

Louvain School of Management

Le rôle du manager intermédiaire dans la prévention du burnout

Auteur : Alexandre Stenmans
Promotrice : Evelyne Léonard
Année académique 2020-2021
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master [120] en sciences de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

Résumé :

Les cas de burnout sont en constante croissance ces dernières années en Belgique, alors que les connaissances dans la prévention de ce syndrome sont également de plus en plus nombreuses. Pour favoriser le bien-être au travail, et donc pour agir dans la prévention de l'épuisement professionnel, le manager intermédiaire est un acteur déterminant dans la diminution des sources de stress pour son équipe. Or, même si son rôle est grand, il n'a finalement que peu de marge de manœuvre car il doit jongler entre toutes les contraintes que son environnement impose.

Ce mémoire a pour but, via une revue de la littérature et une phase empirique, de comprendre les différents leviers à l'échelle du manager intermédiaire ainsi que ses contraintes. Dans ce contexte, ce travail tentera aussi de questionner son influence réelle sur le burnout, afin de voir s'il n'est pas démesuré de lui demander tant de qualités à mettre en œuvre dans la prévention de l'épuisement professionnel.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm

C'est avec joie que je rédige les dernières lignes de mon mémoire, qui ponctue aussi un long chemin de six ans à l'Université Catholique de Louvain. J'espère qu'il constituera une colonne vertébrale dans mes futures relations professionnelles.

Par cet avant-propos, je souhaite remercier chaleureusement ma promotrice, Evelyne Léonard, qui s'est toujours montrée présente et réactive lorsque je la sollicitais. De plus, elle ne relevait pas uniquement les points négatifs lors de mes avancées, mais aussi les points positifs, ce qui constituait une réelle source de motivation.

En outre, je remercie et j'éprouve une grande gratitude envers toutes les personnes qui ont accepté de me partager leur délicate expérience. Elles ont apporté une réelle plus-value à mon travail. Je leur souhaite à toutes de pouvoir mettre cette expérience derrière elles pour la considérer comme un mauvais souvenir.

Je souhaite aussi saluer l'Université Catholique de Louvain et la Louvain School of Management pour leur accompagnement tout au long de mon parcours universitaire. Cette période restera assurément inoubliable à mes yeux.

Enfin, je remercie toute personne qui, de près ou de loin, m'a soutenu et a contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Table des matières

| | |
|---|----|
| Introduction..... | 1 |
| Partie 1 : revue de la littérature..... | 3 |
| Introduction | 3 |
| Chapitre 1 : Les risques psychosociaux, le burnout et le stress au travail..... | 4 |
| 1. Définition du burnout..... | 4 |
| 2. Historique du burnout | 5 |
| 3. Symptômes du burnout | 6 |
| 3.1 Comment reconnaître le burnout chez soi ou chez les autres ?..... | 7 |
| 4. Causes du burnout et du stress..... | 9 |
| Chapitre 2 : Décryptage du concept du « travail »..... | 15 |
| 1. Définition du travail et sa place dans l'Histoire | 15 |
| 1.1 Le travail est-il toujours aussi utile qu'avant ?..... | 17 |
| 2. Travail individuel et travail collectif : duo indissociable..... | 17 |
| 2.1 Le travail individuel | 18 |
| 2.2 Le travail collectif..... | 19 |
| Chapitre 3 : Le burnout en entreprise..... | 22 |
| 1. Données sur le burnout en entreprise | 22 |
| 2. Enjeux pour l'entreprise..... | 23 |
| 3. Comment instaurer cette prévention ?..... | 24 |
| Chapitre 4 : le rôle du manager intermédiaire | 27 |
| 1. Rôle général du manager | 28 |
| 2. Rôle du manager dans la prévention du burnout..... | 28 |
| 2.1 Quels sont les différents leviers à l'échelle d'un manager ? | 29 |
| 2.2 Quelles sont les contraintes du manager ?..... | 36 |
| Conclusion : le paradoxe du manager intermédiaire | 39 |
| Partie 2 : étude empirique | 43 |
| Introduction | 43 |
| Chapitre 1 : méthodologie | 44 |
| 1. Justification du choix de la méthode..... | 44 |

| | |
|--|----|
| 2. Forces et faiblesses..... | 45 |
| Chapitre 2 : description des résultats | 47 |
| 1. Causes du burnout..... | 47 |
| 2. Symptômes du burnout..... | 48 |
| 3. Les leviers du manager dans la prévention du burnout | 49 |
| 4. Les contraintes du manager dans la prévention du burnout..... | 56 |
| Chapitre 3 : analyse des résultats | 61 |
| 1. Causes du burnout..... | 61 |
| 2. Symptômes du burnout..... | 62 |
| 3. Les leviers du manager dans la prévention du burnout | 62 |
| 4. Les contraintes du manager dans la prévention du burnout..... | 68 |
| Chapitre 4 : Recommandations..... | 72 |
| 1. Pour l'entreprise..... | 72 |
| 2. Pour le manager..... | 73 |
| Conclusion | 75 |
| Bibliographie..... | 78 |
| Annexes | 84 |

Introduction

Le burnout est considéré par de nombreuses personnes comme le mal du siècle. Même si ce genre d'affirmation est à prendre avec des pincettes, nous ne pouvons pas nier son importance. En effet, même si les études sont de plus en plus nombreuses sur le sujet, le nombre de cas de burnout est de plus en plus grand aussi. L'INAMI (institut national d'assurance maladie-invalidité) publie de nombreuses études statistiques le montrant. Par exemple, entre 2016 et 2020, le nombre d'invalidités de longue durée causées par le burnout a augmenté de 32,53% chez les salariés (*Incapacité de travail de longue durée : Combien de burnouts et de dépressions de longue durée ? Quel coût pour l'assurance indemnités ? - INAMI, s. d.*).

Ce syndrome m'a particulièrement intéressé lorsque j'ai vu une nouvelle statistique de l'INAMI relayée par Tonerio (2019) : entre 2013 et 2019, l'Etat dépense plus d'argent du budget national en maladies de longue durée qu'en charges de chômage. En 2018, il y a même une différence de presque deux milliards d'euros : l'INAMI a dépensé 8,1 milliards tandis que l'ONEM (Office national de l'Emploi) est à 6,2 milliards d'euros. Ces chiffres m'ont poussé à davantage apprendre sur le sujet et à les mettre en relation avec mes études de management. Celles-ci m'amèneront peut-être un jour à gérer une équipe, c'est pourquoi j'ai voulu comprendre le rôle du manager intermédiaire dans la prévention du burnout : il occupe une place difficile entre la satisfaction des dirigeants et le bien-être des employés, où sa marge de manœuvre n'est pas illimitée. Dès lors, comprendre son impact et ses leviers à son échelle m'aideront, à coup sûr, dans ma carrière future.

Pour y parvenir, ce mémoire est divisé en deux parties. La première consiste en une revue de la littérature, où je tenterai d'expliquer plus en profondeur le burnout. Ensuite, j'essaierai de décrypter le concept du travail en lui-même, afin de mieux comprendre son influence sur la santé de chaque être humain. De plus, j'expliquerai la place de l'épuisement professionnel en entreprise. Je terminerai cette première partie en me concentrant sur le rôle du manager dans cette prévention, en mettant en avant son importance, ses leviers pour agir, mais aussi les contraintes auxquelles il doit faire face dans son management. De mon point de vue, la prévention du burnout est assimilée à un

management prônant le bien-être. Un manager qui promeut la satisfaction professionnelle sera synonyme de prévention contre le burnout.

La seconde partie de ce mémoire aura une dimension pratique. En effet, onze témoignages de professionnels, dont huit employés et trois managers, vont alimenter ma partie théorique, afin de vérifier mes avancées et d'ajouter des dimensions sur le rôle du manager intermédiaire dans la prévention du burnout. Enfin, je terminerai par une conclusion générale avec quelques pistes de réflexion pour une vie saine en entreprise.

Ce travail révèle de nombreuses similitudes entre la théorie, la perception des managers et celle des employés. En effet, non seulement les répondants ont la même opinion sur de nombreuses questions, mais ils ont aussi conscience des différents rôles du manager intermédiaire pour promouvoir la satisfaction personnelle. Or, toutes ces personnes ont été touchées, directement ou indirectement, par l'épuisement professionnel. Comment expliquer ce phénomène ? Les managers ont-ils tant d'influence que ça ? Ont-ils réellement les clés ou la prévention se joue à des sphères bien plus élevées ? Quelle est la place de ce syndrome dans la société concurrentielle actuelle ? Tentatives de réponses ci-dessous...

Partie 1 : revue de la littérature

Introduction

Cette première partie vise à poser les bases du rôle du manager intermédiaire dans la prévention du burnout à partir de travaux scientifiques déjà effectués. Pour bien comprendre le phénomène, plusieurs chapitres vont être utiles. Premièrement, il convient de se pencher sur le burnout en général, sa définition, son histoire, ses différents symptômes ainsi que ses causes. Ensuite, le concept du travail ne peut être nié et doit être soumis à une analyse pour bien comprendre l'épuisement professionnel. En outre, les données actuelles et les enjeux du burnout en entreprise, qui est un acteur majeur dans la prévention, se doivent d'être présentés. Enfin, ces premiers chapitres permettront de bien baliser l'influence du manager intermédiaire dans la prévention du burnout.

Cette partie a donc une méthodologie comparable à un entonnoir. En effet, elle traite d'abord de sujets généraux nécessaires à la compréhension du sujet, et finit en ciblant principalement le rôle du manager. Se concentrer uniquement sur ce dernier serait trop réducteur et ne permettrait pas une compréhension globale de la problématique.

Chapitre 1 : Les risques psychosociaux, le burnout et le stress au travail

1. Définition du burnout

Le burnout, ou l'épuisement professionnel, est devenu un mot courant qui est régulièrement utilisé de manière trop générale. Dès lors, il convient de préciser clairement ce syndrome même s'il est difficile d'en établir une définition unique. En effet, lors de la première revue de littérature écrite par Perlman & Hartman (1982), 48 définitions y étaient recensées. Cependant, au fil des années, celle évoquant un modèle tridimensionnel est restée : « *l'épuisement professionnel est un syndrome psychologique d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel qui peut se produire chez les personnes qui travaillent avec d'autres personnes dans une certaine situation* » (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996, p.192). En d'autres termes, ces auteurs expliquent que trois aspects sont caractéristiques de l'épuisement professionnel. Premièrement, la fatigue émotionnelle limite la motivation des travailleurs dans leurs tâches. Ensuite, la dépersonnalisation montre une déshumanisation dans le travail, principalement dans les métiers sociaux. Les travailleurs développent un manque de considération envers leurs patients (dans les domaines médicaux par exemple). Dans les domaines professionnels plus généraux, cette déshumanisation est présente mais elle diffère : elle se manifeste via un repli de la personne sur elle-même, d'abord dans le domaine professionnel, ensuite dans la vie privée (Canouï, 2016). Enfin, troisième aspect, les travailleurs perdent confiance en leurs performances et leurs réalisations au travail, et ont tendance à se rabaisser.

Bien que le concept du burnout fût d'abord remarqué au sein des métiers sociaux, il s'est généralisé au fil du temps : « *l'épuisement professionnel est un syndrome commun à toutes les professions en tant que manifestation d'une expérience psychique et physique négatives, lié à un stress émotionnel chronique causé par un travail face auquel l'individu n'arrive plus à s'adapter* » (Canouï, 2016, p.29).

Ces symptômes se manifestent donc majoritairement à la suite d'un excès de stress, qu'il soit aigu ou chronique, c'est-à-dire qu'il soit très intense ou répétitif. Le stress provient d'un « *déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire*

face » (Delaval, 2017, *repères*, para. 1). Le stress est donc indissociable de cet épuisement : « *impossible de parler de souffrance au travail ou de risques psychosociaux sans le rencontrer* » (Tirmarche, 2010, p.14).

Afin d'utiliser un vocabulaire précis, il convient d'ajouter une définition des risques psychosociaux : « *risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* » (Nasse & Légéron, 2008, p.49). Jeoffrion et Boudoukha (2014) complètent qu'ils regroupent les facteurs de risques de souffrance au travail, ainsi que les conséquences de ces risques. Dès lors, nous pouvons donc donner l'exemple que le stress est un facteur de risque (puisque'il n'est pas nocif à petite dose) et que le burnout est une conséquence de ce facteur de risque. Le stress et le burnout sont donc tous les deux des risques psychosociaux.

2. Historique du burnout

La première description des symptômes de l'épuisement professionnel, sans en donner un nom, est réalisée par le psychiatre français Claude Weil en 1959 :

L'état d'épuisement est le fruit de la rencontre d'un individu et d'une situation. L'un et l'autre sont complexes et l'on doit se garder des simplifications abusives. Ce n'est pas simplement la faute à telle ou telle condition de travail, pas plus que ce n'est la faute du sujet : de telles façons de voir sont inexactes et au fond très pessimistes car elles conduisent à l'abstention thérapeutique. (Weil, 1959, cité par Canouï, 2016, p.20)

En plus d'être le premier à décrire l'épuisement professionnel, Claude Weil insiste déjà sur le fait que les conditions de travail n'en sont pas les seules raisons.

En 1974, le psychiatre et psychanalyste Freudenbergier introduit l'expression de burnout en travaillant dans une free clinic pour toxicomane avec des conditions de travail difficiles pour les soignants. Il remarque alors des comportements étonnants qui lui ont fait penser à un épuisement professionnel, qu'il a défini comme « *une maladie de l'âme en deuil de son idéal* » (Freudenbergier, 1974, cité par Canouï, 2016, p.19). Plus tard, il justifie la raison pour laquelle il lui a donné ce nom :

Je me suis rendu compte au cours de mon exercice quotidien que les gens sont parfois victimes d'incendies tout comme les immeubles ; sous l'effet de la tension produite par 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. (Freudenberger, 1974, cité par Canouï, 2016, p.20)

Comme nous dit Boris Cyrulnik (2016), ce syndrome s'est manifesté en premier dans les métiers d'aide, que ce soit les médecins, infirmières, psychologues, assistants sociaux, etc. Aujourd'hui, près de la moitié des burnouts sont diagnostiqués chez le personnel de la santé.

En 1981, Maslach et son équipe publient un ouvrage avec un outil pour mesurer le burnout : le Maslach Burnout Inventory (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). Ce dernier est utilisé principalement jusqu'en 2013 afin de pouvoir comparer ce phénomène entre pays. Il reprend dans une approche comportementale les trois aspects décrits dans la définition de l'épuisement professionnel.

Enfin, bien que le burnout ait été déjà sujet à de nombreuses études scientifiques jusque-là, ce n'est qu'en 2019 qu'il est reconnu officiellement par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) comme une entité clinique à part entière.

3. Symptômes du burnout

Les symptômes du burnout n'apparaissent pas uniquement lors de l'activité professionnelle du travailleur comme explique Freudenberger :

Les symptômes du burn-out se manifestent dans tous les domaines de la vie du travailleur : son fonctionnement avec les clients ; sa relation avec l'agence ; sa vie en dehors de l'agence, y compris son attitude émotionnelle et ses plaintes corporelles. (Freudenberger, 1974, cité par Zastrow, 1984, p.142).

Il peut donc influencer le rapport au travail, mais aussi le rapport à la vie privée.

Le stress a un impact biochimique et physiologique sur le corps. Premièrement, il entraîne « ... une libération d'adrénaline, de cortisol et de cholestérol, une augmentation

de la pression sanguine, de la tension musculaire, ... » (Tirmarche, 2010, p.17). Ensuite, Tirmarche nous dit qu'il a des conséquences visibles sur le corps, comme une baisse de la qualité du sommeil, l'anxiété, la dépression, le burnout. Il entraîne donc une augmentation de la souffrance psychologique. De plus, des pathologies psychosomatiques surviennent à l'instar de troubles musculosquelettiques, cardio-vasculaires ou encore gastriques. Le burnout est donc une réaction du corps à un excès de stress aigu ou chronique (Zastrow, 1984).

Hans Selye (1956, cité par Zastrow, 1984, p.143) décompose la réaction du corps au stress en trois étapes :

- 1) *« Phase d'alarme*
- 2) *Phase de résistance*
- 3) *Phase d'épuisement »*

Tout au long de notre vie, notre corps oscille entre les deux premières phases puisque nous subissons inévitablement du stress. La phase d'alarme constitue la reconnaissance du corps d'un facteur de stress. Il produit alors des réactions pour combattre ces facteurs. Dans la phase de résistance, le corps cherche à retrouver l'équilibre avant l'arrivée du facteur de stress. Chaque être humain subit du stress, mais lorsqu'il reste dans les deux premières étapes, il n'est pas considéré comme mauvais, il peut même être source de performance. Cependant, lorsque le corps souffre d'un stress trop élevé, il ne parvient plus à combattre les facteurs et il bascule dans la troisième phase d'épuisement, qui est susceptible de causer des problèmes de santé.

3.1 Comment reconnaître le burnout chez soi ou chez les autres ?

Le burnout a des conséquences psychiques et physiques, et se manifeste donc via trois axes principaux : épuisement émotionnel, perte d'accomplissement de soi, et déshumanisation.

Premièrement, Pierre Canouï (2016) explique qu'il est très difficile d'en prendre conscience et donc d'agir avant qu'il ne soit trop tard. Il est aussi compliqué pour les autres de reconnaître le burnout chez un travailleur. Cette pathologie est directement liée au travail, or un être humain peut éprouver une fatigue liée à d'autres raisons. Dès lors, affirmer que quelqu'un est en burnout juste en l'observant constitue un raccourci

beaucoup trop rapide. En effet, il est nécessaire que le travailleur touché participe activement au diagnostic avec un professionnel pour établir clairement cette pathologie. L'épuisement professionnel s'installe doucement et il se manifeste clairement une fois qu'il est trop tard. La métaphore de la goutte d'eau qui fait déborder le vase en est le parfait exemple. Le travailleur remarquera donc seulement par après que certains de ses comportements précédents étaient synonymes d'épuisement professionnel.

D'après Freudenberger, cité par Zastrow (1984), et la revue de littérature de Kumar (2018), nous pouvons construire le tableau des différents signaux pour détecter un burnout. Ceux-ci peuvent se repérer via l'attitude envers soi-même, envers les collègues et les responsables, mais aussi via le comportement avec les clients :

| Types de signal | Signaux |
|-----------------|---|
| Affectif | <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilité élevée - Diminution de l'empathie envers les clients - Colère excessive - Absence de sentiments |
| Cognitif | <ul style="list-style-type: none"> - Perceptions cyniques et déshumanisantes des clients - Négativisme / pessimisme envers soi ou envers les clients - Classification des clients de manière erronée |
| Comportemental | <ul style="list-style-type: none"> - Apparition de violence - Fermeture d'esprit - Arrogance - Paranoïa - Irritabilité |

| | |
|---------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Conflits interpersonnels, conjugaux, familiaux - Isolement social et en retrait ou à l'inverse, sociabilisation accrue pour éviter de travailler - Réaction mécanique aux clients |
| Motivationnel | <ul style="list-style-type: none"> - Perte d'intérêt - Indifférence à l'égard des clients - Augmentation de l'absentéisme |

Ces signaux classés en quatre catégories (affectif, cognitif, comportemental et motivationnel) représentent un bon résumé des signaux qui peuvent laisser penser à un burnout chez un travailleur. Pour rappel, la simple constatation de certains de ces symptômes, qui peuvent se dérouler dans toutes les sphères de la vie du travailleur, ne suffit pas à affirmer un épuisement professionnel. Il est nécessaire de consulter un spécialiste afin de constater le rapport direct au travail.

4. Causes du burnout et du stress

Comme expliqué ci-dessus, le burnout est une conséquence d'un stress élevé. Pour rappel, le stress survient lorsqu'il y a un « *déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face* » (Delaval, 2017, repères, para. 1). L'Agence européenne pour la Sécurité et la Santé au travail (OSHA, 2002) confirme les propos de Hans Selye en indiquant que l'humain peut gérer le stress à court terme mais se retrouve en difficulté lorsqu'il se prolonge ou s'intensifie. Ce phénomène n'est donc pas mauvais en soi tant qu'il est maîtrisé. Il peut même amener une pression positive et permettre d'améliorer ses performances. De plus, l'intensité du stress n'est pas directement corrélée à la situation à l'instant T. En effet, cette situation va passer par une série de filtres psychiques (comme les expériences antérieures, les évaluations, etc.) relatifs au

travailleur qui vont accentuer ou diminuer le stress engendré par la situation. Chaque travailleur ne réagira donc pas de la même manière au contexte (Boudoukha, 2016).

Olivier Tirmache (2010, pp.21-27) décompose les causes du stress en différentes catégories :

- 1) « *La charge de travail* :
 - a. *Le volume de travail*
 - b. *Le temps de travail*
 - c. *La complexité du travail*
 - d. *L'intensité de l'engagement* »

Au plus ces facteurs sont élevés, au plus ils sont sources de pression sur le travailleur.

- 2) « *Le contrôle* :
 - a. *Adéquation entre objectifs et ressources*
 - b. *Autonomie*
 - c. *Participation aux décisions* »

Karasek (1979) est le premier à mentionner l'importance du contrôle sur sa charge de travail, qui est corrélé positivement à la diminution du stress. Cette maîtrise peut prendre plusieurs formes. Premièrement, l'adéquation entre objectifs et ressources est significative du contrôle. En effet, au plus nous avons du contrôle sur nos ressources pour réaliser nos objectifs, c'est-à-dire au plus nos ressources sont proches de nos objectifs, au moins nous subissons du stress. L'autonomie réside dans le fait d'agencer soi-même son rythme de travail. Le travail à la chaîne en est le parfait contre-exemple. Enfin, la participation aux décisions sur sa propre charge de travail permet d'augmenter sa marge de manœuvre et de réduire le stress.

