien, je n'oserais pas déranger le directeur, de plus je ne voudrais pas qu'il puisse mal interpréter et qu'il croit que je suis faible ;

J'adore mon travail, les résidents passent au premier plan, je les adore ; je suis bien dans mon poste ; mais je pense que si le directeur passait un peu plus souvent ce serait bien. Je pense que nous sommes plusieurs à avoir cette vision.

Annexe 19 : Entretien Managé – Non Soignant NS4

Introduction :

Etudiante en Master 2 « Management sectoriel – option : Management des établissements Médico sociaux », je réalise mon mémoire sur le thème de la prévention des risques psychosociaux.

La problématique étudiée est :

« En quoi une amélioration de la relation Manager - Managé en secteur médico-social, visant à optimiser la qualité de vie au travail, peut-elle aider à identifier et/ou à prévenir l'épuisement professionnel ? »

Je sollicite votre aide afin de pouvoir mener à bien mon investigation.

Si cela ne vous dérange pas, l'entretien sera enregistré afin de pouvoir plus facilement exploiter et analyser les données recueillies.

Votre identité ainsi que les propos tenus resteront anonymes. Avez-vous des questions ?

Je vous remercie d'avance de votre coopération.

Thèmes et Questions

Thème n°1 : Identifier le profil des salariés interrogés et situer le contexte.

- 1- Depuis combien de temps travaillez-vous à ce poste ?**
- 2- Quel est votre parcours professionnel ?**
- 3- Depuis combien de temps travaillez-vous en Ehpad ?**

« Profil Non Soignant »

Par soucis d'anonymat, le thème 1 relatif au profil des personnes interrogées durant les entretiens n'a pas été résumé ; toutefois l'échantillonnage effectué est suffisamment large en termes de distribution âge / genre / profession / statut / établissements, pour être représentatif.

Thème n°2 : Identifier les représentations des salariés face aux Risques Psychosociaux et au Burn-out.

Thèmes et Questions

1- A quoi pensez-vous quand on vous parle de RPS ?

Je pense au stress, à la peur ; au manque d'envie d'aller sur le lieu de travail.

2- Citez selon vous les caractéristiques d'un Burn out ?

Je pense à la fatigue, l'impression d'être mal-aimé ; on pense que le management n'est pas content de notre travail ; donc la peur de ne pas être à la hauteur nous rend anxieux.

Cela peut aller jusqu'au fait de croire qu'il y a un risque de perdre son travail

3- Avez-vous déjà rencontré certains des signes mentionnés dans la question précédente ?

Epuisement professionnel

Dépersonnalisation

Diminution de l'accomplissement personnel

4- Si oui – Qu'avez-vous mis en place ?

5- Si non que feriez-vous si vous ressentiez des signes évoquant un burn-out ?

En parlez-vous ?

Si oui à qui ?

6- Pensez-vous que la pandémie a favorisé l'épuisement professionnel ?

Si oui ... pourquoi ?

Oui, c'est sûr !

Il y avait de la peur, de la désorganisation ; il fallait inventer une façon de travailler dans un contexte jamais vu.

Thèmes et Questions

Thème n°3 : Prévention du Burn-out

1- Pensez-vous que l'on puisse prévenir le Burn-out ?

Oui, peut-être si nous apprenons à l'identifier.

2- Quels sont pour vous les facteurs de risque ou éléments déclencheurs

La surcharge et le manque de considération de la hiérarchie peuvent être des facteurs déclencheur dans le contexte actuel où tout le monde donne beaucoup.

3- Savez-vous si une démarche de prévention est engagée dans votre établissement ?

Si oui, laquelle ?

Oui, il y a des séances de bien-être ... massages qui sont organisées depuis peu certes, mais qui commencent à remporter un petit succès.

Thème n°4 : Identifier les actions de préventions envisageables

1- Quelles seraient pour vous les actions de préventions pour lutter contre le burn-out ?

Je pense qu'il faut montrer de la reconnaissance pour le travail bien fait ... même si c'est « normal » de bien faire le travail pour lequel on est rémunéré.

2- Pensez-vous que vos managers jouent un rôle dans la prévention ?

Si oui de quelle manière ?

Si non aimeriez-vous qu'ils le fassent ? Comment ?

Les managers doivent jouer un rôle, car ils peuvent mettre en place des actions de formation, d'information.