- 3) « *La reconnaissance* :
 - a. *Reconnaissance matérielle*
 - b. *Reconnaissance symbolique*
 - c. *Reconnaissance sociale* »

Siegrist (1996) dit que la reconnaissance peut prendre plusieurs formes, comme la rémunération, des privilèges ou des remerciements. Une augmentation de salaire est donc tout sauf la seule composante d'une reconnaissance appréciée par le travailleur.

Siegrist ajoute que nous ne considérons pas chaque évènement au travail comme une situation à un moment donné, mais nous le considérons en fonction de sa place dans notre trajectoire professionnelle. Le contexte autour de cette expérience est donc également important.

4) « *Le soutien social :*

- a. *Le soutien affectif*
- b. *Le soutien technique »*

Karasek (1992) évoque dans son ouvrage l'impact du manque de soutien social sur le stress. Ce support peut prendre deux formes. D'un côté, le soutien affectif provient de tous les membres de l'organisation et est destiné à renforcer le comportement et le moral du travailleur. D'un autre côté, le soutien technique représente le soutien fourni par tous les agents de l'organisation dans le but d'aider le collaborateur dans la réalisation du travail.

5) « *La définition du rôle*

- a. *Tensions entre les objectifs assignés*
- b. *Clarté des missions et des objectifs »*

Olivier Tirmache explique que le rôle du travailleur est influencé par des tensions entre les objectifs assignés. Chaque tâche doit respecter le triangle coût – qualité – délai, mais pour obtenir le résultat souhaité, ce n'est pas possible de le respecter à la perfection. Dès lors, le travailleur doit clandestinement faire des compromis au sein de ce triangle, et son rôle est donc influencé, sans pouvoir l'assumer ouvertement. Ce sont les bases de la distinction entre le travail prescrit et le travail réel, que j'expliquerai plus tard. Au sein de ces tensions, nous parlons aussi de conflit de rôle lorsque le travailleur reçoit des demandes incompatibles ou contradictoires provenant des supérieurs, ou lorsque ces demandes ne sont pas pertinentes vis-à-vis de son travail.

En ce qui concerne la clarté des missions et des objectifs, celle-ci est régulièrement mise à mal avec l'arrivée d'une nouvelle tâche, qui constitue à chaque fois un nouveau défi pour le travailleur. De plus, nous parlons d'ambiguïté de rôle lorsque le travailleur est incertain des attentes à son égard, de ses tâches et de ses responsabilités.

6) « *Le changement*

- a. *Transformations affectant la structure formelle, restructurations*

b. Transformations affectant les modes opératoires et les systèmes techniques »

Légéron (2015) explique dans son ouvrage les spécificités du changement influençant le stress au travail. Nous pouvons aisément comprendre la pression que les nombreux changements provoquent, qu'ils s'agissent de restructurations ou de modifications propres au contenu de la fonction.

Edelwich, cité par Zastrow (1984), identifie de nombreux facteurs similaires que Tirmarche dans son livre, mais ajoute une dimension importante : le manque de perspective de carrière. En effet, avoir des perspectives d'évolution favorise le bien-être du travailleur.

De plus, le modèle exigence - contrôle permet de mieux comprendre et mesurer le stress au travail (Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE], 2012). Il indique aussi que chaque type de travail peut apporter un stress différent, il est donc important de comprendre les difficultés de chaque emploi. Le modèle démontre que le stress est relié en premier lieu à la structure et à l'organisation mises en place au sein de l'environnement de travail (Karasek, 1979). Il se base sur 3 axes différents : le volume de travail, le pouvoir de décision et l'autonomie. La valeur ajoutée de cet article de Karasek réside dans le fait que le stress est un résultat d'une combinaison de facteurs, et pas uniquement d'un élément unique. Par exemple, c'est la combinaison entre une hausse du volume de travail et une baisse de l'autonomie, qui va provoquer du stress excessif.

Pierre Canouï (2016) affirme que le burnout est causé par une maltraitance et confirme que les conditions de travail sont un élément déterminant du stress professionnel. L'entreprise est constamment dans une recherche de maximisation du profit, induite par notre société très concurrentielle, ce qui entraîne des répercussions sur les conditions de travail. Cependant, l'Homme peut aussi être en partie responsable. En effet, certains types de personnalités sont obsédés par leur carrière, leurs rémunérations, synonymes de réussite professionnelle à leurs yeux, et flirtent donc avec la limite que le corps autorise. Certains profils sont donc davantage sujets à l'épuisement professionnel.

Olivier Tirmarche (2010) décrit dans son ouvrage notre société actuelle et son impact sur le stress. Depuis les années 1950, elle est résumée par deux mots : saturation et

ouverture. Avec la suppression des frontières et la facilité croissante de commercer entre pays et continents, le marché se mondialise et le nombre de concurrents monte en flèche. Les marchés ont tendance à se saturer rapidement dû à leur présence accrue. L'offre de biens et services augmente, la concurrence s'intensifie énormément et le nombre de clients diminue proportionnellement. Dès lors, le client obtient un pouvoir de négociation et augmente ses exigences pour un bien ou un service. François Dupuy (2004) appelle ce phénomène la victoire du client. Afin de survivre, les entreprises se doivent de constamment s'améliorer, et leur marge de manœuvre est de plus en plus limitée. Dès lors, le triangle coût - qualité - délai se resserre continuellement. Ce phénomène occasionne de nombreux facteurs de stress, comme la pression temporelle, la charge cognitive, le manque d'adéquation entre les objectifs et les ressources mises à disposition, et les demandes contradictoires (exemple : conserver la qualité tout en réduisant les délais). De plus, des tensions intra-organisationnelles peuvent naître, notamment lorsque chaque axe du triangle est supporté par un acteur différent. Dès lors, chacun doit justifier tous ses actes, ce qui est susceptible de créer des tensions. La charge émotionnelle s'accroît aussi, notamment par la présence de plus en plus proche du client dans l'entreprise, due à l'obligation grandissante de la transparence. La « victoire du client » entraîne encore d'autres facteurs de stress. En effet, la société oblige les organisations à innover, et donc à réaliser des changements permanents. Cela entraîne un besoin d'adaptation permanent de l'individu, un sentiment d'incertitude, mais aussi une potentielle dévaluation rapide de ses compétences. Même si cette pression se déroule au sein d'une entreprise, nous pouvons voir que la société actuelle joue un grand rôle dans le stress au travail.

4.1 Pourquoi ce manque d'évolution du facteur de stress au travail ?

La gestion du stress au travail n'est pas la priorité des employeurs. Comme Tirmarche nous l'explique (2010), les progrès en psychologie permettent de comprendre beaucoup plus de choses qu'auparavant. Cependant, cela ne suffit pas à convaincre les employeurs/managers d'agir efficacement pour prévenir le stress : beaucoup d'entre eux restent concentrés sur la culture du chiffre. Les éléments de mesure de stress sont de plus en plus nombreux. Il est désormais possible de comparer le niveau de stress entre différentes entreprises, entre différents départements au sein de la même entreprise, entre différents postes de travail, etc. Il est aussi réalisable de comprendre

les causes du stress relatives à chaque entreprise, département, poste de travail, ... La connaissance est donc grande, mais l'agissement faible. Il y a plusieurs raisons (Dejours, 2018) :

- Le coût direct du stress et du burnout est externalisé vers les assurances-maladies. Nous verrons plus tard que de nombreux coûts indirects seront supportés par l'entreprise mais ils sont cachés.
- L'organisation du travail, caractérisée par des techniques nouvelles comme l'évaluation individualisée, la sous-traitance accrue, le délai au détriment de la qualité, joue un rôle important.

Le but des entreprises est de rentabiliser au maximum chaque poste de travail, tout est donc réfléchi pour que chaque acte soit le plus avantageux financièrement. Le manager doit veiller à conserver cette recherche de rentabilité constante, et elle se fait au détriment du bien-être des employés.

Chapitre 2 : Décryptage du concept du « travail »

L'épuisement professionnel est une pathologie liée au travail. Dès lors, il me semble judicieux de comprendre précisément le concept du « travail », ainsi que son implication dans le burnout. Voici une description de son importance :

La santé du corps est essentiellement liée aux conditions de travail (c'est le champ d'action de la médecine du travail et de l'ergonomie), la santé mentale, quant à elle, dépend de l'organisation du travail (c'est le champ d'action de la psychodynamique du travail). Pour agir donc sur la santé mentale, il faut analyser l'organisation du travail de façon approfondie... (Dejours, 2018, p.14)

1. Définition du travail et sa place dans l'Histoire

L'étymologie du mot « travail » est déjà surprenante. Comme Samuel Lemitre (2016) nous l'explique, ce mot dérive du latin « Tripalium », qui désigne un instrument de torture. Son verbe associé est « Tripaliare », qui désigne le verbe « travailler » au 12^{ème} siècle, avec comme signification à cette époque « torturer un condamné ». Le nom commun « travail », quant à lui, désigne « ... *une vive douleur, un tourment psychologique ou un effort physique important* » (Lemitre, 2016, p.87). La signification du mot évolue dans le prolongement du 12^{ème} siècle et le sens courant désigne alors « *une activité régulière permettant de subsister* » (Lemitre, 2016, p.87).

Même après ce nouveau sens courant, le travail conserve une connotation principalement négative, très éloignée de l'époque actuelle. En effet, pour la Grèce antique et l'Empire romain, il est réservé aux esclaves puisqu'il est considéré comme dégradant. Aristote et Platon affirment que la réalisation de soi est liée à d'autres actions que le travail. Ensuite, « *de la Bible aux Lumières, il est perçu comme pénitence ou malédiction* » (Lemitre, 2016, p.88). Au Moyen-Âge, le Clergé et la Noblesse étaient exemptés du travail, considéré comme méprisant.

Cependant, c'est à la Renaissance, sous l'impulsion de Michel-Ange et de Léonard De Vinci, que l'on voit apparaître une connotation positive au travail. En effet, leurs œuvres

(et d'autres) permettent de visualiser « ... *le labeur comme une voie d'accès à la notoriété et à la gloire* » (Lemitre, 2016, p.88). Cet élan positif prend une nouvelle ampleur au 18^{ème} siècle avec un changement anthropologique à la clé. Des personnalités comme Franklin, Rousseau, Diderot ou encore Adam Smith permettent de changer les mentalités. Les trois premiers soulignent que le travail peut favoriser l'épanouissement de soi, tandis que le dernier affirme dans son ouvrage sur la richesse des nations que le travail est facteur de richesse et de lien social. Cette époque marque donc une nouvelle ère, où le travail commence à être considéré comme un élément important à la réalisation de soi et la construction identitaire.

Cette nouvelle conception du travail se confirme au 19^{ème} siècle : le travail permet d'exprimer l'intelligence de l'Homme, l'humanise et le différencie de l'animal. Ce concept se monnaie et prend la forme d'un échange. L'Homme en retire un bénéfice autre que financier : « ... *il peut s'agir d'un enrichissement personnel, d'un développement de soi, d'une élévation de sa condition sociale ou d'une manière de trouver une place parmi les autres* » (Lemitre, 2016, p.89).

La conception du travail dans notre société contemporaine n'est pas censée être différente. Cependant, la pression concurrentielle pousse les entreprises à améliorer continuellement la productivité en rationalisant le plus possible chaque poste de travail. L'Homme est de plus en plus considéré comme un objet ou un outil de la production, et les valeurs du produit prennent la place des valeurs du travail (Lichtenberger, 2001). Il y a donc une désubjectivation du travail : régulièrement, il ne sert plus à apporter un intérêt au travailleur, mais plutôt à apporter une plus-value à des fins capitalistes.

Le travail actuel tend de plus en plus vers un travail rapide, avec des rythmes de production accrus, au détriment de la qualité et des conditions favorables au bien-être. Cabanes explique que « *la rapidité est alors devenue un critère d'efficacité, et l'efficacité un critère de qualité* » (Cabanes, 2000, cité par Lemitre, 2016, p.89). Les caractéristiques du travail dans la société actuelle nuisent à la qualité des relations, or Christophe Dejours (1993), cité par Lemitre (2016), affirme que le travail ne peut s'effectuer seul. Une nouvelle fois, le travail s'éloigne de son concept. En effet, son évolution contredit les propos de Dejours. De nos jours, le travail rime avec individualisation des performances, évaluation individuelle, compétitivité, performance, au détriment de la coopération et l'émulation prônée par Dejours. Les managers sortant des grandes écoles n'ont

finalement que peu perçu l'ensemble du concept de travail, les écoles se focalisant principalement sur les résultats au détriment des relations sociales. L'arrivée de ces managers dans les entreprises crée des tensions entre les niveaux hiérarchiques, « ... *les managers souffrent d'un manque de légitimité et les collaborateurs d'un manque de reconnaissance* » (Lemitre, 2016, p.90). Ils ont donc une vision trop partielle de la globalité du travail.

1.1 Le travail est-il toujours aussi utile qu'avant ?

Pour le philosophe André Gorz, la société du travail a tendance à devenir obsolète. En effet, selon lui, les machines travaillent désormais beaucoup mieux que les humains. Il ne dit pas que l'Homme n'est plus utile, mais que tous les travailleurs ne sont plus nécessaires et que le rapport du travail s'est inversé :

Autrefois, il fallait des travailleurs parce qu'il y avait du travail, aujourd'hui, il faut du travail parce qu'il y a des travailleurs dont on sait que faire car dans de nombreux domaines, les machines travaillent mieux, plus vite et moins cher. (Gorz, 1988, cité par Lemitre, 2016, p.91)

Cependant, l'absence de travail, ou la perte d'un travail, fait mal. En effet, comme expliqué auparavant, le travail est réalisé en échange d'un bénéfice. Il est censé augmenter le bien-être du travailleur. Or, lors d'un travail impliquant une souffrance, ou lors de la perte de l'emploi, il n'y a plus de bénéfice et le travail est plutôt considéré comme un élément de torture, comme l'étymologie du mot (Lemitre, 2016). Il devient donc contradictoire à sa propre conception depuis le 18^{ème} siècle, favorisant la réussite sociale et la réalisation de soi.

En conclusion, bien que les machines soient de plus en plus performantes, l'être humain et sa subjectivité restent indispensables dans le travail (Dejours, 2018).

2. Travail individuel et travail collectif : duo indissociable

La psychodynamique du travail sert à analyser et comprendre en profondeur l'organisation du travail dans notre société, qui impacte la santé mentale du travailleur.

Christophe Dejours est un acteur majeur dans ce domaine, en apportant la distinction entre le travail individuel et le travail collectif, deux composantes du travail.

2.1 Le travail individuel

La première grande différence présentée par Christophe Dejours (2018) est la distinction entre le travail prescrit et le travail réel (également appelé le travail vivant). Le premier est le travail tel que défini par l'organisation du travail dans le but de réaliser une tâche. Le second, quant à lui, est tout le travail apporté en plus par le travailleur, non prévu par l'organisation du travail, mais qui est indispensable afin de fournir un travail de qualité. Les imprévus peuvent être de toute nature, que ce soit une absence de clarté de l'organisation du travail, une prescription non conforme avec la réalité du terrain, ou encore une panne, une anomalie, etc. L'idée défendue par Dejours est que dans chaque travail, le travailleur est obligé de « tricher » pour mener à bien sa mission. Il est impossible qu'il n'y ait pas de travail réel, c'est-à-dire que le travail prescrit soit suffisant. Le travail réel montre donc la subjectivité du travail, raison pour laquelle Dejours affirme que la subjectivité du travailleur est indispensable au travail et ne peut être remplacée par des machines.

$$\text{Travail effectif} = \text{Travail prescrit} + \text{Travail réel}$$

Il est important de comprendre ce travail réel afin de mieux agir pour prévenir l'épuisement professionnel. Dejours explique que le travail d'un individu est la façon dont il comble l'écart entre le prescrit et l'effectif. Cet écart est source de souffrance. En effet, le travailleur doit trouver lui-même la solution, mais avant de la trouver, il y a des échecs. Dejours parle d'ailleurs d'« *endurance à l'échec* » pour supporter ce travail réel. Cette souffrance peut prendre la forme « ... *d'agacement, d'irritation, voire de la colère ou de la déception, la fatigue, le doute, le découragement, le sentiment d'impuissance* » (Dejours, 2018, p.16). Dès lors, le travailleur souffre, et travaille pour atténuer cette souffrance.

Dejours explique aussi que cette part de subjectivité présente dans le travail réel, nous transforme et nous rend plus intelligent. Nous nous investissons dans ces épreuves et nous en tirons des leçons. Le travail réel permet donc de nous construire identitairement. Cette construction pose les bases de la transformation d'une souffrance

en plaisir. En effet, même si le travail est avant tout une souffrance, il est possible d'y prendre du plaisir.

2.1.1 Travail invisible, facteur de souffrance ?

Ce travail réel, qui suit donc une « tricherie », est invisible. En effet, Henry, cité par Dejours (2018), explique que le travailleur ne peut pas montrer toute la partie subjective du travail puisqu'elle découle d'une infraction. Cette partie étant cachée, la souffrance qu'elle impose l'est aussi. Assumer cette infraction n'est pas si simple non plus : de nombreux incidents sont liés à une erreur humaine, puisque c'est le travailleur qui prend la liberté de tricher (même si cela est inévitable !).

Si une entreprise, ou plus précisément un manager, ne connaît pas cette dimension du travail réel, alors il reste invisible, et ne sera pas source de reconnaissance. Or, Dejours (2018, p.19) ajoute que « *on sous-estime presque toujours ce que la production doit à la subjectivité et à la souffrance parce que ces dernières sont invisibles et ne se mesurent pas* ».

2.2 Le travail collectif

Dejours (2018) affirme que le travail n'est pas uniquement constitué d'une activité de production, mais aussi d'une interaction avec autrui. Selon le même principe que le travail individuel, il faut distinguer la coordination et la coopération dans le travail collectif. En effet, le premier terme fait référence à l'organisation du travail prescrite. Le second, quant à lui, évoque l'organisation du travail effective, en y ajoutant donc la part de subjectivité des travailleurs indispensable au bon fonctionnement du travail collectif. Si les travailleurs respectent scrupuleusement la coordination, alors la production tombe en panne. Cette obéissance stricte est appelée la grève du zèle.

Ils doivent donc apprendre à travailler ensemble pour être efficaces. Pour ce faire, ils doivent tomber d'accord sur des règles d'adaptation de l'organisation du travail prescrite. Le partage de certaines valeurs comme l'écoute, la visibilité, la confiance, est important pour trouver des accords. Par exemple, montrer son travail réel, donc ses moyens de « triche » pour mener à bien ses tâches, est indispensable afin de créer des consensus. Avec des valeurs communes, certains accords sont trouvés directement. Si ce n'est pas le cas, il y aura un arbitrage « *par la personne qui jouit d'une autorité effective* »

au sein du groupe (Dejours, 2018, p.20). Un consensus qui dure s'appelle un accord normatif. Une multitude d'accords normatifs est appelée une règle de travail, et une multitude de celles-ci est appelée une règle de métier. Ce processus de création de règles est appelé l'activité déontique. Le mot « collectif » est utilisé seulement lorsque des règles communes sont appliquées.

Il est légitime de se demander s'il n'est pas plus simple de faire la grève du zèle. En effet, travailler en groupe, donc coopérer, nécessite de prendre des risques puisqu'il faut dévoiler ses « tricheries », donc son travail réel afin de pouvoir fixer des règles de métier. La raison est la reconnaissance que les travailleurs attendent en retour. Celle-ci n'est pas matérielle, et elle est basée sur deux jugements :

- Le jugement d'utilité : il porte sur l'utilité de la contribution du travailleur à l'organisation du travail. Elle est importante car elle permet de distinguer le travail et le loisir. Dès lors, elle donne au collaborateur une place dans la société, étant donné la place qu'y prend le travail (Dejours, 2018). La reconnaissance dans ce jugement peut être matérielle ou immatérielle. Il peut s'agir d'une prime, d'une récompense, mais aussi d'une écoute importante, ou encore d'un accord informel avec un manager (exemple : pouvoir terminer sa journée plus tôt) (Cultiaux, 2018).
- Le jugement de beauté : il porte sur la qualité du travail fourni. Avoir reçu ce type de jugement augmente le sentiment d'appartenance à l'équipe et à un métier. Il influence positivement la santé mentale (Dejours, 2018). Il est principalement donné par les collègues directs, non pas par les supérieurs. Recevoir ce genre de compliment d'un travailleur qui connaît parfaitement le travail est plus valorisant. Il est donc important que l'organisation ne soit pas trop individualisée, sous peine de délaier le jugement de beauté (Cultiaux, 2018).

Ces jugements et leurs implications permettent de réduire la solitude sociale. De plus, la plupart des êtres humains ont besoin d'être validés par autrui afin d'avoir de la confiance en soi et de continuer leur construction identitaire. Dejours explique que deux grands moyens de valider son identité se font via l'accomplissement de soi dans le champ érotique et l'accomplissement de soi socialement grâce au travail. Dès lors, nous comprenons aisément la place qu'occupe le travail chez chaque individu, sa façon de se construire, mais aussi de se détruire. Un chômage de longue durée, par exemple, est

dévastateur pour la santé mentale, tandis qu'une bonne application de la reconnaissance permet de l'enrichir.

Enfin, Dejours conclut cette définition du travail en disant :

Le rapport psychique au travail des hommes et des femmes n'est jamais neutre. Il peut générer le pire, mais il peut aussi générer le meilleur. Que le rapport psychique au travail tourne au malheur ou au bonheur, cela dépend fondamentalement des choix en matière d'organisation du travail.
(Dejours, 2018, p.25)

Lemitre (2016, p.97) complète que la société actuelle déforme la valeur du travail, qui est censé être facteur d'élévation sociale et de réalisation de soi depuis trois siècles. Il est indispensable de promouvoir la partie subjective du travail afin de conserver cette dimension du travail, et qu'il ne perde pas sa « *fonction d'organisateur anthropologique central* ».

Chapitre 3 : Le burnout en entreprise

1. Données sur le burnout en entreprise

Les entreprises ne se rendent pas souvent compte de l'impact de l'épuisement professionnel sur leurs finances. Les coûts directs des maladies étant externalisés vers des assurances, les employeurs ne pensent pas à tous les coûts indirects qu'un burnout entraîne, et ne comprennent pas toujours l'ampleur de l'enjeu.

Une étude réalisée auprès de plus de 50 000 salariés français entre 2013 et 2015 et relayée par Légéron (2016), révèle que 38% des salariés estiment que leur entreprise ne s'intéresse pas au bien-être de ses employés, et 39% pensent que leur manager n'est pas encouragé à le faire. En Belgique, une étude réalisée auprès de 2 500 travailleurs en 2015, montre que 3 travailleurs sur 10 éprouvent un stress quotidien au travail, tandis qu'une autre recherche affirme que le stress serait responsable de 50 à 60% de l'absentéisme (SPF Sécurité Sociale, s. d.). En 2012, le Bureau International du Travail estime que les conséquences du stress au travail ont un coût de 3 à 4% du PIB des pays industrialisés, soit 60 milliards d'euros. Annuellement, ce coût représente 20 milliards pour les pays européens (Légéron, 2016). Des études démontrent qu'il est bénéfique financièrement de s'intéresser au stress (Trontin et al., 2010). En effet, selon cette investigation, un euro investi dans la prévention du stress permettrait d'en économiser trois. Nous pouvons donc voir que même en ne prenant pas en compte le bien-être humain, une entreprise a tout intérêt à le faire, a minima pour ses finances.

En plus d'un intérêt financier, l'employeur a une obligation légale de s'assurer de la bonne santé des employés. Lorsque nous analysons la définition de celle-ci fournie par l'OMS, « *c'est un état de complet bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* », nous remarquons qu'il ne s'agit pas uniquement d'éviter les problèmes de santé, mais il s'agit de s'assurer du bien-être. Les employeurs ont donc l'obligation de promouvoir le bien-être (Lachmann et al., 2010). Dans la législation belge, cette loi est présente, accompagnée d'arrêtés royaux qui viennent la renforcer : « ... les trois principaux [arrêtés royaux] datent du 27 mars 1998 ; ils concernent la politique du bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, les services internes de prévention et les services externes de prévention » (Hansez, Faulx &

Mahy, 2006, p.150). Il existe également une convention collective plus récente focalisée sur le stress en entreprise qui dit :

L'employeur est tenu de détecter les risques éventuels de stress, d'en effectuer une évaluation sur la base de l'analyse de la situation de travail et de prendre, en fonction de cette évaluation, les mesures appropriées afin de prévenir les risques ou d'y remédier. (Hansez et al., 2006, p.151)

Du point de vue économique, l'employeur a donc tout intérêt à prévenir les risques psychosociaux. Saunder (2016, p.9) affirme que « ... *le stress est l'un des premiers facteurs qui influent sur la performance individuelle et collective* ». Elle relaie aussi les différents types d'intervention dans la prévention du stress en entreprise énoncés par le Bureau International du Travail en 2002 : « *les interventions pour réduire le stress au travail peuvent être primaires (réduire les sources de stress), secondaires (aider les individus à développer des capacités à faire face au stress) et tertiaires (prendre en charge les individus affectés par le stress)* » (Saunder, 2016, p.10).

2. Enjeux pour l'entreprise

Quels sont les différents enjeux d'une entreprise qui favorise cette prévention ? En parcourant les revues de littérature de Laurence Saunder (2016) et de l'OCDE (2012), nous pouvons établir une liste non-exhaustive :

- Enjeu économique :
 - Absentéisme
 - Baisse de la productivité du « stressé »
 - Baisse de la productivité des collègues
 - Baisse de la qualité du travail des collègues puisqu'ils doivent compenser le travail de l'absent en plus de leur propre charge de travail
 - Coûts de formation et d'embauche des potentiels remplaçants
- Enjeu de la compétitivité
 - Une meilleure gestion du stress entraîne une meilleure efficacité et donc une meilleure productivité
 - Le travailleur est plus créatif et plus adaptable aux différentes exigences, et donc plus productif

- Le bien-être favorise l'entraide et la coopération, et donc participe à une meilleure production
- Enjeu du développement durable
 - La santé mentale des travailleurs est un indicateur important pour assurer une stabilité au sein du personnel et promouvoir le développement durable des ressources humaines
 - Les travailleurs sont plus engagés dans l'entreprise s'ils sont dans un état de bien-être
- Enjeu juridique :
 - Comme expliqué ci-dessus, la loi l'oblige
- Enjeu médiatique :
 - Même si cet enjeu concerne davantage les plus grosses entreprises, les médias peuvent jouer un rôle important en relayant des informations propres à une gestion humaine déficiente, ce qui ne constituerait pas une bonne publicité

3. Comment instaurer cette prévention ?

Les employeurs ont un grand rôle à jouer dans la prévention du stress et du burnout en entreprise. Cependant, ils ne savent pas toujours comment y parvenir, ils manquent de connaissances à ce sujet-là. Pourtant, comme nous dit Laurence Saunder (2016), toutes les initiatives dans le but de réduire l'écart perçu par le travailleur entre ses contraintes et ses ressources disponibles sont utiles.

Les entreprises prennent trop souvent en compte uniquement les indicateurs financiers sans considérer la pénibilité des conditions pour les travailleurs, notamment lors des changements. L'entreprise se doit de changer, de se transformer en permanence car la société actuelle l'y oblige, mais l'aspect psychologique et social des travailleurs doit être pris en compte. Les dirigeants doivent prendre conscience du coût social et psychologique, et agir dans le but de faire évoluer tout le collectif de travail. Cette intervention peut passer par le développement de compétences, d'outils mis à disposition, le développement de facteurs protecteurs, la communication, etc.

Parmi les facteurs protecteurs, Bruchon-Schweitzer, cité par Laurence Saunder (2016), explique que le soutien social est un facteur clé dans la prévention et la gestion du stress. Nous pouvons diviser le soutien social professionnel en quatre dimensions (Saunder, 2016, pp. 10-11) :

- « *Le soutien émotionnel* » : il définit tous les moments où les collègues (supérieurs y compris) vont écouter attentivement le travailleur parlant de ses émotions, ses réussites ou ses difficultés.
- « *Le soutien informationnel* » : il concerne toutes les informations reçues dans le but de résoudre les difficultés liées au contenu du travail.
- « *Le soutien matériel* » : il évoque tous les moyens mis à la disposition du travailleur pour réaliser son travail. Cela peut être des moyens humains, matériels, temporels, budgétaires.
- « *Le soutien d'estime de soi* » : il désigne tous les commentaires reçus par le travailleur dans le but de comprendre sa place dans l'entreprise, son utilité, ce qu'il apporte, etc. Il concerne « *la fonction miroir dont chacun a besoin pour structurer sa propre image* » (Saunder, 2016, p.11). Il sert donc à construire son identité professionnelle et à prendre conscience de ses performances.

La prise de conscience des employeurs de leur importance dans la prévention des risques psychosociaux au travail est donc indispensable. Ils doivent investir dans ce domaine, même s'ils sont parfois réticents parce qu'ils ne savent pas qu'à terme, ils feront des économies. Afin d'instaurer de bonnes politiques de prévention, SPF Sécurité Sociale (s. d.) a établi une méthodologie en cinq étapes qui a pour but d'analyser les risques dans l'entreprise afin de mieux les contrer :

1) Exploration

- Le but est de comprendre le contexte dans lequel évolue l'entreprise, les risques psychosociaux possibles (ainsi que leur nature, gravité et fréquence), et les actions déjà mises en place pour les éviter. Une bonne communication est importante pour avoir une vue générale pertinente.

2) Réalisation d'une analyse des risques

- Le but est d'identifier exactement le problème, de comprendre ce que perçoivent les travailleurs et d'analyser les différents leviers

d'action réalisables dans l'entreprise en concertation avec tous les agents relatifs à la prévention des risques psychosociaux. Il faut donc élaborer les premières pistes pour une politique de bien-être au travail.

3) Elaboration du plan d'action

- Ce plan se construit en cinq étapes :
 - Lister tous les agissements possibles
 - Définir les priorités et les buts voulus
 - Fixer les actions à prendre à court, moyen et long terme
 - Établir le plan d'action général
 - Evaluer la mise en place de ce plan d'action.

4) Installation du plan d'action

- Il est important de commencer la mise en place en fonction des priorités établies précédemment, car il est impossible de tout faire en une fois. De plus, communiquer sur les résultats des premières actions est nécessaire pour faire comprendre l'utilité de la démarche à tous les travailleurs.

5) Evaluation du plan d'action

- L'évaluation est indispensable pour mener une politique efficace. Il faut donc analyser les résultats dans le but d'adapter ce qui doit l'être.

Chapitre 4 : le rôle du manager intermédiaire

« A chaque instant, par son comportement, ses décisions, ses pratiques, le manager peut être un facteur de risque ou un facteur de protection pour la santé de ses équipes » (Brun, 2008, cité par Légéron, 2016, p.234).

« La santé des salariés ne s'externalise pas, c'est d'abord l'affaire des managers »
(Lachmann, Larose & Penicaud, 2010, p.5).

« Ainsi, à côté du médecin du travail, le manager est sans doute l'un des acteurs principaux de la santé des salariés » (Légéron, 2016, p.234).

Ces trois citations permettent de comprendre l'importance du manager dans la prévention des risques psychosociaux, et donc particulièrement dans la prévention du stress et du burnout, même si lui aussi est exposé à ces risques. Il y occupe une place stratégique puisque son niveau hiérarchique le situe entre les dirigeants, les décideurs, et les employés (Combalbert & Armand, 2016). Il détient une place régulatrice qui lui permet de communiquer dans les deux sens : des dirigeants jusqu'aux employés, et des employés jusqu'aux dirigeants.

Cependant, les managers n'ont pas une grande marge de manœuvre. En effet, les politiques de prévention globales doivent être avant tout décidées par les dirigeants, et le manager - même si, selon les cas, il peut participer à l'élaboration de la stratégie - doit les appliquer. Dès lors, si un plan général n'est pas mis en place, le manager ne peut pas décider tout seul de le développer, mais il doit cependant trouver des moyens d'agir à son échelle. Il ne doit pas agir uniquement en fonction des consignes des dirigeants, vu son importance dans la santé mentale des collaborateurs. De plus, même si une politique de prévention existe, les managers n'ont pas toujours le temps de réaliser leur travail correctement (Detchessahar, 2011). Ils sont aussi soumis à des objectifs et se doivent de les atteindre. En outre, la plupart du temps, ils sont évalués principalement via des critères de performances financières, et l'évaluation de la dimension humaine est rare (Conjard & Journoud, 2013). Ils se concentrent donc souvent sur les critères sur lesquels ils sont évalués.

Les managers doivent aussi faire face à des objectifs contradictoires. En effet, selon Dejours (2018), les objectifs de l'entreprise sont financiers. Les dirigeants prônent donc les critères de rentabilité, au détriment de la qualité si c'est nécessaire, qu'ils considèrent comme un simple moyen pour faire du chiffre. De plus, ils ne sont pas toujours conscients que la rentabilité est aussi un critère clé pour l'employé, car personne ne souhaite fournir un travail qui est économiquement inutile. La différence se trouve dans la qualité. Si le travailleur doit la sacrifier, son travail va perdre de son sens à ses yeux, contrairement aux dirigeants qui trouvent ce critère optionnel. Le manager, dans ce cas-ci, doit donc trouver un compromis avec les dirigeants d'un côté et les employés de l'autre côté pour que le travail ait un sens aux yeux des travailleurs. Ce rôle est donc complexe car de nombreuses contradictions peuvent survenir entre les différentes parties.

1. Rôle général du manager

D'après une revue de la littérature, Payre et Scouarnec (2015, pp. 7-9) définissent un manager comme « *toute personne qui exerce une fonction d'encadrement, quel que soit son positionnement hiérarchique, fonctionnel ou divisionnel (ou son absence) ainsi que son statut au sein de l'entreprise ; auprès d'une ou plusieurs personnes qui exercent ou non, à titre principal, elles-mêmes, une fonction d'encadrement* ». Ils tentent aussi de résumer le rôle d'un manager en quatre domaines :

- Le « *management des activités* » : la gestion et le pilotage de l'activité, l'efficacité du travail et des collaborateurs.
- La « *mise en œuvre stratégique* » : « *sa contribution à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise* » (Savall & Zardet, cité par Payre & Scouarnec, 2015, p. 9).
- Le « *management des Hommes* » : la gestion des Hommes et des équipes due à la décentralisation de la fonction RH.
- Le « *management du changement* » : la gestion et l'accompagnement de la mise en place d'un changement.

2. Rôle du manager dans la prévention du burnout

Un des rôles clés repris ci-dessus concerne donc le management des Hommes. Le manager joue un rôle prépondérant dans la prévention de l'épuisement professionnel :

Le mode de management participe à maintenir, à dégrader ou à rétablir l'équilibre psychosocial d'une organisation au travail. La manière dont le manager accompagne ses équipes peut avoir un effet direct sur la qualité de vie au travail et sur le bien-être des salariés. (Combalbert & Armand, 2016, p. 162)

Kelloway et Barling (2010) confirment cette affirmation en précisant que l'encadrement et la gestion figurent parmi les facteurs clés pour un environnement de travail de qualité, et une bonne gestion du stress. Nous allons donc tenter de ressortir les différentes dimensions du manager qui favorisent ou défavorisent la satisfaction professionnelle des collaborateurs.

2.1 Quels sont les différents leviers à l'échelle d'un manager ?

2.1.1 Les qualités personnelles du manager

Premièrement, le manager se doit d'être intègre et égal envers chaque membre de son équipe. En effet, selon les études de Buunk & Hoorens (1992), un collaborateur, qui se sentirait moins soutenu par son supérieur que d'autres collègues, verrait son niveau de stress augmenter. Les travailleurs ayant une meilleure relation avec leur supérieur sont plus susceptibles de voir leur sentiment d'accomplissement personnel croître. En effet, souvent, ils reçoivent davantage d'informations concernant l'organisation et le travail, une meilleure orientation de celui-ci, ainsi que des évaluations plus objectives et plus qualitatives (Thomas & Lankau, 2009). Nous pouvons donc conclure qu'à l'inverse, un collaborateur ne bénéficiant pas de ces avantages, pourrait diminuer son sentiment d'accomplissement personnel, ou au minimum il n'augmenterait pas autant que celui de ses collègues, ce qui est contraire à la nécessité d'être intègre.

Ensuite, le manager doit aussi savoir gérer ses propres émotions. En effet, il peut se révéler nécessaire, selon le contexte, de garder une certaine distance par rapport à son équipe. Par exemple, en cas de conflits dans l'équipe, il va devoir résoudre ce problème et sa capacité à le faire pourrait être mise à mal par une relation trop proche avec certains membres du groupe. Stern et Divecha (2018) expliquent aussi qu'un manager doit avoir une intelligence émotionnelle, c'est-à-dire qu'il doit aussi tenir compte de ses

émotions à lui. Il ne doit pas avoir un excès d'empathie pour les autres car il perdrait de vue ses propres intérêts, et dès lors, se faire du mal à lui-même.

En ne maîtrisant pas assez ses émotions personnelles, le manager peut aussi influencer son équipe. En effet, les sentiments du leader sont contagieux, et le stress et la pression subis peuvent être transférés à son équipe (Sy, Côté & Saavedra, 2005). Ce processus de transfert des émotions est appelé « the crossover theory » (Westman, 2001). En plus de directement influencer l'humeur de ses collaborateurs via ses émotions négatives, celles-ci vont aussi influencer directement son comportement en tant que manager, et donc son efficacité dans la prévention du burnout. George (2000) précise que la mauvaise gestion des émotions influence aussi négativement la construction de relations de confiance avec ses travailleurs. Price & Weiss (2000), quant à eux, comparent ce phénomène avec un coach : ils disent qu'un coach émotionnellement fatigué fournira moins de soutien social et de formations, ce qui aura pour conséquences une augmentation de l'anxiété des suiveurs et donc une influence sur le burnout. Dans le même registre, Glasø & Einarsen (2006) évoquent la différence de transfert entre les émotions négatives et positives. En effet, lorsque le manager et les collaborateurs interagissent, ils éprouvent souvent les sentiments positifs de la même manière, tandis que les émotions négatives du supérieur seront accentuées chez les subordonnés. De plus, le manager influe non seulement sur l'humeur de son équipe, mais aussi sur le ton affectif entre les membres de l'équipe (Sy et al., 2005). Tous ces auteurs s'accordent donc à dire que la santé mentale du manager est indispensable à la santé de son équipe, c'est pourquoi il ne doit pas tomber dans le piège de l'empathie.

2.1.2 Les comportements et compétences comportementales du manager

Le comportement du manager exerce aussi une influence sur le bien-être au travail, comme démontré dans les annexes 1 & 2. En effet, la première annexe montre que le comportement du responsable hiérarchique a un impact direct sur la santé mentale des travailleurs. En d'autres termes, s'il a un comportement qui ne favorise pas la satisfaction professionnelle, il sera directement corrélé négativement au bien-être du collaborateur. La deuxième annexe, quant à elle, démontre l'impact de la satisfaction professionnelle sur l'absentéisme : en moyenne, un travailleur satisfait

professionnellement sera absent 6.9 jours de moins qu'un membre du personnel insatisfait (OCDE, 2012).

Après avoir établi l'importance du manager dans la santé mentale, il est nécessaire que ces cadres aient des compétences comportementales particulières pour prévenir les risques psychosociaux (Journoud & Pezé, 2012). Cela diffère des comportements. En effet, un manager peut avoir un grand nombre de compétences sans les appliquer à son attitude. Yarker, Lewis et Donaldson-Feilder (2008) ont élaboré un référentiel des bonnes aptitudes à avoir pour favoriser le bien-être des travailleurs, divisé en quatre compétences principales et douze sous-compétences. Journoud et Pezé l'ont traduit (2012, p. 6) :

| Compétences | Sous-compétences |
|--|--|
| Respectueux et responsable : gérer ses émotions et être intègre | <p>Etre intègre – être respectueux et honnête envers les employés</p> <p>Gérer les émotions – se comporter de façon cohérente et calme au sein de l'équipe</p> <p>Avoir de la considération – être attentif dans la gestion des autres et les délégations données</p> |
| Gérer et communiquer sur le travail présent et futur | <p>Gérer le travail de façon proactive – surveiller et réviser le travail actuel, planifier et allouer les priorités futures</p> <p>Résoudre les problèmes – gérer rapidement, rationnellement et avec responsabilité les problèmes</p> <p>Faire participer, développer l'autonomie (<i>empowerment</i>) – écouter, rencontrer et consulter l'équipe, donner la direction, l'autonomie et des opportunités de développement aux individus</p> |
| Résoudre et gérer les situations difficiles | <p>Gérer les conflits – rapidement, de manière objective et avec fermeté</p> <p>Mobiliser les ressources de l'organisation – chercher des conseils si nécessaire auprès de son manager, des RH ou des experts santé et sécurité</p> <p>Prendre ses responsabilités – avoir une approche responsable et soutenir les individus lors de la gestion des questions et incidents rencontrés par l'équipe</p> |
| Gérer les individus au sein de l'équipe | <p>Etre accessible – être disponible pour une discussion personnelle</p> <p>Etre sociable – être détendu (relax), faire preuve d'humour et socialiser</p> <p>Etre empathique – chercher à comprendre chaque individu dans l'équipe, sa santé, sa satisfaction, sa motivation, son point de vue et sa vie hors travail</p> |

Ces compétences sont donc propres à un manager prenant soin des employés, il ne s'agit pas des actions concrètes à mettre en place.

2.1.3 Méthodes de travail et de gestion du manager

La capacité de communication et de réaction du management est aussi un levier important. Selon Journoud & Pezé (2012), un bon manager doit « *pouvoir écouter et dialoguer, gérer les rapports de travail, utiliser au mieux les talents de l'équipe et marquer leur reconnaissance* » (cité par Combalbert & Armand, 2016, p.155). Une bonne écoute et

un bon dialogue impliquent donc pour le manager d'être en mesure de diriger, en fonction d'un problème, les travailleurs vers des personnes plus compétentes, comme un médecin du travail, un directeur des ressources humaines, un psychologue, etc. Il doit être capable de repérer les situations à risque et les collaborateurs en difficulté. Cela implique donc de connaître également les structures mises en place pour venir en aide aux collègues.

Ensuite, une nouvelle dimension concerne le rôle d'observation du manager. En effet, il doit pouvoir analyser les impacts des nouvelles méthodes de travail, ainsi que des changements organisationnels sur la santé mentale et physique de son équipe et sur les dynamiques de groupe (Combalbert & Armand, 2016). Ce rôle relève de la prévention : il lui permettra d'adapter une situation lorsqu'il apercevra une conséquence négative et il aura donc la capacité d'agir avant qu'elle ne prenne de trop grandes proportions.

De plus, en ce qui concerne la gestion et la communication du travail, accorder une autonomie à ses collaborateurs est indispensable pour favoriser le bien-être. Une absence d'autonomie peut leur infliger un sentiment d'inutilité et d'incomplétude, ce qui aura des effets néfastes sur la satisfaction au travail (Combalbert & Armand, 2016). Il est aussi important pour une équipe de ne pas avoir un manager qui pratique le leadership du « laissez-faire » ou le « non-leadership » (Longshore & Bass, 1987). Ce type de management est défini lorsque le manager a tendance à ne pas répondre présent en cas de nécessité, ne prend pas ses responsabilités et évite de prendre des décisions. Il a pour conséquences une augmentation des conflits de rôles, des ambiguïtés de rôles, des conflits avec les collègues et davantage d'intimidations sur le lieu de travail. Comme expliqué dans la partie sur les causes du burnout, nous pouvons donc affirmer que ces facteurs augmentent les risques psychosociaux, et donc que ce type de leadership nuit au bien-être des travailleurs.