3- Pensez-vous que l'amélioration de la relation avec vos managers puisse aider à la prévention du Burn-out ?

Communication ?

Connaissance ?

Reconnaissance ?

Ecoute ?

Entretien ?

Tout le monde a besoin de reconnaissance ; quand le travail est bien fait il faut le dire.

Thèmes et Questions

Je pense que la direction voit la charge de travail.

Nous avons eu une direction un peu plus laxiste / cool, il y avait certes moins de stress ; mais du coup certaines personnes n'avaient aucun scrupule à partir alors que le travail n'était pas terminé ; ce qui pour moi n'est pas normal.

Je n'ai pas envie de décevoir et je m'investis beaucoup ; j'ai du mal à me déconnecter.

Je pense que la direction est assez à l'écoute ; il y a certains salariés qui n'ont pas de bonnes relations avec leur manager de proximité et vont donc directement voir la direction.

Je pense qu'il faut une bonne organisation, pour que les équipes travaillent correctement.

Oui je suis sûre que la relation manager-managé est très importante et qu'elle doit dans certains cas être améliorée ; elle a un rôle crucial dans la détection du burn-out et son évitement.

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Comparaison des symptômes entre le stress et le burn-out	Page 12
Figure 2 : Les différents styles de management	Page 24
Figure 3 : Le management directif	Page 25
Figure 4 : Le management persuasif	Page 27
Figure 5 : Le management participatif	Page 28
Figure 6 : La management délégatif	Page 30
Figure 7 : Le DISC	Page 31
Figure 8 : Les différentes reconnaissances	Page 37
Figure 9 : Evolution du pourcentage santé- des arrêts maladie	Page 39
Figure 10 : Le continuum santé-maladie d'Aaron Antonovsky	Page 53
Figure 11 : Composantes du management durable salutogénique	Page 54

RESUME - ABSTRACT

« Le rôle de la relation entre manager et managé dans la prévention du syndrome d'épuisement professionnel ».

La Qualité de vie au travail est au cœur des préoccupations de la médecine du travail mais aussi du management des entreprises ; l'analyse et la prévention des Risques Psychosociaux est une obligation légale pour laquelle le manager a une obligation de résultats. Parmi les RPS, le burn-out est le plus fréquent ; il est à l'origine d'arrêts de travail, de profonde détresse chez les personnes en proie au burn-out, de pertes financières pour l'entreprise, d'un cout important pour la santé ; il est toutefois mal connu, souvent confondu avec le stress et donc minimisé.

La première partie de ce mémoire s'intéresse au burn-out en milieu professionnel et particulièrement en milieu médico-social en analysant la relation entre le manager et ses salariés afin de comprendre comment réduire le risque de burn-out, en améliorant leur relation.

Au travers d'entretiens avec des managers et des managés, la deuxième partie de ce mémoire analyse leurs points de vue, les difficultés rencontrées, les applications en vigueur dans les établissements ; puis se focalise sur la recherche de solutions pour aider managers et managés dans l'amélioration des relations, particulièrement en s'attachant à promouvoir la santé plutôt qu'à soigner les effets délétères du burn-out.

Mots-clés : Risques Psychosociaux – Burn-out – Qualité de Vie au Travail - Relation Manager-Managé – Prévention – Santé

« Manager and employee relationship's role in the burn-out prevention ».

Quality of life at work is a focus of concerns for occupational health and for the management of companies as well; the analysis and the prevention of psychosocial risks is a legal duty; managers are under enormous pressure to succeed. Among RPS, burn-out is the most common; it is at the origin of work interruption, deep distress among people suffering from burn-out, financial losses for the company, significant costs for health; however, it is poorly understood, often confused with stress and therefore minimized.

The first part of this dissertation focuses on burn-out in a professional environment and particularly in a medico-social environment by analyzing the relationship between the manager and his employees in order to understand how to reduce the risk of burn-out, by improving their relationship.

Through interviews with managers and employees, the second part of this work analyzes their points of view, the difficulties encountered, the applications in use in the establishments; then it focuses on finding solutions to help managers and employees enhance the quality of their relationships, particularly by focusing on promoting health rather than curing the deleterious effects of burn-out.

Key words: Psychosocial risks – Burn-out – Quality of life at Work – Relationship between managers and employees – Prevention - Health