Relayant une étude du cabinet Stimulus réalisée auprès de milliers de salariés en 2007-2008 pour PSA, Patrick Légéron (2016) démontre l'importance du rôle du manager dans la santé mentale des équipes. En effet, l'organisation du travail n'est pas la seule responsable. L'étude analyse la satisfaction des collaborateurs dans différents ateliers où l'organisation du travail et les méthodes sont identiques, et révèle que le niveau de stress diffère fortement entre les différentes unités de travail. La raison est simple : les équipes ne disposaient pas du même style de management.

Le « health » management, l'association des bons leviers ?

Pour participer à la prévention du burnout, il est indispensable de placer l'humain au centre de son management. Les composantes de ce « health » management sont : « les feedbacks affirmés, la pratique de la reconnaissance, le respect, l'empathie, le soutien, l'autonomie, le sens donné aux tâches prescrites » (Légéron, 2016).

Le manager doit être à l'écoute, et être le relais de la communication bidirectionnelle entre les salariés et les dirigeants. Il doit être capable de remonter les problèmes rencontrés sur le terrain aux dirigeants, tout en ayant les capacités de donner les informations nécessaires aux collaborateurs quant aux projets et à l'orientation du travail de l'entreprise (Lachmann et al., 2010). Ces auteurs relaient une étude montrant que 64% des salariés aimeraient avoir davantage de discussions informelles avec leur superviseur pour mieux être entendus. Nous constatons que, même s'il doit faire face à la contrainte de temps, développer ce genre d'échanges est une des caractéristiques que les travailleurs veulent voir chez leur manager.

Il est important de connaître chaque membre de son équipe individuellement pour deux raisons (de Ridder, Taskin, Ajzen, Antoine & Jacquemin, 2019). La première réside dans l'optimisation de la satisfaction personnelle des collaborateurs. Un management personnalisé (tout en restant égal avec chacun pour rappel) y contribue. Il est donc important de connaître la qualité de vie professionnelle et privée, afin de pratiquer une gestion adéquate, notamment autour de l'articulation vie privée – vie professionnelle. La seconde raison concerne la trajectoire professionnelle. Un travailleur a besoin de connaître ses possibilités d'évolution de carrière, et il est important que le manager connaisse les attentes de son personnel, dans le but de l'aider dans sa progression. Une absence de (considération de) trajectoire de carrière peut nuire au bien-être du travailleur.

Un autre rôle primordial du manager est le soutien. A l'instar des échanges avec son personnel, le manager doit soutenir son équipe, malgré la contrainte de temps. Selon certaines études, le soutien du superviseur, mais aussi celui des collègues, contribuent à diminuer les effets négatifs engendrés par le travail, à augmenter le bien-être psychologique et à augmenter les performances et la productivité (Mayo, Sanchez, Pastor & Rodriguez, 2012). Gaan, cité par Charoensukmongkol, Moqbel, et Gutierrez-

Wirsching (2016), ajoute que le soutien ne fait pas que diminuer les effets négatifs. En effet, les appuis du superviseur et des collègues favorisent la bonne atmosphère sur le lieu de travail, ce qui a une influence positive directe sur la satisfaction du collaborateur. Selon les études de Lawrence et Callan (2010), le soutien a aussi un impact lors des changements organisationnels, ce qu'il ne faut pas sous-estimer au regard de la fréquence des changements que la société impose. Pour agréments ces affirmations, Leiter, Bakker, et Maslach (2014) ont partagé différentes études montrant la même chose. Premièrement, le support du superviseur est négativement corrélé au burnout, mais ils complètent en précisant qu'il a un impact sur les trois dimensions principales du burnout. Le plus gros impact se trouve sur la fatigue émotionnelle, ensuite sur la dépersonnalisation, suivi de l'accomplissement personnel. Le soutien est donc une dimension déterminante dans la prévention du burnout en entreprise. Nous pouvons aussi affirmer que le rôle du manager ne s'arrête pas uniquement à apporter du soutien à son équipe, mais qu'il doit aussi favoriser la bonne atmosphère au sein de celle-ci pour ne pas se priver de l'impact du support entre les collègues.

Cette pratique du « health » management permet de mettre en évidence deux nouvelles dimensions importantes accessibles au manager : la pratique de la reconnaissance, comme expliqué à maintes reprises dans ce travail, et le soutien.

Leadership transformationnel, le management de demain ?

Le leadership transformationnel est un style de management sujet à de nombreuses études montrant son influence positive sur l'épuisement professionnel. En effet, il compte de nombreux effets positifs chez les membres du personnel sur la performance, la satisfaction au travail, l'engagement (Diebig, Poethke & Rowold, 2017) ou encore la productivité (Leiter et al., 2014). A première vue, il est donc efficace sur l'aspect social ainsi que sur l'aspect financier.

Podsakoff, MacKenzie, Moorman, et Fetter (1990, p. 112) divisent le rôle de ce leadership en six dimensions :

- « Identifier et formuler une vision
- Fournir un modèle approprié
- Favoriser l'acceptation d'objectifs de groupe
- Placer des attentes élevées en termes de performances

- *Fournir un soutien individualisé*
- *Promouvoir une stimulation intellectuelle.* »

Le leader transformationnel définit donc une vision à long terme qu'il prônera constamment, afin que chaque membre de l'équipe comprenne bien son rôle et puisse accorder un sens à son travail. La question du sens est une notion importante de ce style de leadership, et la bonne communication du leader y contribue. Cela atténue aussi le stress, car comprendre la raison d'un stress permet de le relativiser (Rowold & Rohmann, 2009).

Le manager aussi place aussi le collectif au centre de son management. En effet, le but est de déresponsabiliser chaque membre du groupe individuellement pour en faire des objectifs communs. Les préoccupations personnelles doivent être transformées en des efforts pour réaliser les attentes du groupe (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003).

Malgré la mise en avant du collectif, le leader transformationnel fournit un soutien individualisé aux membres de son équipe. Il se comporte aussi comme une ressource pour ses collaborateurs, ce qui renforce leur croyance en leur capacité à réussir les défis, leur développement et leur croissance (Perko, Kinnunen, Tolvanen, & Feldt, 2015).

Le manager met également en avant les aspects positifs des situations stressantes, ce qui influence la manière dont les travailleurs appréhendent les facteurs de stress. Cela permet donc d'augmenter les aspects positifs et diminuer les aspects négatifs (LePine, Zhang, Crawford, & Rich, 2016).

Cependant, les différentes composantes du leadership transformationnel ne sont pas toutes réductrices de stress. Par exemple, selon des études (Diebig, Bormann, & Rowold, 2016), le fait que le leader soit certain de la réussite de l'équipe dans ses objectifs réduit le stress, alors que les objectifs visionnaires à long terme peuvent l'augmenter. Il faut donc rester prudent.

En conclusion, le leadership transformationnel est tout de même efficace dans la prévention du burnout (De Hoogh & Den Hartog, 2009). En effet, il comporte beaucoup plus de facteurs favorables que défavorables (Diebig et al., 2017). Par exemple, une méta-analyse de Montano, Reeske, Franke, et Hüffmeier (2016) prouve que ce type de management est significativement lié à l'épuisement professionnel, et le réduit. Diebig et

al. (2017) relaient aussi des études démontrant l'impact positif sur la santé et sur la réduction du burnout. De plus, ce style de leadership nous a permis de mettre en avant une dimension non-évoquée ci-dessus : l'importance du sens du travail pour les collaborateurs.

2.2 Quelles sont les contraintes du manager ?

De manière générale, l'évolution de notre société de plus en plus concurrentielle force les dirigeants à s'adapter constamment pour conserver une certaine rentabilité. En réponse à cela, le type de management prôné par la direction a régulièrement tendance à laisser de moins en moins de marge de manœuvre aux managers intermédiaires pour réaliser correctement leur travail du point de vue de la dimension humaine. La gestion des Hommes est souvent de plus en plus mise de côté. En effet, les managers sont de plus en plus loin du terrain et les dirigeants ne leur laissent plus le temps pour cette gestion. Ils doivent accorder une grande importance aux activités de contrôle, administratives, à des rapports réguliers, des réunions de plus en plus nombreuses, etc. Ils n'ont régulièrement plus le temps d'échanger avec leurs équipes, de réguler le travail, de soutenir le personnel ou de lui accorder leur reconnaissance (Pihel, Detchessahar, & Minguet, 2009). Ce n'est donc pas forcément un problème de volonté de la part des managers, mais un manque de temps.

De plus, la structure de l'entreprise actuelle implique d'autres contraintes pour les managers. Lachmann et al. (2010) expliquent qu'il y a eu une augmentation des embauches de cadres « experts » dans leur domaine, mais qui n'ont pas les compétences de management. Les entreprises préfèrent investir leurs forces dans des travailleurs qui ont des compétences techniques plutôt qu'humaines. Dès lors, l'entreprise elle-même considère moins l'aspect humain, ce qui se répercute sur le bien-être des collaborateurs. En outre, les managers sont de plus en plus éloignés géographiquement de leurs équipes et les procédures, de plus en plus nombreuses, impliquent une rigidité dans la manière de travailler, que ce soit pour le manager ou les travailleurs. Ces auteurs mettent aussi en exergue le manque de volonté des dirigeants d'inclure les managers dans les stratégies décisionnelles, et l'organigramme nuit aux managers.

Une autre contrainte importante qui influence négativement le management humain est le manque de formation à ce sujet dans les écoles de management (Dejours, 2018). En effet, la formation influence fortement le comportement des managers. A notre époque, les jeunes diplômés sortant de ces écoles passent plus rapidement à des postes de responsables, et donc manquent d'expérience sur le terrain. Le rôle de la formation est donc primordial mais les étudiants sont régulièrement formés à la culture du chiffre et à optimiser la production, en ne considérant que très peu l'aspect humain. Ils n'apprennent donc pas assez à éviter la souffrance des Hommes. Ils apprennent également à mettre leurs émotions de côté, à n'entretenir aucun lien affectif avec le personnel. Ils sont régulièrement obnubilés par les résultats financiers et ne voient ni la souffrance, ni leur rôle dans celle-ci. Le comble, c'est qu'ils ne savent même pas que ce comportement est contraire à une optimisation de la productivité, puisqu'une pression excessive ne contribue pas à un accroissement de la productivité. Cette pression sert d'ailleurs à se déresponsabiliser des erreurs. Dejours ajoute que les écoles contribuent à favoriser une absence d'éthique des managers. Cependant, il vaut mieux pour les managers de ne pas avoir d'éthique quand on pratique ce genre de management, ils risqueraient d'en souffrir eux-mêmes.

Le manque de formation ne réside pas uniquement dans les écoles de management. L'employeur a aussi un rôle à jouer lorsqu'il promeut un travailleur au poste de manager (Guiraud et al., 2012). En effet, il se doit de lui offrir une formation afin que le nouveau leader soit compétent dans son nouveau rôle.

Légéron (2016) appuie ces arguments en évoquant la formation des écoles de management où les étudiants apprennent de vastes sujets comme le marketing, les finances, les stratégies, etc., mais l'enseignement n'insiste pas assez sur la valeur humaine. En outre, il explique que certains employeurs sont contradictoires dans leur manière de prévenir les risques psychosociaux. En effet, certains sont conscients de la nécessité de la formation lors d'une promotion à un poste managérial, mais une fois celle-ci acquise, ils n'ont aucune méthode d'évaluation de la qualité du management humain pratiqué par le nouveau manager.

En conclusion, nous pouvons affirmer que les managers souffrent de nombreuses contraintes qui les empêchent de fournir un management humain de qualité. Les employeurs ne leur laissent pas toujours le temps, notamment à cause de la société très

concurrentielle qui provoque une pression temporelle pour les entreprises. La formation des écoles de management et les formations offertes par les employeurs ne sont pas qualitatives dans tous les domaines. Il faut donc élever la conscience des – futurs – managers qui ne sont pas toujours au courant de l'impact d'un mauvais management sur la productivité.

Conclusion : le paradoxe du manager intermédiaire

Cette revue de littérature avait pour but de mieux comprendre le rôle du manager intermédiaire dans la prévention du burnout. Les conclusions sont claires : paradoxalement, le manager joue un grand rôle dans la prévention du burnout, bien qu'il ait un faible pouvoir d'action.

Claude Weil (1959), en évoquant les prémices du burnout, affirmait déjà que les conditions de travail n'étaient pas seules responsables de la santé au travail. Dejours (2018), lui, a distingué l'influence des conditions de travail et celle de l'organisation du travail. La première agit sur la santé physique, tandis que l'autre agit sur la santé mentale. Un burnout pouvant avoir un impact sur ces deux types de santé, il convient pour le manager de réduire les facteurs de stress relatifs à ces phénomènes.

En fonction de tous les facteurs qui caractérisent le rôle d'un manager, il peut soit augmenter les facteurs de stress, soit les réduire. Cependant, de nombreuses contraintes diminuent son pouvoir d'action comme l'évolution de la société actuelle ultra concurrentielle, le manque de temps, le manque de formation sur le management humain, l'obligation de remplir des objectifs (financiers) ... Sa place dans l'entreprise est aussi délicate. En effet, il a un rôle régulateur entre les dirigeants et les employés, c'est-à-dire qu'il doit trouver un moyen de satisfaire ses supérieurs et ses collaborateurs. La satisfaction de ces derniers est d'autant plus délicate lorsqu'on n'a pas toutes les cartes en main. Les politiques de prévention des risques psychosociaux au sein de l'entreprise doivent être décidées par les dirigeants, et il ne tient qu'à eux d'inclure ou non le manager dans le choix de la stratégie. Le manager intermédiaire doit donc trouver les moyens d'agir entre toutes ces contraintes.

Afin de pratiquer un management humain prônant la satisfaction professionnelle, il me semble indispensable de bien comprendre la différence entre le travail prescrit et le travail réel. Comme expliqué précédemment, ce dernier est un facteur de souffrance s'il n'est pas pris en compte. Comprendre l'importance du réel, et donc de la subjectivation du travail, permet de comprendre l'emprise que le concept du « travail » a sur l'Homme : il construit son identité. Assumant cette importance, il faut donc éviter à tout prix de considérer l'Homme comme un simple moyen de production, comme l'organisation du

travail tend à le faire, bien aidée par la société actuelle obligeant la réduction constante du triangle coût – qualité – délai.

Quels sont donc les champs d'action du manager intermédiaire ?

Premièrement, les qualités personnelles du manager exercent une influence sur le bien-être au travail. Nous avons identifié deux leviers importants dans ce domaine :

- L'intégrité et l'égalité entre chaque membre de l'équipe
 - Une inégalité ou un manque d'intégrité perçus par un travailleur pourraient avoir un impact direct sur la santé mentale du travailleur.
- La gestion de ses émotions
 - Un manager doit rester maître de ses émotions pour conserver une gestion indépendante de ses affinités. De plus, ne pas en garder la maîtrise pourrait l'amener dans une situation de souffrance. Or, les sentiments du manager sont contagieux pour son équipe, donc cela pourrait faire souffrir tout le monde.

Ensuite, le comportement et les compétences comportementales du manager sont deux dimensions importantes dans la prévention du burnout. Un comportement prônant la satisfaction professionnelle est directement corrélé à la santé mentale. Le comportement est donc la volonté d'appliquer ou non les leviers pour prévenir le burnout. Un manager peut avoir les meilleures compétences du monde pour pratiquer un management humain, mais si son comportement ne les applique pas, il induira quand même une souffrance mentale pour ses collaborateurs. Les compétences relatives à un management humain de qualité sont reprises dans la partie précédente.

Les managers peuvent aussi appliquer des actions directes dans leur management pour prévenir le burnout, qui ne sont pas nécessairement liées à leur personnalité, leur comportement ou leurs compétences. En étant conscient de ces leviers, ils peuvent les appliquer. Nous avons identifié six nouvelles dimensions :

- La capacité de communication et de réaction
 - Une bonne communication, via des dialogues et une écoute attentive, permet de détecter rapidement certains problèmes qui peuvent se produire. La capacité de réaction réside dans la bonne

connaissance de l'ensemble des structures mises en place pour aider les travailleurs, notamment la redirection vers des personnes plus compétentes.

- Le rôle d'observation
 - L'observation joue aussi un rôle important dans la prévention du burnout. La capacité d'analyse du manager sur la santé de son équipe, notamment lors des nombreux changements que la société exige, permet de détecter rapidement des signaux négatifs et d'agir avant qu'il ne soit trop tard.
- La gestion et la communication du travail
 - Cette dimension désigne l'organisation de son travail, comme l'autonomie que le manager accorde à son équipe, la manière dont il prend ses responsabilités en tant que décisionnaire, etc. Ce point évoque donc le style de management pratiqué par rapport à l'organisation du travail.
- La reconnaissance
 - La reconnaissance fait partie intégrante du rôle du manager dans la prévention du burnout, comme expliqué dans la partie sur le rôle de l'entreprise. Elle se fait à plusieurs échelles dans la société et a plusieurs formes : matérielle, symbolique et sociale.
- Le soutien
 - Le soutien, qu'il soit social ou technique, a un impact direct sur le bien-être, la performance et la productivité, ainsi que sur la diminution des effets négatifs du travail, et des études montrent la corrélation négative du soutien avec l'épuisement professionnel.
- Le sens du travail
 - Chaque travailleur a besoin de comprendre le sens de son travail pour en être satisfait. Il a besoin de comprendre son rôle, sa valeur ajoutée, son utilité, et le manager doit l'y aider s'il veut participer à sa satisfaction professionnelle.

En conclusion, différentes clés ont été proposées dans ce mémoire dans le but d'aider un manager intermédiaire à prévenir le burnout, avec des exemples de management, comme le « health » management ou le « leadership transformationnel ».

La théorie est régulièrement différente de la pratique. Dès lors, il convient désormais de mettre en pratique cette analyse des leviers et des contraintes du supérieur avec des travailleurs directement touchés par le burnout, ainsi que des managers intermédiaires.

Partie 2 : étude empirique

Introduction

Cette phase empirique exploratoire a pour but de comparer mon hypothèse de travail avec des données récoltées au moyen d'entretiens semi-directifs. Cependant, il est important de préciser que cette hypothèse ne pourra en aucun cas être validée ou réfutée. En effet, le matériau empirique est trop restreint pour donner une vision représentative de la société. Néanmoins, ces entretiens apporteront une richesse de contenu à mon hypothèse de travail, soit le grand rôle du manager intermédiaire dans la prévention du burnout malgré sa marge de manœuvre limitée.

Cette partie est composée de trois chapitres. Le premier décrit la méthodologie appliquée à cette phase exploratoire, tandis que le deuxième a comme tâche de décrire les résultats obtenus lors des témoignages. Le troisième, quant à lui, vise à analyser ces résultats avec la revue de littérature, tout en se posant des questions sur le réel impact du manager intermédiaire dans la prévention du burnout.

Chapitre 1 : méthodologie

1. Justification du choix de la méthode

Une partie empirique efficace repose sur une méthodologie clairement définie et le contenu de ces explications est basé sur l'ouvrage de Van Campenhoudt, Marquet, et Quivy (2011). J'ai décidé de procéder via des entretiens individuels de type semi-directif. Le but premier est de comprendre le rôle du manager dans la prévention du burnout, et passer par des entretiens riches en contenu me semble être la manière la plus efficace. L'objectif n'est pas de récolter des analyses quantitatives, mais bien de se concentrer sur une richesse des réponses, afin de comprendre en profondeur le rôle du manager, non seulement de son propre point de vue mais également de celui de l'employé. Ces échanges réels permettent de comprendre aussi la différence de perception de ce rôle au niveau des leviers et des contraintes par les deux parties.

Deux types de profils ont été établis pour alimenter ma partie théorique. Premièrement, j'ai choisi d'interroger des employés touchés par le burnout. Ce syndrome étant utilisé de manière très générale, je me suis concentré sur les personnes qui ont été officiellement diagnostiquées par un professionnel. Cette sélection me permet de cibler mon public afin que mon analyse ne soit pas biaisée par des travailleurs souffrant d'autres troubles mentaux. Secondement, j'ai désiré récolter des témoignages de managers intermédiaires dont un membre de l'équipe a souffert d'un épuisement professionnel. Le bouche-à-oreille, ainsi que les réseaux sociaux m'ont permis de trouver les candidats. Le principe de réalité m'empêche en revanche de bénéficier d'un grand nombre de témoignages. En effet, étant donné la sensibilité du sujet, je dois me contenter de huit employés et de trois managers.

Je réalise donc une démarche qualitative via une observation indirecte. La première étape consiste en l'élaboration d'un modèle d'analyse depuis ma partie théorique, ce qui me permet de créer un guide d'entretien. Celui-ci est composé de questions semi-directives, c'est-à-dire chargées de baliser le thème, tout en laissant une liberté d'expression aux répondants anonymes. De plus, ces questions sont dépersonnalisées, c'est-à-dire qu'elles traitent du sujet de manière générale, et pas de l'expérience personnelle. En revanche, le répondant peut décrire son vécu à sa convenance. En outre, les questionnaires sont identiques pour les managers et pour les employés, ce qui facilite

la comparaison des points de vue, et les entretiens durent entre 1h et 1h45. Enfin, ils ont aussi été vérifiés par une personne tierce au préalable pour s'assurer de la bonne compréhension des répondants.

2. Forces et faiblesses

La première force que Van Campenhoudt et al. (2011) décrivent, est une flexibilité et une souplesse durant l'entretien. J'ai en effet pu naviguer entre toutes les questions de mon guide d'entretien, sans les citer l'une après l'autre. Cela donnait une cohérence au déroulement du témoignage et le répondant se sentait réellement écouté. Dès lors, il était en confiance pour expliquer librement sa propre perception à sa manière.

Ensuite, ces auteurs insistent sur la richesse de l'information récoltée durant ces entrevues. J'ai pu en effet bénéficier de témoignages riches en expériences personnelles sur des sujets sensibles, ce qui a pu assurément donner une dimension humaine à ce travail.

Ce type d'entretien contribue aussi à une facilité d'analyse et de comparaison. En effet, grâce au modèle d'analyse rigoureux sur lequel s'est basé le guide d'entretien, il permet d'analyser directement les réponses des répondants avec les dimensions mises en avant dans la partie théorique. De plus, comme expliqué précédemment, le questionnaire est identique pour les deux parties, ce qui permet une aisance de comparaison entre les différentes perceptions des répondants.

En ce qui concerne les faiblesses, la souplesse de cette méthode peut mener l'intervieweur à des erreurs. D'un côté, il peut s'évader dans des conversations désorientées de son sujet, et d'un autre côté il peut être effrayé par cette grande marge de manœuvre s'il se sent plus efficace avec des directives claires.

Ensuite, ces auteurs nous expliquent qu'il ne faut pas être naïf en pensant que le chercheur sera complètement neutre et que le répondant ne donnera que des réponses spontanées. Il y a certainement une part de subjectivité où le chercheur orientera, aussi peu soit-il, vers la réponse qui l'arrange le mieux, tout comme le répondant qui sera influencé.

De plus, dans mon cas, j'estime qu'une faiblesse réside dans le fait que les répondants ne voient pas les questions à l'avance. C'est un sujet complexe, c'est pourquoi je pense

qu'avoir reçu le questionnaire préalablement aurait pu permettre de récolter des réponses plus complètes.

Enfin, même s'il y a un principe de réalité – surtout du côté des managers – qui a empêché de récolter un nombre important de témoignages, je peux considérer l'échantillon comme valide car le principe de saturation est plus ou moins respecté. Cependant, il faut être conscient qu'un biais d'échantillonnage est présent.

Chapitre 2 : description des résultats

Onze entretiens semi-directifs ont été réalisés dans le but d'alimenter ma partie empirique. Parmi ceux-ci, nous pouvons distinguer trois managers intermédiaires dont un membre de l'équipe est tombé en burnout, ainsi que huit travailleurs touchés par l'épuisement professionnel. Ces interviews m'ont permis d'évaluer l'importance et la connaissance des différentes dimensions du rôle du manager intermédiaire mises en avant dans la première partie. Ce chapitre a comme objectif de décrire les résultats obtenus.

1. Causes du burnout

- Managers : les trois managers sont conscients que le stress joue un grand rôle dans l'épuisement professionnel. Ils s'accordent également tous à dire que la pression y contribue, notamment liée aux deadlines serrées. Deux d'entre eux évoquent la charge de travail excessive, le manque de reconnaissance et les caractéristiques personnelles du travailleur, comme sa personnalité, son degré d'investissement, sa satisfaction au niveau de sa vie privée, ... Enfin, les changements, la mauvaise communication, la perte de sens, le manque de soutien, le manque de directives claires sont des causes évoquées par une seule personne.
- Employés : chez les huit employés interrogés, certaines causes ressortent plus que d'autres. En effet, tout le monde s'accorde à dire que le stress est présent dans chaque cas, et qu'il est lié dans la majorité des cas à la surcharge de travail, à une pression excessive ainsi qu'à un manque de reconnaissance et de soutien. La moitié des répondants évoque aussi que le profil de la personne joue un rôle, comme sa personnalité ou sa situation familiale, ainsi que la difficulté de décrocher du travail, c'est-à-dire que la séparation entre la vie privée et professionnelle est délicate. Cette même moitié éprouve une grande difficulté à penser à d'autres choses, même lorsqu'ils pratiquent un loisir par exemple. Cependant, dans certains cas, le manager n'aide pas forcément à décrocher, comme l'explique un répondant : « *Mon responsable m'appelait souvent en dehors des heures de travail pour traiter des questions professionnelles* ». D'autres facteurs sont aussi mis en avant, de manière moins systématique, comme la rigidité de

l'organisation du travail, le manque d'autonomie, la perte de sens, les changements fréquents, le manque de contrôle sur son travail, une mauvaise communication et une individualisation constante des responsabilités qui devraient relever du collectif.

2. Symptômes du burnout

- Managers : les trois managers sont globalement sur la même longueur d'ondes au niveau des symptômes possibles. Ils citent une fatigue émotionnelle, une fatigue physique, une dépersonnalisation, un repli sur soi-même, des réactions disproportionnées et une perte de motivation. Deux d'entre eux évoquent clairement la création d'un cercle vicieux, c'est-à-dire qu'un début de burnout va diminuer la performance du travailleur, il va donc commettre des erreurs et celles-ci l'enfonceront dans son mal-être et ce dernier se renforcera petit à petit. De plus, ils pensent tous qu'il est possible de détecter un début de burnout chez son collaborateur à la condition que le manager soit très proche de son équipe car beaucoup de personnes essaient de cacher ce syndrome qu'ils considèrent comme un aveu de faiblesse.
- Employés : certains symptômes font l'unanimité – ou presque - auprès des répondants. En effet, la fatigue émotionnelle (irritabilité croissante, pleurs, réactions disproportionnées, etc.), la fatigue physique, la dépersonnalisation et l'impact sur la vie privée sont les symptômes les plus évoqués. D'autres facteurs sont régulièrement mis en avant mais à moindre mesure, comme une perte de confiance en soi, une phobie sociale, des angoisses et une perception négative constante : *« la moindre émotion positive apparaît comme un petit coin de ciel bleu dans les orages »*. Une autre caractéristique étonnante fait l'unanimité : chaque travailleur ne s'est pas vu sombrer petit à petit dans le burnout, mais ils l'ont remarqué du jour au lendemain, une fois que c'était trop tard. L'un des répondants compare ce processus au syndrome de la grenouille : *« lorsque tu trempe une grenouille dans de l'eau bouillante, elle va directement sauter et s'enfuir. Quand tu la trempe dans de l'eau froide et que tu augmentes petit à petit la température de l'eau, elle va s'habituer et la supporter, jusqu'à ce qu'elle cuise et meure »*. Cependant, ils estiment aussi, pour la plupart, qu'une autre personne de l'environnement professionnel peut détecter un épuisement professionnel chez

quelqu'un. Certes, ce n'est pas une chose aisée, surtout que certains travailleurs le cachent, mais il y a des signes qui peuvent mettre la personne sur la bonne voie. De plus, plusieurs d'entre eux estiment qu'avoir fait un burnout permettrait de reconnaître beaucoup plus facilement les signes chez soi et chez les autres.

3. Les leviers du manager dans la prévention du burnout

De manière générale, tous les managers et les employés se rejoignent en mettant en avant le rôle indispensable du manager dans la prévention du burnout, et plus largement dans le stress des travailleurs.

Importance de l'intégrité et de l'égalité du manager

- Managers : ils sont tous convaincus de cette importance mais ce n'est pas si facile dans la pratique. En effet, des travailleurs peuvent percevoir un sentiment d'inégalité alors que le manager a agi de manière égale et intègre. La communication joue un rôle majeur pour expliquer le point de vue du manager et atténuer la perception d'inégalité et de manque d'intégrité. En outre, même si c'est déterminant, un manager pointe la difficulté d'appliquer une stricte égalité au quotidien puisque chaque profil est différent.
- Employés : à nouveau, les huit employés s'accordent à dire que ce sont des valeurs indispensables pour un manager. Ils évoquent aussi la nécessité de la communication pour diminuer la perception d'inégalité. Trois d'entre eux font d'ailleurs le parallèle avec leur expérience et affirment s'être sentis traités injustement. Selon les employés, ce manque d'intégrité et d'égalité peut entraîner de la démotivation, une individualisation de chaque travailleur au lieu d'un collectif soudé, un manque de confiance envers son manager, des critiques et de la jalousie.

Importance de la gestion des émotions et de la satisfaction professionnelle du manager

- Managers : ils affirment tous que les sentiments sont très contagieux. En effet, une satisfaction professionnelle, une bonne humeur, une motivation, auront un impact positif direct sur l'équipe, tandis qu'un mal-être, une pression excessive, un stress, auront une influence négative sur le bien-être des collaborateurs. Il est donc important, selon eux, que le manager soit une éponge et absorbe tous les

sentiments négatifs pour ne pas les communiquer. L'un d'entre eux compare cette contagion avec celle d'un pilote d'avion. Si ce dernier paraît stressé, tous les passagers le seront aussi. Trouver le bon degré d'empathie est aussi indispensable, car il faut savoir rester ferme pour que les collaborateurs n'en profitent pas. Par exemple, un des managers a appris de son excès d'empathie. Il l'était trop jusqu'à ce qu'un collègue lui fasse remarquer qu'il ne prenait pas assez ses propres émotions en compte, et avec le recul, il a compris que cet excès nuisait à sa propre santé.

- Employés : ils ont le même point de vue que les managers. Selon eux, les sentiments sont très contagieux, donc il est important qu'un manager les maîtrise. Ils vont aussi impacter sa manière de gérer l'équipe, et donc le management sera moins bien pratiqué. Cependant, certains employés émettent une nuance, en affirmant qu'un manager ne doit pas être tout le temps imperméable avec ses sentiments. Il peut aussi expliquer à son équipe ses difficultés liées au boulot, ce qui peut provoquer une entraide au sein de l'équipe et le soulager. Certains interviewés sont aussi conscients qu'un excès d'empathie peut entraîner des plaintes excessives des collaborateurs.

Importance du comportement du manager

- Managers : les managers, eux-mêmes, estiment que beaucoup d'entre eux ne sont pas préoccupés par l'aspect humain. De plus, tout le monde ne voit pas le rôle du manager/leader de la même manière. Dès lors, selon un répondant, certains supérieurs estiment avoir un bon comportement même s'ils n'y intègrent pas la dimension humaine, simplement parce qu'ils ne trouvent pas important de devoir être humains dans leur gestion. Un des interviewés donne l'exemple que lors d'une formation avec dix managers, il était le seul à se considérer comme sociable avec son équipe. Cela ne veut pas dire que les neuf autres n'ont pas les qualités pour gérer humainement, mais ce n'est pas leur priorité et donc ils n'intègrent pas la dimension humaine dans leur comportement. Un autre manager donne un exemple personnel : il devait réaliser un feedback individuel pour chacun des 26 membres de son équipe, alors que son collègue ne devait en réaliser que 6. A la fin de l'année, il les avait tous faits, tandis que son collègue

n'avait pas pris le temps de les faire. Cela démontre bien la différence de comportement entre chaque manager.

- Employés : à nouveau, tous les employés s'accordent à dire que certains managers ne se préoccupent pas de la dimension humaine et donc ne l'intègrent pas dans leur comportement. D'autres l'intègrent jusqu'à ce qu'ils doivent choisir entre un comportement prônant les résultats et un comportement humain. Ils n'hésiteront alors pas à supprimer le management humain pour réaliser de meilleurs chiffres. Certains ne sont pas non plus faits pour être managers, cela dépend aussi de la personnalité. D'autres encore ne croient pas au burnout et aux bienfaits d'un management humain selon un répondant : « *c'est comme la théorie du complot durant cette période de covid : plein de personnes ne croient pas en cette maladie alors que de nombreuses études le prouvent* ». Ce qui est intéressant, c'est que les employés évoquent indirectement de leur propre chef des contraintes quant au mauvais comportement, comme le manque de formation, le manque de conscientisation, la pression subie, la culture du chiffre de l'entreprise ou encore la présence excessive de procédures.

Compétences du manager

- Managers : plusieurs aptitudes reviennent à chaque fois comme la communication, l'écoute, l'empathie et la connaissance individuelle et collective de son groupe. L'approche ne sera pas la même lors d'une discussion collective ou lors d'une conversation individuelle. D'autres compétences sont aussi évoquées comme la franchise, l'ouverture d'esprit, la remise en question ou encore l'acceptation des critiques. Un manager définit les compétences dans la prévention du burnout comme de la psychologie.
- Employés : les compétences principales citées par les employés sont similaires à celles perçues par les managers. En effet, ils évoquent à l'unanimité la capacité d'écoute, la communication et l'empathie. D'autres aptitudes sont mises en avant à moindre mesure, comme le sens donné au travail, la reconnaissance, la manière de motiver, l'ouverture d'esprit, l'honnêteté, la connaissance individuelle de chaque membre ou encore le rôle du coach.

Importance de la qualité d'observation du manager

- Managers : ils sont conscients de l'importance de l'observation pour un manager, qui permet de voir l'état des membres du personnel et d'anticiper un début de burnout par exemple. Cela aide aussi à gagner la confiance de son équipe, et à analyser les points forts et les points faibles de chaque personne, et donc à améliorer les choses qui vont moins bien. Pour faciliter l'observation, un manager avait mis en place un système de couleurs où chacun devait indiquer sa couleur à la réunion quotidienne. Les deux couleurs extrêmes étant le vert pour le bien-être et le rouge pour le mal-être, le manager pouvait rapidement agir lorsqu'un travailleur indiquait plusieurs rouges d'affilée.
- Employés : pour eux aussi, la qualité d'observation d'un manager est indispensable. Elle aide à anticiper de nombreux problèmes et à agir avant qu'il ne soit trop tard. Elle permet aussi de connaître en profondeur chaque travailleur : son moral, ses qualités, ses défauts, l'évolution de son travail, et de mieux comprendre comment agir. Le manager pourra aussi détecter la cohésion de groupe, les charges de travail respectives ainsi que la pression subie par chacun. Un employé pense tout de même que cela est plus facile à dire qu'à faire, étant donné que de nombreuses personnes tentent de cacher leur mal-être.

Importance de la capacité de réaction du manager

- Managers : le manager peut jouer un rôle de soutien lors d'un début de burnout en proposant des solutions pour soulager la personne. Selon eux, il ne faut minimiser aucun sentiment, et ne pas afficher la personne. Ils trouvent important de prendre la personne à part et d'avoir une discussion en face-à-face. Cependant, les trois managers interrogées ne connaissent pas (ou peu) les structures d'aide mises en place, et ils ne sont donc pas capables d'orienter les membres de l'équipe vers les personnes adéquates. Plus inquiétant encore, deux d'entre eux annoncent que les travailleurs dans les ressources humaines ne connaissent pas non plus suffisamment la marche à suivre pour orienter les travailleurs vers les structures nécessaires.
- Employés : selon les collaborateurs, les managers jouent aussi un rôle lorsqu'il faut réagir à un début de mal-être. La plupart évoquent l'importance d'être à l'écoute afin de proposer des ajustements possibles, et de prévoir une discussion en face-à-face pour ne pas afficher la personne aux yeux de tous. Certains

estiment qu'il faut remonter l'information aux supérieurs ou aux ressources humaines, qui seront peut-être plus qualifiés pour répondre aux besoins de la personne. Selon quelques employés, il est aussi important de consulter un deuxième avis avant d'agir. Ils pensent que le manager devrait se remettre en question et prendre lui-même les devants, étant donné que beaucoup de travailleurs ne veulent pas en parler considérant ce mal-être comme un aveu de faiblesse. Cependant, sept des huit employés estiment que le supérieur n'est pas assez informé sur les structures mises en place. Il est donc difficile de prendre les devants.

Organisation du travail du manager

- Managers : les trois s'accordent à dire qu'il est important de donner des directives claires et ne pas être réticent à prendre une décision. De plus, il faut accorder une autonomie tout en fixant un cadre plus ou moins en grand en fonction du travailleur. Une remarque d'un manager réside dans le grand nombre de procédures. Celles-ci peuvent limiter cette autonomie accordée aux travailleurs. Le manager n'a donc pas forcément les clés pour organiser différemment le travail. Un autre supérieur affirme qu'il faut être prudent avec l'autonomie accordée : il ne faut pas jouer le rôle du policier, mais certains travailleurs pourraient abuser en cas de trop grand niveau d'autonomie. En ce qui concerne la charge de travail liée à l'organisation du travail, ils affirment qu'il est important de la répartir au maximum afin d'éviter la pression. Dès lors, une bonne connaissance des compétences de chaque membre peut aider, permettant de ne pas se focaliser uniquement sur le descriptif des tâches de chaque poste. Quant aux décisions participatives, leurs avis sont plus mitigés. En effet, ils sont tous d'accord pour inclure l'équipe dans la prise de décision, mais à des degrés différents. L'un estime qu'il faut consulter un maximum son équipe lors d'une décision, tandis que les deux autres sont plus nuancés en évoquant le type de décision. Un des managers estime aussi que chaque membre de l'équipe ne doit pas forcément être consulté, et il ne considère pas cette action comme une inégalité car tous les travailleurs n'ont pas le même niveau de compétences.
- Employés : l'organisation du travail vue par les employés rejoint celle des managers sur certains points. En effet, ils s'accordent tous à dire qu'il est

indispensable qu'un manager comprenne le bon équilibre entre l'autonomie et le cadre nécessaire pour chaque membre de l'équipe. Une mauvaise compréhension peut nuire au bien-être. Il est aussi important qu'il n'y ait pas d'extrême, c'est-à-dire que de l'autonomie ou aucune autonomie. Une répondante donne son cas comme exemple où elle bénéficie d'une autonomie maximale, ce qui la pousse à encore plus travailler parce qu'aucune limite n'est avancée. Ils sont tous d'avis qu'il faut inclure l'équipe dans la prise de décision. Cependant, une seule personne déclare que toutes les décisions ne doivent pas être prises après consultation de l'équipe, tandis que tous les autres aimeraient donner leur avis le plus possible. Ils sont aussi conscients que l'équilibre ne doit pas être facile à trouver pour le manager, car une réticence lors de la prise de décision nuit au travail. D'autres caractéristiques sont également avancées, comme l'importance de connaître les compétences de chacun, la flexibilité, la proposition de formations, les responsabilités pour tous, la répartition égale de la charge de travail et l'excès de procédures.

Importance de la reconnaissance du manager

- Managers : ils affirment tous que la reconnaissance du manager est un levier indispensable pour prôner le bien-être au travail. Cependant, ils émettent certaines remarques. Premièrement, la reconnaissance doit aller dans les deux sens, c'est-à-dire qu'il faut relever les points positifs, mais aussi les points négatifs. Ensuite, ils sont nuancés sur la facilité de cet acte. Un des trois managers estime que ce n'est pas évident car l'être humain a tendance à relever davantage les points négatifs que positifs, même si c'est dans un but constructif. Il estime aussi que chaque travailleur n'a pas besoin de la même reconnaissance, mais que certains en ont besoin de trop. Les deux autres managers pensent que la base de la reconnaissance peut être facile, que cela commence par de petites choses comme un simple « merci ». Ils sont en revanche tous conscients que la reconnaissance manque de manière générale.
- Employés : selon eux, la reconnaissance est aussi un facteur essentiel. Même si elle doit venir premièrement du manager, certains estiment que celle des collègues est aussi importante. Elle va permettre d'accroître le bien-être, de motiver, de s'affirmer, de connaître ses forces et d'augmenter la productivité. Le

contraire entrainera une perte de motivation, un manque d'investissement et des velléités de départ. Ils affirment aussi que ce n'est pas difficile à appliquer, car cela commence par de petits gestes.

Importance du soutien du manager.

- Managers : comme pour la reconnaissance, ils sont tous conscients de l'importance du soutien, qu'il soit technique ou social. Ils considèrent qu'un manager doit agir comme un coach dans ce domaine, et doit à nouveau connaître individuellement chaque personne pour offrir un soutien personnalisé. Il doit être à l'écoute tout en faisant attention de ne pas être trop gentil. Un soutien permettra d'être plus efficace, et il doit donner les moyens à chaque travailleur d'évoluer. Dès lors, une bonne connaissance de chaque fonction est importante, ainsi que les forces et faiblesses de chacun. Un manque de soutien peut amener un burnout. Une remarque est en revanche énoncée : le travailleur doit aussi y mettre du sien pour expliquer au manager ce dont il a besoin.
- Employés : les employés, eux aussi, affirment le caractère indispensable du soutien du manager. Cela va créer un lien avec lui, motiver, pousser à s'investir, donner confiance, donner un sentiment qu'il est aussi un être humain, comme lui. Un soutien permet aussi de mieux gérer la pression. Il est d'autant plus important dans les erreurs, même si les choses négatives doivent être dites aussi. Pour justifier cette importance, un répondant donne un exemple : « *quand tu montes un escalier, et que tu fais une erreur, tu peux avoir tendance à te retourner et à descendre. A ce moment précis, le soutien du manager te permet de te remettre dans le bon sens et de continuer à avancer. S'il ne le fait pas, tu descends l'escalier, tu dégringoles, et une fois en bas, il est trop dur de remonter* ». Certains voient aussi le manager comme un coach. Un manque de soutien peut, en revanche, entrainer des envies de départ, une perte de confiance, une perte de motivation, de la solitude dans les problèmes. Un soutien peut donc permettre de remettre le travailleur sur les bons rails au lieu de le laisser s'enfoncer dans le mal-être.

Le manager idéal

- Managers : les qualités les plus souvent citées d'un manager idéal sont les visions et directives claires, l'écoute, la reconnaissance, le coaching, le soutien,

l'organisation et la capacité de donner un cadre. D'autres caractéristiques reviennent à moindre mesure comme l'intégrité, l'anticipation, l'ouverture d'esprit, l'empathie, les encouragements, les feedbacks, la communication et la fermeté. Un bon leader va tirer son équipe vers le haut.

- Employés : un grand nombre de caractéristiques différentes sont associées au manager idéal selon les employés. Cependant, des tendances ressortent clairement. Les plus souvent citées sont l'écoute, la reconnaissance, le soutien et la communication. Celles citées par la moitié des répondants concernent l'ouverture d'esprit, le coach, le leadership et le management personnalisé. Enfin, les dernières qualités évoquées par un quart des interrogés sont l'égalité, les directives claires, l'empathie, les encouragements, les feedbacks positifs ou négatifs, la sincérité, la démonstration par l'exemple, l'humilité, la franchise, l'autonomie et la gestion des émotions.

Une dimension supplémentaire importante, relevée spontanément à la fois par les managers et les employés et sur laquelle ils ont insisté, concerne le développement de contacts informels du manager avec son équipe, ainsi que la mise en avant du collectif, la collaboration et la bonne atmosphère de travail au sein de l'équipe.

4. Les contraintes du manager dans la prévention du burnout

Marge de manœuvre du manager

- Managers : les managers sont relativement d'accord pour dire qu'ils ont un grand impact dans la prévention du burnout, même si de nombreuses contraintes limitent leur pouvoir d'action. Ce niveau de management est défini comme usant, et qualifié de « management de contraintes » ou encore de « shit management ». Un des managers tente de limiter son importance, même s'il est conscient de son rôle, en annonçant que plusieurs autres acteurs ont leur importance et qu'il ne faut pas remettre toute la faute sur le manager.
- Employés : la plupart d'entre eux sont conscients de l'importance du manager, tout en sachant qu'il a des contraintes. Certains évoquent spontanément une contrainte de temps, de société actuelle, financière, et du manque de directives des dirigeants. Un répondant annonce même que le manager intermédiaire, qui est coincé entre le marteau et l'enclume, doit être le poste qui tombe le plus

régulièrement en burnout. Seule une personne n'évoque à première vue aucune contrainte et considère que le manager a une grande marge de manœuvre.

L'encouragement des dirigeants envers le manager à pratiquer un management humain

- Managers : sur les trois managers, l'un annonce n'être pas du tout encouragé à pratiquer un management humain et que la priorité est le business. Les deux autres se rejoignent en expliquant que dans la théorie, certains aménagements sont mis en place, mais que dans la pratique cela ne fonctionne pas et ce n'est pas leur priorité. Par exemple, un manager trouve ridicule le fait qu'il ait comme objectif de réaliser un feedback de fin d'année à chacun de ses employés. Il estime que ça devrait être obligatoire. En effet, son collègue manager profite de cette absence d'obligation pour ne pas le faire. Ce sera juste un objectif non-atteint.
- Employés : la plupart estiment que les managers ne sont pas encouragés par les dirigeants et que seuls les chiffres comptent. Plusieurs disent même que ce n'est pas le travail des dirigeants, leur boulot est de faire des résultats. Deux employés pensent que cela dépend de l'entreprise.

Impact de la société actuelle sur la pression financière

- Managers : à l'unanimité, les managers estiment que la société actuelle très concurrentielle est une contrainte importante dans leur management. En effet, ils ressentent tous une pression financière de plus en plus forte, où il leur est demandé de constamment faire plus avec moins de ressources, ou de le faire plus vite. La productivité doit sans cesse être améliorée.
- Employés : similairement aux managers, les employés sont persuadés du mauvais impact de la société actuelle sur le management humain, et sur leur propre bien-être. Ils ressentent fortement la pression financière dans tous les domaines, oubliant la dimension sociale et en rationalisant autant que possible chaque poste de travail pour y être le plus productif possible. Par exemple, un employé, ayant aussi un budget à gérer, l'a vu diminuer de 25% en six ans. Son objectif annuel, en moyenne, est de réaliser 5% de chiffre d'affaires en plus, avec 5% de dépenses en moins.

Le temps du manager.

- Managers : ils sont tous d'avis que le manager n'a pas le temps de pratiquer un management humain. L'un d'entre eux explique que lors de sa prise de fonction, les responsables lui ont annoncé qu'un tiers de son temps serait réservé à du management humain. Or, les charges de travail dans les autres domaines sont telles qu'il n'a pas le temps de développer la dimension humaine. Un autre manager estime que son entreprise est dans la réaction et pas dans l'anticipation, ce qui implique une pression et une vitesse d'exécution qui empêchent d'accorder du temps au management humain. Cependant, ils sont aussi tous d'avis que le manager doit prendre le temps de le faire, et donc il doit s'arranger pour ne pas mettre la dimension humaine de côté, peut-être au détriment de sa charge de travail à lui.
- Employés : globalement, la plupart des employés affirment que les managers n'ont pas beaucoup de temps, mais qu'ils doivent le trouver. Plusieurs pensent que le management humain n'est pas dans leur timeline, et qu'ils reçoivent une charge de 100% de travail pour 100% du temps, et pas 80% de charge et 20% de management humain pour 100% de temps. Selon eux, le management humain commence par des gestes simples, comme un « merci », « ça va ? », etc. Une autre personne affirme même que les managers doivent prendre sur leur temps privé si nécessaire, ou encore qu'ils doivent améliorer leur productivité dans leurs tâches pour se libérer du temps.

Critères d'évaluation du manager.

- Managers : sur les trois managers, chacun apporte une réponse différente. Le premier avoue ne pas être évalué sur le management humain tandis que le deuxième déclare être évalué, sur papier, sur le management humain, mais dans la pratique, ce n'est pas le cas. Enfin, le troisième affirme avoir la dimension humaine dans l'évaluation de ses dirigeants.
- Employés : la majorité des employés estiment que les critères d'évaluation sont uniquement financiers. Un autre répondant affirme qu'une évaluation du management humain est mise en place pour le manager, mais qu'elle n'est pas efficace. Enfin, une dernière personne croit en une petite évaluation de la

dimension humaine, bien que les résultats financiers soient largement prioritaires.

Le rôle de la formation dans le management humain

- Managers : de manière générale, ils affirment que les formations, que ce soit durant les études ou en entreprise, sont très peu présentes en ce qui concerne le management humain. Deux managers ont eu une petite formation en entreprise, dont l'un après sa nomination en tant que manager, mais ils s'accordent à dire qu'elles n'ont pas été efficaces. Ils doivent apprendre sur le tas. D'ailleurs, un manager est conscient d'avoir commis des erreurs à ses débuts, liées à un manque de connaissances. Même si la formation est importante à ses yeux, un des managers tente de diminuer son influence en ajoutant que le management humain fait aussi partie des valeurs de l'Homme.
- Employés : leurs avis sont similaires à ceux des managers à quelques nuances près. Ils s'accordent à dire qu'il y a un manque de formations en la matière, ou un manque d'efficacité de ces – rares – formations. Elles sont même parfois inexistantes. Pourtant, selon eux, elles seraient très utiles pour conscientiser tous les agents de l'entreprise, et pour comprendre l'impact positif du bien-être sur la productivité. Beaucoup de managers doivent apprendre sur le tas.

Influence du manager dans l'élaboration des politiques de prévention du burnout

- Managers : deux des trois managers n'ont pas d'influence dans la décision de la stratégie de prévention contre le burnout. Le troisième, quant à lui, précise que les managers intermédiaires ont été consultés très récemment dans ce domaine car de nombreux burnouts ont été recensés ces derniers temps. Avant cela, ils n'avaient pas leur mot à dire.
- Employés : les employés vont tous dans le même sens en affirmant que le manager intermédiaire n'est pas consulté dans l'élaboration de la stratégie. Cependant, plusieurs d'entre eux affirment qu'il doit lui-même faire en sorte de remonter l'information pour tenter d'avoir un impact, aussi petit soit-il. Même s'ils trouvent que ce serait intéressant de le consulter, ils sont conscients qu'au plus la taille de l'entreprise est grande, au plus il est difficile de consulter tous les managers.

Autres contraintes

- Managers : deux des trois managers évoquent la contrainte de l'équipe. Selon eux, « *l'équipe fait aussi le manager* ». En d'autres termes, l'équipe peut aussi donner du fil à retordre au manager, sans qu'il en soit la cause. Le troisième pointe du doigt le fait que de nombreux cadres « experts » sont engagés sans qu'ils aient la moindre connaissance en management humain.
- Employés : certains évoquent, au même titre que les managers, la potentielle contrainte de l'équipe pour le leader. De plus, certains travailleurs n'osent pas communiquer et cela peut être difficile d'avoir les bonnes informations. La vie privée du manager peut aussi être un frein dans sa gestion, ainsi que le profil de chaque responsable. Certains ont la fibre humaine, d'autres pas. Enfin, la situation financière de l'entreprise peut aussi empêcher de réaliser un teambuilding, par exemple.

En conclusion des entretiens, j'ai demandé à chaque manager et chaque employé s'ils étaient d'accord avec l'affirmation suivante : « *le manager a un grand impact dans la prévention du burnout, tout en ayant une marge de manœuvre limitée* ». Voici les résultats :

- Managers : deux des trois managers sont d'accord avec cette affirmation. Ils sont conscients de leur importance, tout en sachant qu'ils doivent faire face à des contraintes qui vont freiner leur pouvoir d'influence. Cependant, le troisième n'est qu'à moitié convaincu par cette énonciation. En effet, il estime que les contraintes sont en train de diminuer grâce aux prises de conscience, à l'amélioration de la séparation de la vie privée et professionnelle, à l'augmentation de la flexibilité, aux valeurs de bien-être prônées par les jeunes générations, ... Selon ce manager, l'employeur est amené à s'adapter s'il veut garder ses éléments.
- Employés : du point de vue des employés, la moitié affirme être d'accord avec cette proposition. L'autre moitié est plus mitigée, ils sont d'accord mais pas complètement.

Chapitre 3 : analyse des résultats

Après avoir consulté l'avis de chaque manager et de chaque employé concernant les leviers et les contraintes mis en avant dans la revue de littérature, je peux désormais les mettre en relation pour en tirer des conclusions. Comme expliqué précédemment, l'échantillonnage des entretiens n'est en aucun cas représentatif de la population, mais il peut nous donner quelques clés sur l'importance du manager dans la satisfaction au travail et la prévention du burnout.

1. Causes du burnout

Afin d'introduire l'entretien et d'analyser les connaissances de chaque répondant sur le burnout, je trouvais utile de voir les causes énoncées par les managers et par les employés. Du point de vue de ces derniers, il ne me semble pas pertinent de remettre en question leurs perceptions. En effet, chacun a souffert d'épuisement professionnel, et ils savent mieux que quiconque ce qui a engendré leur mal-être même si les causes citées rejoignent la théorie, avec un accent sur la surcharge de travail, le stress, et la pression subie. La recherche constante de croissance de la rentabilité n'est pas innocente à ce phénomène.

En ce qui concerne les managers, ils semblent conscients de la globalité des causes. Ils savent aussi que la surcharge de travail amène beaucoup de pression aux travailleurs. Cette conscience permet de se poser la question sur leur marge de manœuvre. En effet, s'ils sont lucides à ce propos, pourquoi ont-ils quand même eu des travailleurs de leur équipe atteints d'épuisement professionnel ? Ont-ils les clés pour agir ? La suite de cette analyse aidera à y répondre.

Une nuance peut être avancée après ces témoignages sur les causes. Pour la plupart des répondants, les caractéristiques personnelles comme la personnalité ou la vie privée peuvent faire partie des causes du burnout. Cependant, cette affirmation n'est pas totalement correcte. Certes, certaines personnes sont plus sujettes à contracter ce syndrome, mais cela n'est pas une cause. L'épuisement professionnel est uniquement lié à des raisons professionnelles, mais les caractéristiques personnelles peuvent aider – ou non – à se défendre contre les facteurs de souffrance du travail.

2. Symptômes du burnout

A nouveau, que ce soit les managers ou les employés, tout le monde semble conscient des différents symptômes autour du système tridimensionnel (fatigue émotionnelle, dépersonnalisation, accomplissement personnel) qui peuvent survenir lors d'un burnout. La plupart des répondants donnent inconsciemment une importance supplémentaire au manager (et à moindre mesure aux collègues). En effet, d'un côté, aucun des huit employés ne s'est vu sombrer petit à petit dans le burnout ; ils ont tous remarqué l'ampleur des dégâts au dernier moment. De l'autre côté, les employés et les managers estiment qu'il est possible de détecter un burnout, ou du moins quelques signes. Le manager devrait donc être capable de les détecter et d'agir. Est-ce réellement possible ? Certains employés estiment qu'avoir fait un burnout permet de détecter plus facilement un burnout. Dès lors, avoir contracté un épuisement professionnel serait un atout clé d'un bon manager ? Cela semble être une phrase impactante, qui permet de déresponsabiliser un peu le rôle du manager. S'il est nécessaire d'être passé par ce mal-être pour détecter le burnout, nous ne pouvons pas reprocher à un manager n'ayant pas été épuisé professionnellement de ne pas le détecter. De plus, il est important de garder en tête que de nombreux humains souffrent psychologiquement sans avoir un burnout, ce qui ajoute une difficulté à la détection, et que d'autres tentent de le cacher.

Après avoir tenté de remettre en question la place du manager dans la détection de symptômes, il ne faut pas non plus le déresponsabiliser complètement de ce rôle. En effet, une connaissance basique des différents signaux peut aiguiller le supérieur dans cette détection. De plus, selon moi, conscientiser chaque membre de l'équipe au burnout et assumer ce syndrome comme un potentiel risque sur le lieu de travail permettraient de faciliter la communication à ce propos. L'épuisement professionnel est encore trop souvent considéré comme un tabou au sein d'une entreprise, et comme un aveu de faiblesse pour les employés. Les mentalités doivent changer.

3. Les leviers du manager dans la prévention du burnout

Tous les répondants confirment la littérature en affirmant l'importance du manager dans le bien-être, et donc la prévention du burnout.

Intégrité et égalité

L'intégrité et l'égalité sont reconnues par chacun comme des valeurs indispensables pour un manager ; une absence de celles-ci aurait un impact direct sur l'efficacité. Cependant, selon un manager, ce n'est pas aisément applicable puisque chaque travailleur est différent et n'a pas le même profil. De plus, le manager doit jongler avec une difficulté supplémentaire, puisque la simple perception d'un traitement inégal ou non intègre peut avoir un impact sur l'accomplissement personnel (Thomas & Lankau, 2009). Trois personnes atteintes du burnout se sont senties traitées injustement, à tort ou à raison, ce qui a eu une importance dans leur mal-être. C'est un critère en plus à prendre en compte. Ce manager doit donc non seulement être intègre et égal, mais il doit aussi traiter les perceptions – justifiées ou non – des membres de son équipe. Pour ce faire, les répondants évoquent l'importance de la communication pour les atténuer. Le manager a-t-il tous les moyens pour réduire cette perception ? Si les discussions ne suffisent pas, les leviers du manager ne sont pas illimités. Le travailleur pourrait aussi se poser quelques questions sur sa manière d'appréhender les choses, et la solidarité de l'équipe pourrait également exercer une influence.

La gestion des émotions

Selon la littérature, la gestion des émotions d'un manager est indispensable. En effet, les sentiments du manager sont très contagieux et influent sur les sentiments des membres de son équipe. Cette contagion est confirmée par tous les répondants. Cependant, les managers estiment devoir être une éponge, c'est-à-dire qu'ils doivent absorber les mauvais sentiments pour ne pas communiquer d'ondes négatives. Quant à certains employés interrogés, ils sont plus nuancés en évoquant l'importance de connaître certaines émotions du manager, de voir qu'il est humain lui aussi. Ils ne sont pas du même avis que George (2000) qui explique l'influence négative de la transparence dans la relation de confiance entre le manager et l'équipe. En effet, même si l'échantillon n'est pas représentatif, plusieurs collaborateurs disent au contraire que cela peut avoir un impact positif sur la collaboration au sein du collectif, et que cela peut soulager le manager. Or, s'il est plus apaisé, il aura plus facile de communiquer des émotions positives. De plus, pour rappel, Glasø et Einarsen (2006) expliquent que l'équipe ressentira de la même manière les émotions positives du manager, mais que les émotions négatives seront accentuées lorsqu'elles seront transmises. Cependant, un

manager, c'est-à-dire un être humain comme un autre, a-t-il les capacités de retenir toutes ses émotions négatives ? En gardant tout pour lui, ne devient-il pas la personne la plus sujette au burnout ? Doit-il sacrifier son bien-être personnel pour celui de son équipe ? Ces questions rejoignent l'autre caractéristique de la gestion des émotions : le bon degré d'empathie. Le manager doit être empathique mais pas trop, pour ne pas sacrifier son bien-être personnel (Stern & Divecha, 2018). Pour rappel, s'il souffre, il transmettra ses émotions négatives. Nous entrons donc dans un cercle sans fin. En effet, agir comme une éponge peut nuire au manager, qui peut dès lors être une source de souffrance pour son équipe. Et transmettre ses émotions peut aussi faire souffrir son équipe. Le manager est donc dans une situation délicate, mais si l'on se fie à l'avis des quelques employés interrogés, tout garder pour soi n'est pas la solution.

Comportement et compétences du manager

Dans cette section, il convient de discuter de la différence entre la littérature et la perception qu'ont certains acteurs de l'entreprise. En effet, une majorité des témoignages, employés et managers compris, affirment que de nombreux supérieurs n'intègrent pas la dimension humaine dans leur comportement, tout simplement parce qu'ils n'estiment pas que la gestion humaine fait partie de leur rôle. Cependant, cette affirmation paraît en totale contradiction avec la revue de la littérature. En effet, plusieurs auteurs s'accordent à démontrer l'importance de cette partie du management. D'un côté, Payre & Scouarnec (2015) décomposent le rôle d'un manager en quatre compétences, dont le management des Hommes fait partie. D'un autre côté, l'OCDE (2012) publie différentes études montrant l'impact du comportement du supérieur sur la santé mentale de son équipe. Pourrions-nous comprendre, via ces entretiens, qu'il existe une conception différente du rôle du manager ? En d'autres termes, y aurait-il deux écoles, la première prenant en compte la dimension humaine, à l'inverse de la seconde ? Ne pourrions-nous pas conclure un manque de formation, et surtout de conscientisation dans ce domaine pour ce qui est de la deuxième école ? Car en effet, les études démontrant l'influence positive du bien-être sur la performance sont suffisamment nombreuses.

Il convient aussi de resituer le contexte autour du manager. Il a des supérieurs hiérarchiques, et évolue dans une entreprise, qui a pour but premier d'être rentable. Dès lors, quelle est la priorité du manager ? Selon certains témoignages, à certains moments,

le supérieur se retrouve obligé de faire un choix entre la priorité de rentabilité et la dimension humaine. Cependant, n'est-il pas possible de concilier les deux ? Comme nous l'avons déjà analysé, de nombreuses contraintes réduisent son impact dans la prévention du burnout, mais tous les employés s'accordent à dire que la prévention du burnout et le bien-être au travail commencent par de gestes très simples de la part du manager. Certes, un bon management humain demande du temps, mais le minimum peut sans doute être réalisé, même lorsque la priorité économique prend le dessus. D'autant plus que la plupart des compétences du manager contre le burnout ne demandent pas de formation spécifique, mais juste une conscientisation sur ces pratiques.

Le rôle d'observation, de communication et de réaction du manager

Ces dimensions sont liées entre elles. Du point de vue de l'observation, les répondants confirment la théorie en expliquant son importance. Premièrement, cela va permettre au manager d'apprendre comment son collectif fonctionne, mais aussi comment chaque individualité fonctionne pour adapter au mieux sa manière d'agir avec chacun et avec le groupe. Secondement, une bonne observation permet de détecter des signes qui sont synonymes de diminution de la satisfaction professionnelle.

En cas de détection, il faut savoir agir. Même si j'ai tenté de remettre en question le rôle de détection du manager précédemment, lorsqu'un signe est découvert, il faut savoir quoi en faire. La théorie, les managers et les employés évoquent tous l'importance de la communication dans cette situation, réalisée en face-à-face afin de ne pas afficher la personne. Il est nécessaire de comprendre les besoins et les ressentis du travailleur pour agir efficacement. Comment réagir ? Que ce soit les managers ou les employés, tous affirment que les supérieurs ne sont pas suffisamment informés quant aux structures mises en place comme les syndicats, la médecine du travail, etc. Or, la théorie insiste sur cette connaissance. Plusieurs collaborateurs touchés par le burnout expliquent qu'ils ont dû eux-mêmes réaliser la démarche de trouver un professionnel compétent. Ne voyons-nous pas là un manque de soutien de la part du manager s'il n'est pas capable d'aider son employé dans un moment difficile ? Cependant, avant de rejeter la faute sur le manager, nous pouvons prendre en compte les commentaires de plusieurs répondants expliquant que même le service des ressources humaines n'était pas assez conscient des différentes structures. Dès lors, n'est-ce pas une faille au niveau de toute l'entreprise ?

Ou encore, la faille ne peut-elle pas être généralisée à toute la société actuelle, où de nombreux acteurs considèrent encore le burnout comme un aveu de faiblesse ? Les études sont pourtant nombreuses sur l'épuisement professionnel, mais à mon humble avis, la conscientisation de l'ensemble de la société a encore beaucoup de chemin à parcourir. Pour illustrer ce propos, un répondant en burnout explique que le Forem lui mettait la pression mensuellement pour retrouver du travail, or il ne s'en sentait pas encore capable. Après un an, l'accompagnement du Forem a été stoppé et l'isolement du répondant s'est donc encore un peu accentué. Le but n'est pas ici de jeter la pierre sur un acteur en particulier, mais sur toute la société qui a encore de nombreux progrès à réaliser dans la gestion du burnout.

L'organisation, la gestion et la communication du travail

Premièrement, les répondants et la théorie sont d'accord pour souligner l'importance de la clarté des directives du manager pour les travailleurs. En effet, cela leur permet de trouver un sens à leur travail, d'être plus efficaces ; comprendre le « pourquoi ? » de son travail permet de relativiser les facteurs de stress, comme défini dans le « leadership transformationnel ». L'autonomie est, elle aussi, importante aux yeux de tous à condition que le cadre – plus ou moins grand en fonction du travailleur – soit donné. Cependant, les managers doivent à nouveau faire face à une contrainte : le grand nombre de procédures. Certains témoignages affirment qu'il est difficile d'accorder une autonomie suffisante avec les nombreuses procédures. Comme expliqué précédemment, chaque poste de travail a tendance à être rationalisé au maximum afin de le rendre le plus productif possible. Dès lors, l'autonomie y est réduite, ce qui augmente la rigidité à laquelle le leader et son équipe doivent faire face (Lachmann et al., 2010). A nouveau, comment le manager peut-il agir là-dessus ? L'organisation du travail se décide régulièrement à des niveaux plus hauts, il n'a donc pas toujours les clés de la modifier. Certes, il peut toujours tenter de communiquer avec ses supérieurs à ce sujet. C'est aussi son rôle d'assurer la communication bilatérale, et donc de transmettre les informations aux supérieurs. Cependant, la prise en compte de ces avis est entre les mains des dirigeants et non du manager intermédiaire.

En ce qui concerne la prise de décision, les avis divergent comme expliqué dans la partie précédente. Tout le monde est d'accord qu'inclure l'équipe dans la prise de décision est utile et bénéfique pour la dynamique de groupe, mais les avis divergent sur le degré de

consultation des employés. Certains le désirent le plus étendu possible, d'autres sont plus modérés. La difficulté du manager réside aussi dans cette contradiction à assumer : inclure l'équipe dans la prise de décision, tout en ne fuyant pas ses responsabilités et en n'étant pas réticent à la prise de décision personnelle. Encore un juste milieu à trouver.

Importance de la reconnaissance et du soutien

Tous les répondants, managers et employés, mettent en avant l'importance de la reconnaissance et du soutien du supérieur. Du point de vue de la première dimension, ils confirment la théorie en affirmant qu'elle va permettre de motiver et à terme, d'améliorer la productivité. L'ensemble des répondants évoquent aussi la nécessité de reconnaître les points positifs, mais aussi les points négatifs. Par ailleurs, lors d'une performance à améliorer, la deuxième dimension sera primordiale. Le soutien en général permettra, comme les nombreuses études avancées dans la première partie de ce travail le soulignent, d'améliorer le bien-être au travail et la productivité.

Cette similitude avec la théorie n'est, à mes yeux, pas étonnante. En effet, je ne pense pas qu'un manager, qui n'apporte son soutien ou sa reconnaissance, contredira cette importance. A première vue, ces dimensions ne nécessitent pas de formations particulières. Soutenir et donner de la reconnaissance semblent à la portée de tous. Cependant, même si, à nouveau, il y a un biais d'échantillonnage, les trois managers estiment donner de la reconnaissance et du soutien. Or, ils ont eu tous les trois des collaborateurs en burnout. Bien qu'il y ait évidemment d'autres causes possibles, la reconnaissance n'a peut-être pas bien été appliquée. En effet, un simple « merci » est la base, mais il n'est pas toujours suffisant. Certes, ce premier geste est indispensable, mais la reconnaissance efficace doit aller plus loin. Dejours (2018) explique qu'elle doit être appliquée sur le travail réel. Les managers sous-estiment l'importance de la subjectivité dans la qualité de la production. Ce travail réel est présent dans chaque tâche, mais est souvent caché puisque le travailleur « triche ». Tant que le manager ne se rend pas compte de l'ampleur de ce phénomène et ne l'assume pas, il n'optimisera pas sa reconnaissance. Du point de vue du soutien professionnel, le leader doit bien distinguer les différentes formes. Pour rappel, Laurence Saunder (2021) le divise en soutien émotionnel, informationnel, matériel et d'estime de soi. Bien les comprendre permettra d'optimiser son soutien.

Manager idéal

Le manager idéal, selon les répondants, correspond finalement aux leviers mis en avant dans la partie théorique. Le développement des contacts informels entre le supérieur et son équipe est en revanche une dimension plus présente dans les témoignages que dans la théorie. Nous pouvons tout de même faire le parallèle avec l'étude relayée par Lachmann et al. (2010) expliquant que 64% des salariés souhaitaient davantage ce type de contacts. Les managers et les répondants sont donc conscients des bonnes pratiques pour prôner une gestion humaine favorisant le bien-être au travail. Cette conscience quant aux bonnes pratiques permet de s'interroger sur la marge de manœuvre du manager intermédiaire. En effet, les trois supérieurs interrogés ont eu un ou plusieurs membres de leur équipe en épuisement professionnel, alors qu'ils avaient les connaissances nécessaires pour gérer humainement. Dès lors, leur impact est-il si important que ça ? Ils ont en tout cas de nombreuses contraintes.

4. Les contraintes du manager dans la prévention du burnout

L'encouragement des dirigeants envers le manager à pratiquer un management humain

La plupart des employés estiment que les managers ne sont pas encouragés par leurs dirigeants à pratiquer un management humain. Même si ce n'est pas pertinent de comparer les pourcentages mis en avant par les études avec mes entretiens étant donné le biais d'échantillonnage, nous pouvons affirmer que ces réponses vont dans le sens de l'étude relayée par Légéron (2016). En effet, celle-ci explique que 39% des salariés estimaient que l'employeur n'encourageait pas cette prise en compte de la dimension humaine.

En revanche, certains témoignages posent question. En effet, quelques employés affirment que ce n'est pas le rôle des dirigeants d'encourager au management humain. Leur rôle à eux est la rentabilité, selon eux. Ne serait-ce pas trop réduire le rôle de l'employeur et augmenter celui du manager que d'avoir une telle pensée ? Après tout, la culture de l'entreprise est inculquée par les dirigeants, pas par les managers.

Un dernier point évoqué dans un témoignage et dans la théorie mérite d'être mis en avant : les nombreuses nominations de cadres « experts » en tant que manager (Lachmann et al., 2010). J'ai évoqué dans la partie sur le comportement du manager les

possibles différences de conceptions du rôle du manager, soit une conception technique versus une conception humaine. Ce biais de comportement ne doit-il pas être reporté aux dirigeants ? Les Hommes sont engagés, dans ces cas-là, pour leurs compétences techniques, et n'ont généralement pas les compétences de gestion humaine. Dès lors, le comportement de l'employeur ne donne-t-il pas la priorité à la technique tout en diminuant l'aspect humain ?

Impact de la société actuelle sur la pression financière

Les répondants sont unanimement en accord avec la théorie. Ils ressentent tous très fort au cours des années une pression financière accrue due à la société de plus en plus concurrentielle. Cela rejoint l'explication d'Olivier Tirmarche (2010) sur la réduction perpétuelle du triangle coût - délai - qualité.

Le temps du manager.

Dans cette contrainte, nous retrouvons peut-être la première réelle différence de perceptions entre celles des managers et celles des employés. D'un côté, les premiers sont du même avis que la théorie évoquée dans la première partie. En effet, Pihel et al. (2009) estiment que le manager n'a plus le temps d'effectuer des tâches propres au management des Hommes. Cependant, ils sont d'avis qu'il doit trouver le temps car c'est indispensable. D'un autre côté, nous retrouvons les employés qui estiment que les managers doivent prendre le temps de le faire, même s'ils sont conscients de la contrainte de temps. Ils pensent aussi que le management peut commencer par des choses simples et rapides. J'en viens à me demander si les employés ont une connaissance suffisante des exigences et de la charge de travail des managers. Cependant, mon questionnement n'a pas pour but de jeter la pierre sur les employés. Une meilleure communication quant aux objectifs du manager pourrait aider l'équipe à comprendre ses exigences.

Un autre point intéressant à propos de cette contrainte réside dans la pensée d'un employé qui affirme que le manager doit, si nécessaire, soit prendre de son temps privé pour pratiquer le management humain, soit améliorer sa productivité pour se dégager du temps. Une telle opinion ne risque-t-elle pas d'impacter la séparation entre la vie privée et professionnelle du manager ? Une augmentation supplémentaire de sa productivité ne risque-t-elle pas d'augmenter sa pression, cause directe de l'épuisement

professionnel selon tous les employés ? De plus, ces actes auraient tendance à diminuer sa satisfaction professionnelle et donc, via la contagion des émotions, influencer négativement celle de son équipe. A nouveau, le manager est, selon moi, coincé entre deux solutions qui peuvent dans tous les cas diminuer le bien-être de ses collaborateurs : ne pas pratiquer assez de management humain à cause du temps, ou se démenner pour le faire au détriment de son bien-être personnel.

Le rôle de la formation dans le management humain

Les avis des répondants, managers et employés compris, rejoignent la théorie à ce sujet. En effet, comme Dejours (2018), ils sont persuadés que les managers manquent globalement de formations en management humain dans les écoles. Cet auteur évoque pourtant leur importance dans le comportement du superviseur. Cela rejoint notre idée précédemment formulée expliquant qu'une – meilleure – conscientisation permettrait d'améliorer le comportement, et dès lors une meilleure gestion humaine. Sur ce manque de formation, je ne peux m'empêcher de comparer avec mon expérience personnelle. Je suis aussi d'avis que le management humain n'est que trop peu mis en avant dans les études. Certes, quelques cours en parlent, mais selon moi ils ne poussent pas assez certains étudiants à changer leur mentalité. Il suffit de jeter un œil au faible pourcentage d'universitaires choisissant la majeure ou mineure en « management humain et intervention dans les organisations ». Dejours ajoute que les écoles contribuent à une absence d'éthique, et à une absence d'émotion et d'affection du manager. Or, les témoignages des employés révèlent toute l'importance de cette dimension humaine.

Les employeurs ont aussi un rôle à jouer lors de la promotion d'un travailleur au poste de manager (Guiraud et al., 2012). Les managers et les employés confirment ces dires, mais il y a encore beaucoup de travail à réaliser dans ce domaine. Les formations sont rares et peu efficaces, et de nombreux managers se retrouvent à apprendre principalement sur le tas.

Critères d'évaluation du manager

Légéron (2016) ajoute que certains employeurs proposent des formations au moment de la nomination à un poste de manager, mais que la mise en pratique n'est pas évaluée, ce qui réduit son impact. A nouveau, les témoignages confirment cette théorie en

doutant de la mise en place d'évaluation de la gestion des Hommes, ou en doutant de son efficacité dans la pratique.

Influence du manager dans les politiques de prévention du burnout

Lachmann et al. (2010) évoquent le manque de considération par les dirigeants de l'avis des managers dans les stratégies décisionnelles, notamment celles liées à la prévention du burnout. Les répondants partagent cette opinion. Cela étant dit, même si l'avis des managers au plus proche du terrain doivent être riches en enseignements, il semble difficile, selon moi, de consulter tous les différents niveaux de managers dans les grandes entreprises. La taille de la société joue beaucoup dans l'implication de la stratégie décisionnelle.

Le manager a-t-il un grand impact malgré une marge de manœuvre limitée ?

Cette question relevait d'un avis très subjectif de chaque répondant, et les résultats ne sont pas unanimes. Cependant, au vu des réponses à propos des rôles et des contraintes pour le manager, les témoignages vont dans ce sens-là. En effet, même si la question finale a donné des avis mitigés, l'ensemble des entretiens démontraient, malgré tout, des leviers, mais aussi des contraintes.

Cependant, une réponse d'un manager m'a interpellé. En effet, il est d'accord sur les contraintes, mais il les voit diminuer avec l'époque actuelle. Un employeur, qui se veut moderne et qui veut garder ses meilleurs éléments, se doit de s'assurer de leur bien-être. Les mentalités évoluent, les jeunes n'ont souvent plus peur de changer d'emploi.

Je suis d'accord avec cette vision qui est paradoxalement différente de celle énoncée dans la partie théorique. En effet, j'estime que la société actuelle de plus en plus concurrentielle contraint à réduire les marges de manœuvre à tous les postes de l'entreprise. Nous pouvons donc voir une contradiction entre la pression financière de plus en plus grande, et la nécessité pour un employeur actuel de mettre la dimension humaine en avant. Peut-être est-il temps pour une conscientisation générale de la société quant aux effets positifs du bien-être sur la performance...

Chapitre 4 : Recommandations

1. Pour l'entreprise

Premièrement, selon moi, l'enjeu majeur au sein de l'entreprise est la conscientisation. Mais pour qu'une entreprise le soit, ce sont les employeurs qui doivent être conscientisés en premier. Les leviers propres aux managers ne demandent pas de formation spécifique. Pour la plupart d'entre eux, ce sont des moyens à la portée de tous, la simple conscientisation peut donc avoir un grand impact sur le comportement du manager dans la prévention du burnout.

Ensuite, une communication plus transparente peut contribuer à mieux comprendre les réactions de chacun. Une réflexion que j'ai eue durant les entretiens, c'est que les employés ne sont pas totalement conscients des objectifs et du travail des managers, tout comme ces derniers ne sont pas totalement conscients de l'importance de la dimension humaine pour les employés.

De plus, l'entreprise doit reconsidérer la dimension du management des Hommes dans la charge de travail du manager. La gestion humaine demande du temps, or il n'en dispose que rarement dû à sa propre charge de travail.

En outre, développer une culture d'entreprise qui prône la collaboration et le collectif, davantage que le travail individuel. Cette recommandation peut se retrouver également dans la partie du manager, où il peut à son échelle promouvoir l'équipe plus que l'individualité. Cela permettra d'améliorer l'entente au sein du groupe et de réduire la responsabilité individuelle lors des échecs.

Il faut aussi sortir de ce modèle où la pression est considérée comme le meilleur moyen pour obtenir des résultats. Comme discuté précédemment, les études montrent que le bien-être au travail rend plus performant.

Enfin, les employeurs ont aussi un rôle à jouer dans le personnel qu'ils engagent. En effet, les compétences techniques ne doivent pas être les seules analysées, mais l'intelligence émotionnelle doit, elle aussi, être prise en compte.

2. Pour le manager

Les recommandations pour le manager sont plus délicates. En effet, comme analysé tout au long de ce mémoire, il n'a pas une marge de manœuvre infinie. Il est toujours coincé entre les dirigeants et son équipe. Il doit donc principalement se concentrer sur les leviers à son échelle.

Premièrement, comme nous l'explique Laurence Saunder (2016), le manager peut promouvoir la psychologie positive. En effet, 40% du bien-être provient de notre manière de penser, de vivre, etc. Dès lors, essayer dans toutes les expériences de voir le côté positif des choses peut significativement aider à augmenter notre satisfaction. Il faut donc voir le verre à moitié plein, et pas à moitié vide.

Ensuite, comme discuté précédemment, le leader peut déresponsabiliser chaque travailleur en mettant en avant le collectif, que ce soit lors des réussites, mais surtout lors des échecs.

De plus, certains modes de pensée doivent évoluer, comme celui de croire que le manager est uniquement une figure d'autorité. Les collaborateurs veulent développer des contacts informels avec lui, une relation de confiance, ... Il doit créer une réelle relation sincère avec les membres de son équipe.

Les managers doivent aussi avoir connaissance du travail réel de chaque travailleur et le tolérer. Il est inutile de le nier sous peine de faire souffrir le collaborateur. Chacun doit rajouter un effort au travail prescrit. Dès lors, il faut admettre qu'il existe une part de subjectivité dans tout travail, même s'il est caché. Il s'agit de partir du principe que chaque travailleur va faire plus que ce qui lui est demandé.

En outre, le manager ne doit pas sacrifier la qualité du travail. Cependant, cela n'est pas forcément de son ressort, car certaines entreprises peuvent renier la qualité pour être plus rentables. Or, la qualité donne du sens aux travailleurs et ils souffrent s'ils doivent la supprimer.

Enfin, un manager peut demander aussi à son équipe de l'évaluer. La plupart du temps, chaque travailleur est évalué par son supérieur, peu importe sa place dans l'entreprise. Pourquoi ne pas instaurer une évaluation bilatérale ? Attention, cela semble faisable

uniquement si une relation de confiance est instaurée. Si ce n'est pas le cas, personne n'osera évaluer son supérieur sous peine de conséquences.

Conclusion

Le burnout fait des dégâts dans la vie professionnelle et dans la vie privée. Il impacte tout, et pendant longtemps. Lors d'un entretien, un employé m'a décrit comment il se sentait après deux ans d'arrêt maladie : « *c'est comme s'il y avait une flamme en toi qui brûle et qui détruit tout. La flamme finit par s'éteindre un jour, mais tout le reste est brûlé* ». Cette métaphore décrit bien l'épuisement professionnel, et personne n'a envie de s'y risquer au cours de sa carrière. Dès lors, une prévention du burnout, qui équivaut finalement à la mise en avant du bien-être en entreprise, est indispensable. Le manager ainsi que tous les acteurs influents doivent faire leur possible pour diminuer les facteurs de stress, et donc l'écart entre la perception que le travailleur a de ses ressources et ses objectifs.

Comprendre le concept du travail est, selon moi, un atout clé pour gérer humainement. Percevoir à quel point le travail impacte, en bien ou en mal, la vie de chaque travailleur permet d'y accorder une importance particulière. Le travail sert à se construire identitairement, il permet de s'affirmer, de s'offrir une place dans la société. Dès lors, nous comprenons mieux à quel point il peut être destructeur ou enrichissant.

La société du travail actuelle, même si elle évolue, a tendance à rationaliser un maximum chaque rôle, ce qui a pour conséquence de désubjectiver le travail. Or, celui-ci ne peut fonctionner sans une part subjective amenée par le travailleur. Il est donc important d'en être conscient, et de comprendre que chaque travailleur doit en faire plus pour réaliser un objectif. Cette connaissance acquise permettra au manager d'être beaucoup plus efficace dans les leviers dont il dispose pour prévenir le burnout et promouvoir le bien-être.

Outre le manager, l'entreprise a un grand rôle à jouer. De nombreuses études, comme celles évoquées dans le chapitre sur l'entreprise, démontrent les avantages de promouvoir le bien-être en entreprise, et par conséquent d'agir dans la prévention du burnout. Non seulement chaque être humain sera plus heureux, mais l'entreprise y gagnera financièrement. Cependant, dans la pratique, le burnout est encore trop peu pris au sérieux. Il est encore considéré pour beaucoup comme un aveu de faiblesse, ce qui rend le phénomène tabou. De ce point de vue-là, les mentalités doivent changer, une transition doit se faire. A court terme, peut-être que la prévention du burnout peut

paraître inutile, au contraire de la pression qui est souvent appliquée pour avoir de bons résultats. Cependant, il est démontré que le bien-être augmente la performance, mais probablement à plus long terme. Le déclic doit donc se réaliser au sein de la société et de l'entreprise car, finalement, le long terme à l'instant T sera du court terme à l'instant T+1. Dès lors, investir maintenant dans le bien-être permettra plus tard d'être plus efficace à court terme et à long terme.

Ce mémoire avait pour but d'analyser le rôle du manager intermédiaire dans la prévention du burnout. Dès lors, il a fallu analyser les différents leviers sur lesquels il pouvait agir, ainsi que ses différentes contraintes. La réponse est claire : le manager joue un grand rôle dans cette prévention. Il peut contribuer à diminuer les facteurs de stress, tout comme il peut contribuer à les augmenter. Pour ce faire, plusieurs leviers vont permettre d'apporter leur pierre à l'édifice : l'égalité, l'intégrité, la gestion de ses émotions, le comportement, les compétences comportementales, la communication, la capacité de réaction, l'observation, la gestion et la communication du travail, la reconnaissance, le soutien et le sens du travail.

Cependant, comme étudié dans les deux parties de ce mémoire, le manager a plusieurs contraintes qui réduisent sa marge de manœuvre : le manque d'encouragement des employeurs à prôner le management humain, la pression financière liée à la société ultra concurrentielle, le manque de temps, le manque de critères d'évaluation du management humain, le manque de formations (efficaces), le manque de participation dans l'élaboration des stratégies, ou encore les valeurs et les relations au sein même de l'équipe.

Pour donner une réponse claire à la question de recherche sur le rôle du manager dans la prévention du burnout, nous pouvons affirmer à la suite de la revue de la littérature et des témoignages que le manager joue un grand rôle dans la prévention malgré certaines contraintes. Cependant, j'aimerais rester un peu critique par rapport à cette affirmation qui fait régulièrement l'unanimité. À mes yeux, le manager a un grand impact, certes. Mais, comme discuté dans certaines parties de l'analyse, trop de responsabilités lui sont peut-être accordées. Finalement, les stratégies générales, la culture de l'entreprise, sont toutes des choses qui sont décidées à un niveau supérieur au sien. Il n'a pas toutes les clés en main. De plus, lors de l'analyse de certains leviers, nous pouvons avoir l'impression que quoi qu'il fasse, peu importe la décision qu'il prendra, il risque de faire

souffrir son équipe. Comme s'il était condamné à faire souffrir à certains moments son équipe. Par exemple, les trois managers interrogés sont tous conscients de leur rôle et des nombreux leviers. Pourtant, ils ont tous eu un ou des burnout(s) dans leur équipe. Dès lors, ont-ils réellement autant de responsabilités qu'on le prétend ? Ces leviers sont-ils vraiment suffisants pour prévenir l'épuisement professionnel ? Selon moi, l'absence de ces leviers peut être destructrice, mais leur présence n'est pas gage de bien-être.

Le manager est la personne au plus proche du terrain, et donc celle qui doit incarner la prévention du burnout. Son rôle peut évoluer, il peut bénéficier d'une plus grande marge de manœuvre à condition qu'on lui en donne les moyens. Le monde de l'entreprise doit évoluer, la société dans son ensemble doit évoluer. Cette dernière doit subir d'ailleurs un bouleversement au niveau écologique afin de se remettre sur le chemin pour un développement durable. Le retard est tellement grand qu'il va falloir faire des choix. Sans doute que de nombreux acteurs devront sacrifier une partie de leur rentabilité pour le bien de la planète. Peut-être que le monde du travail en ce qui concerne le bien-être humain sera amené à subir le même sort ? C'est tout le bien qu'on lui souhaite.

Le bien-être au travail, et donc la prévention du burnout, n'est ni une perte de temps, ni une perte d'argent. C'est la clé.

Bibliographie

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(03)00030-4)
- Boudoukha, A.H. (2016). Risques psychosociaux des magistrats. In R. Coutanceau, R. Bennegadi & S. Bornstein (Eds.), *Stress, burn-out, harcèlement moral : de la souffrance au travail au management qualitatif* (pp. 77-86). Paris : Dunod.
- Brun, J.-P. (2008). *Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*. Editions d'Organisation.
- Buunk, B. P., & Hoorens, V. (1992). Social support and stress: The role of social comparison and social exchange processes. *British Journal of Clinical Psychology*, 31(4), 445-457. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8260.1992.tb01018.x>
- Cabanes, R. (2003). L'anthropologie du travail au 21e siècle. *Anthropologie et Sociétés*, 24(1), 79-94. <https://doi.org/10.7202/015637ar>
- Canouï, P. (2016). Et si l'on arrêtait de s'épuiser au travail... Du burn-out des soignants ou global burn-out. In R. Coutanceau, R. Bennegadi & S. Bornstein (Eds.), *Stress, burn-out, harcèlement moral : de la souffrance au travail au management qualitatif* (pp. 19-33). Paris : Dunod.
- Charoensukmongkol, P., Moqbel, M., & Gutierrez-Wirsching, S. (2016). The role of coworker and supervisor support on job burnout and job satisfaction. *Journal of Advances in Management Research*, 13(1). <https://doi.org/10.1108/jamr-06-2014-0037>
- Combalbert, N. & Armand, M. (2016). Interventions psychosociales et rôle du management en matière de prévention des RPS au travail. In R. Coutanceau, R. Bennegadi & S. Bornstein (Eds.), *Stress, burn-out, harcèlement moral : de la souffrance au travail au management qualitatif* (pp. 147-162). Paris : Dunod.
- Conjard, P., & Journoud, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Management & Avenir*, 63(5), 81-97. <https://doi.org/10.3917/mav.063.0081>
- Coutanceau, R., Bennegadi, R. & Bornstein, S. (2016). *Stress, burn-out, harcèlement moral : De la souffrance au travail au management qualitatif*. Paris : Dunod.
- Cultiaux, J. (2018, 19 novembre). *Sociologie clinique du travail, partie 2 : éclairages théoriques* [Diapositives]. Moodle. https://moodleucl.uclouvain.be/pluginfile.php/1812532/mod_resource/content/1/LLSMS2072%20Sociologie%20clinique%20du%20travail%20-%20clairages%20th%C3%A9oriques.pdf
- Cyrulnik, B. (2016). Préface. In R. Coutanceau, R. Bennegadi & S. Bornstein (Eds.), *Stress, burn-out, harcèlement moral : de la souffrance au travail au management qualitatif* (pp. III-V). Paris : Dunod.

De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1058-1067. <https://doi.org/10.1037/a0016253>

Dejours, C., & CFDT France Télécom-Orange. (2018). *Souffrance au travail : comprendre, prévenir, agir à partir de cas concrets* (2ème édition). Chronique sociale.

Delaval, K. (2017). *Travail et sécurité. Le mensuel de la prévention des risques professionnels — Des risques pour tous*. INRS. <https://www.travail-et-securite.fr/ts/dossier/780/Initier-une-d-marche-de-pr-vention-des-RPS/Des-risques-pour-tous.html>

Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution. *Revue française de gestion*, 37(214), 89-105. <https://doi.org/10.3166/rfg.214.89-105>

de Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : une démarche prospective. *Management & Avenir*, N°109(3), 37-60. <https://doi.org/10.3917/mav.109.0037>

Diebig, M., Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). A double-edged sword: Relationship between full-range leadership behaviors and followers' hair cortisol level. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 684-696. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.001>

Diebig, M., Poethke, U., & Rowold, J. (2017). Leader strain and follower burnout : Exploring the role of transformational leadership behaviour. *German Journal of Human Resource Management : Zeitschrift für Personalforschung*, 31(4), 329-348. <https://doi.org/10.1177/2397002217721077>

Dupuy, F. (2004). *Sociologie du changement*. Paris : Dunod.

Freudenberger, H. (1977). *Burn-out: Occupational hazard of the child care worker*. *Child care quarterly*, 6, 90-99.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>

Gorz, A. (1988). *Métamorphoses du travail : Quête du sens, critique de la raison économique* (French Edition). Galilée.

Guiraud, J. C., Parente, N., Chapeu, M., Desbrueres, M., Mariani, O., & Jansou, P. (2012). Le « faire-faire » en santé travail. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 73(3). <https://doi.org/10.1016/j.admp.2012.03.167>

Hansez, I., Faulx, D., & Mahy, A. (2006). L'approche belge pour mieux prévenir les risques psychosociaux en général et le harcèlement psychologique en particulier. *Santé, Société et Solidarité*, 5(2), 149-156. <https://doi.org/10.3406/oss.2006.1136>

Incapacité de travail de longue durée : Combien de burnouts et de dépressions de longue durée ? Quel coût pour l'assurance indemnités ? - INAMI. (s. d.). Inami. Consulté le 24 juillet 2021, à l'adresse

<https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/indemnites/Pages/incapacite-travail-longue-duree-combien-burn-outs-depressions.aspx>

Jeoffrion, C., & Boudoukha, A.-H. (2014). Risques organisationnels et burn-out. *Santé mentale*, 30-35. https://www.researchgate.net/publication/270048249_Risques_organisationnels_et_burnout

Journoud, S., & Pezé, S. (2012). La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 253(1). <https://doi.org/10.3917/rsg.253.0051>

Karasek, R. (1979, juin). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign on JSTOR. *Administrative Science Quarterly*. <https://www.jstor.org/stable/2392498?seq=1>

Karasek, R. (1992). *Healthy Work: Stress Productivity And The Reconstruction Of Working Life* (Revised ed.). Basic Books.

Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>

Kumar, S. (2018, 30 janvier). *Preventing and Managing Burnout : What have we learned?* ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/324110217_Preventing_and_Managing_Burnout_What_have_we_learned

Glasø, L., & Einarsen, S. (2006). Experienced affects in leader-subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 22(1), 49-73. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.003>

Lachmann, H., Larose, C., & Pénicaud, M. (2010, février). *Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. <http://www.cfecgc-santetravail.fr/wp-content/uploads/2012/10/Rapport-Bien-etre-et-efficacite-au-travail-2010.pdf>

Lawrence, S. A., & Callan, V. J. (2010). The Role of Social Support in Coping during the Anticipatory Stage of Organizational Change: A Test of an Integrative Model. *British Journal of Management*, 22(4), 567-585. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00692.x>

Légéron, P. (2015). *Le Stress au travail : Un enjeu de santé (OJ.PSYCHOLOGIE) (French Edition)* (Nouvelle édition). Odile Jacob.

Légéron, P. (2016). L'explosion des risques psychosociaux. *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, N° 42(3), 60-65. <https://doi.org/10.3917/gdsh.042.0021>

Légéron, P. (2016). Le manager, acteur de santé au travail. In R. Coutanceau, R. Bennegadi & S. Bornstein (Eds.), *Stress, burn-out, harcèlement moral : de la souffrance au travail au management qualitatif* (pp. 231-239). Paris : Dunod.

Leiter, M., Bakker, A., & Maslach, C. (Éds.). (2014). *Burnout at Work*. Psychology press. Published. <https://doi.org/10.4324/978131589416>

Lemitre, S. (2016). Penser le travail. In R. Coutanceau, R. Bennegadi & S. Bornstein (Eds.), *Stress, burn-out, harcèlement moral : de la souffrance au travail au management qualitatif* (pp. 87-98). Paris : Dunod.

LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R., & Rich, B. L. (2016). Turning their Pain to Gain : Charismatic Leader Influence on Follower Stress Appraisal and Job Performance. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1036-1059. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0778>

Lichtenberger, Y. (2011). Sens et valeurs du travail. *Esprit*, Octobre(10), 89-100. <https://doi.org/10.3917/espri.1110.0089>

Longshore, J. M., & Bass, B. M. (1987). Leadership and performance beyond expectations. *The Academy of Management Review*, 12(4). <https://doi.org/10.2307/258081>

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Mayo, M., Sanchez, J. I., Pastor, J. C., & Rodriguez, A. (2012). Supervisor and coworker support : a source congruence approach to buffering role conflict and physical stressors. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3872-3889. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.676930>

Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2016). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations : A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327-350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>

Nasse, P., & Légeron, P. (2008, mars). *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*. http://vdconsulting.fr/images/sampled/ata/PDF/rapport_nasse-legeron_RPS.pdf

OCDE. (2012). *Mal-être au travail ? : Mythes et réalités sur la santé mentale et l'emploi (French Edition)* (Santé mentale et emploi éd.) [E-book]. Editions OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264124561-fr>

OSHA. (2002). *Stress au travail*. Retrieved from <https://osha.europa.eu/fr/publications/factsheets/22#:~:text=Le%20stress%20est%20subi%20lorsque.de%20sant%C3%A9%20mentale%20et%20physique>.

Payre, S., & Scouarnec, A. (2015). Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. *Revue de gestion des ressources humaines*, 97(3), 3-16. <https://doi.org/10.3917/grhu.097.0003>

Perko, K., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Feldt, T. (2015). Investigating occupational well-being and leadership from a person-centred longitudinal approach : congruence of well-being and perceived leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 105-119. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2015.1011136>

Perlman, B., & Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and Future Research. *Human Relations*, 35(4), 283-305. <https://doi.org/10.1177/001872678203500402>

Pihel, L., Detchessahar, M. and Minguet, G. (2009). *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail*, Synthèse de l'étude SORG.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

Price, M. S., & Weiss, M. R. (2000). Relationships among coach burnout, coach behaviors, and athletes' psychological responses. *The Sport Psychologist*, 14(4), 391-409. <https://doi.org/10.1123/tsp.14.4.391>

Rowold, J., & Rohmann, A. (2009). Transformational and transactional leadership styles, followers' positive and negative emotions, and performance in German nonprofit orchestras. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1), 41-59. <https://doi.org/10.1002/nml.240>

Saunders, L. (2021). *Stress.fr : Comment l'entreprise peut-elle agir face au stress de ses collaborateurs ?* Eyrolles.

Saunders, P. (2016). De la souffrance au bien-être au travail. In R. Coutanceau, R. Bennegadi & S. Bornstein (Eds.), *Stress, burn-out, harcèlement moral : de la souffrance au travail au management qualitatif* (pp. 3-17). Paris : Dunod.

SPF Sécurité Sociale. (s. d.). *Les risques psychosociaux au travail*. stressburnout.belgique. Consulté le 25 juin 2021, à l'adresse <https://www.stressburnout.belgique.be/fr/prevenir/la-prevention-au-travail/les-risques-psychosociaux-au-travail>

Selye, H. (1956) *The Stress of Life*, New York, McGraw-Hill

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>

Stern, R., & Divecha, D. (2018, 14 juin). *How to Avoid the Empathy Trap*. Mindful. <https://www.mindful.org/how-to-avoid-the-empathy-trap/>

Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader : impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295-305. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.295>

Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout : the effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, 48(3), 417-432. <https://doi.org/10.1002/hrm.20288>

Tirmarche, O. (2010). *Au-delà de la souffrance au travail : Clés pour un autre management (French Edition)*. Odile Jacob.

Tonero, C. (2019, 19 décembre). *Explosion du burn-out : « des travailleurs qui se sentent traités comme des pions »*. RTBF Info. https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_explosion-du-burn-out-des-travailleurs-qui-se-sentent-traites-comme-des-pions?id=10390677

Trontin, C., Lassagne, M., Boini, S., & Rinal, S. (2010). Le coût du stress professionnel en France en 2007. *Institut National de Recherche et de Sécurité*. Published. https://www.amsn.fr/iso_album/coutstressprofessionnel2007.pdf

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., Quivy, R. (2017) *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod. 5ème édition (accessible en version électronique à partir des bibliothèques de l'UCLouvain). <https://bib.uclouvain.be/opac/ucl/fr/chamo>

Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations*, 54(6), 717-751. <https://doi.org/10.1177/0018726701546002>

Yarker, J., Lewis, R., & Donaldson-Feilder, E. (2008). Management competencies for preventing and reducing stress at work. Identifying and developing the management behaviours necessary to implement the HSE Management Standards : Phase Two. *Health and Safety Executive*. Published. <https://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr633.pdf>

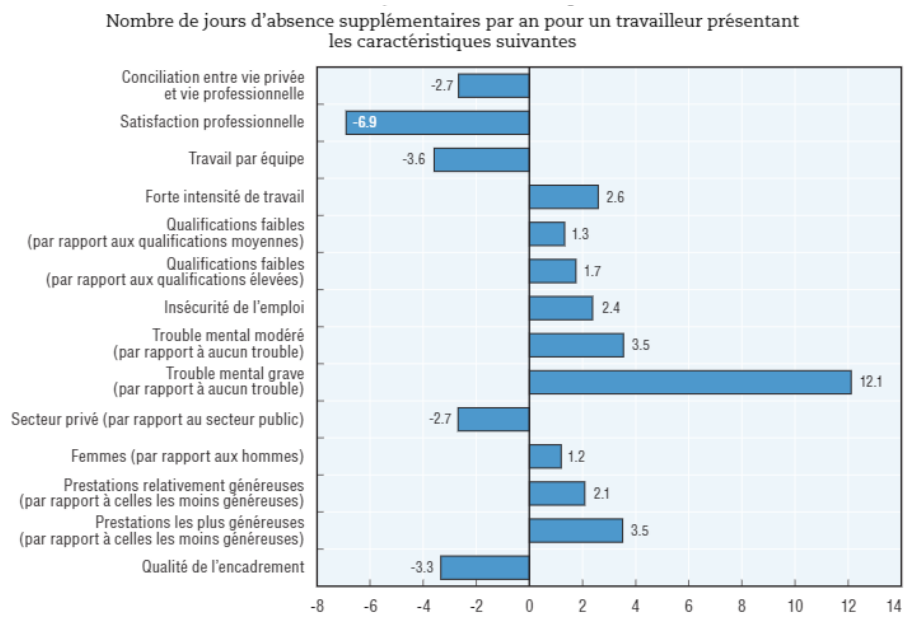
Zastrow, C. (1984). *Understanding and Preventing Burn-Out*. <https://academic.oup.com/bjsw>. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.bjsw.a054937>

Annexes

Annexe 1 : tableau économétrique montrant l'influence du comportement du responsable hiérarchique sur la santé mentale des travailleurs. (OCDE, 2012, p. 71)

| Variable dépendante = indice de problème de santé mentale (0 = aucun, 1 = modéré, 2 = grave) | Profession (modèle 2) | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|------------------|---|---|-------------------------------|--------------------------------------|--|--|---|--|
| | Total (modèle 1) | | Membres de l'exécutif et des corps législatifs, cadres supérieurs de l'administration publique, dirigeants et cadres supérieurs d'entreprise | Professions intellectuelles et scientifiques | Professions intermédiaires | Employés de type administratif | Personnel des services et vendeurs de magasin et de marché | Artisans et ouvriers des métiers de type artisanal | Conducteurs d'installations et de machines et ouvriers de l'assemblage | Ouvriers et employés non qualifiés |
| | Trouble modéré | Trouble grave | Trouble modéré | | | | | | | |
| Apprentissage actif (par rapport à une situation de faible tension) | 0.022* | 0.008* | 0.014 | 0.010 | 0.018 | 0.009 | 0.035 | 0.032 | 0.076 | 0.045 |
| Tension au travail | 0.024** | 0.008** | 0.009 | 0.033* | 0.025 | 0.027 | 0.011 | -0.004 | 0.108* | 0.062 |
| Travail passif | 0.004* | 0.001 | 0.009 | -0.011 | 0.001 | -0.006 | 0.028 | 0.001 | 0.062 | 0.034 |
| Comportement du responsable hiérarchique | -0.059*** | -0.021*** | -0.102*** | -0.043*** | -0.042*** | -0.035** | -0.037** | -0.105*** | -0.065*** | -0.064*** |
| Flexibilité des horaires | 0.012*** | 0.004*** | 0.021 | 0.007 | -0.005 | 0.017 | 0.010 | -0.002 | 0.042*** | -0.003 |
| Travail le dimanche | 0.004 | 0.002* | 0.003 | 0.015*** | 0.008 | 0.008 | 0.010* | -0.008 | -0.016* | 0.006 |
| Absence de soutien de la part des collègues | 0.024*** | 0.008*** | -0.028 | -0.010 | 0.012 | 0.037* | 0.044* | -0.001 | 0.025 | 0.042* |
| Qualifications requises par rapport au niveau de compétences | 0.009** | 0.003** | 0.005 | 0.014* | 0.004 | 0.019* | 0.001 | 0.014 | -0.024 | 0.016 |
| Femmes (par rapport aux hommes) | 0.032*** | 0.011*** | 0.063** | 0.054*** | 0.008 | 0.035*** | 0.027* | 0.002 | 0.023 | 0.038 |
| Travail temporaire (par rapport à travail permanent) | 0.014* | 0.005* | 0.038 | 0.011 | 0.014 | 0.006 | 0.015 | 0.040* | 0.007 | 0.017 |

Annexe 2 : tableau montrant l'impact de la satisfaction professionnelle sur l'absentéisme (OCDE, 2012, p. 84)



Annexe 3 : entretiens semi-directifs

| Thèmes | Questions |
|----------------|--|
| Général/causes | <ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous m'expliquer ce que le burnout vous évoque ? - Quelles sont les causes selon vous ? (Charge de travail, contrôle, reconnaissance, soutien, rôle, changement) - Pensez-vous que le burnout est dû uniquement à des raisons professionnelles ? |
| Symptômes | <ul style="list-style-type: none"> - Selon vous, quels sont les différents symptômes qu'une personne peut ressentir dans cette situation ? - Pensez-vous qu'il est possible d'anticiper un début de burnout ou cela tombe-t-il du jour au lendemain ? - Pensez-vous qu'il soit possible de détecter un burnout chez quelqu'un d'autre ? |

| | |
|-----------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Selon vous, quel impact a le burnout dans la vie de tous les jours ? |
| Rôle du manager | <ul style="list-style-type: none"> - Selon vous, quel rôle joue le manager dans la prévention du burnout ? A-t-il un impact ? - Quel rôle joue le manager dans le stress de ses collaborateurs ? - Selon vous, quelle est l'importance de l'intégrité et l'égalité du manager ? Quel impact pourrait-il se produire dans le cas inverse ? - Selon vous, quelle est l'importance d'une bonne gestion de ses propres émotions de la part du manager ? Quel impact pourrait-il se produire dans le cas inverse ? - Quelle est, selon vous, l'importance de la satisfaction professionnelle du manager pour son équipe ? - Pensez-vous qu'un manager puisse avoir les compétences pour bien gérer humainement ses équipes mais qu'il ne les intègre pas dans son comportement ? - Selon vous, quelles sont les compétences qu'un manager doit avoir pour prévenir le burnout ? - Selon vous, quelle est l'importance de la qualité d'observation du manager ? Quel impact pourrait-il se produire dans le cas inverse ? - Quels sont les atouts d'un manager pour réagir à certains problèmes ? Pensez-vous que les managers soient suffisamment informés concernant les structures mises en place pour aider les travailleurs dans le besoin ? - Selon vous, en ce qui concerne l'organisation du travail en tant que telle, quels sont les actes qui vont favoriser |

| | |
|-------------|---|
| | <p>le bien-être au travail ? (prise de responsabilités, autonomie)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelle est l'importance de la reconnaissance du manager ? Quel impact pourrait-il se produire dans le cas inverse ? - Quelle est l'importance du soutien du manager ? Quel impact pourrait-il se produire dans le cas inverse ? - Comment un manager pourrait donner du sens au travail de son équipe ? - Quel est votre manager idéal ? |
| Contraintes | <ul style="list-style-type: none"> - Selon vous, quelle marge de manœuvre possède le manager dans la prévention du burnout ? - Selon vous, les managers sont-ils encouragés par les dirigeants à mener un management prônant le bien-être humain ? - Quel est l'impact de la société actuelle sur la pression financière subie par les managers ? - Pensez-vous que le manager ait le temps d'appliquer un management prônant le bien-être du travailleur ? - Quels sont les critères d'évaluation pour le manager mis en place par les supérieurs dans l'entreprise ? - Quelle est la place de la formation dans le management humain, que ce soit dans les études supérieures ou au sein de l'entreprise ? - Voyez-vous d'autres contraintes pour le manager dans la prévention du burnout ? |
| Entreprise | <ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les politiques de prévention des risques psychosociaux/burnout au sein de l'entreprise ? |

| | |
|-----------|---|
| | <ul style="list-style-type: none">- Pensez-vous que le manager ait une influence sur la stratégie de ces politiques de prévention ? |
| Collègues | <ul style="list-style-type: none">- Selon vous, les collègues ont-ils un rôle dans la prévention du burnout, si oui le ou lesquels ?- Pensez-vous que le rapport avec les collègues reste le même lorsque le burnout s'installe ?- Selon vous, quelle est l'importance du manager dans l'atmosphère de travail au sein de l'équipe ? Quel est l'intérêt ? |