

Haute Ecole  
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

## **Le burnout chez le manager de proximité : les pratiques usuelles de prévention sont-elles pertinentes ?**

Mémoire présenté par :  
**Fabian ROUSSEAU**

Pour l'obtention du diplôme de :  
**Master en sciences commerciales**  
Année académique 2020-2021

Promoteur :  
**Anne ROUSSEAU**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

## ***Remerciements***

Ce mémoire n'aurait pas été possible sans le soutien et la participation d'une multitude de personnes.

Tout d'abord, je souhaite remercier Madame ROUSSEAU, promotrice de mon mémoire, pour ses conseils précieux et son soutien durant ces 8 mois de recherche et de rédaction. Je la remercie pour sa disponibilité, pour la confiance qu'elle m'a accordée et pour sa gentillesse tout au long de ce mémoire.

Je tiens également à remercier Monsieur GUARINO, ami et collègue de travail, pour les diverses relectures de ce mémoire. Grâce à ses remarques pertinentes, tant au niveau du fond que de la forme, j'ai pu améliorer ce travail de fin d'études.

Un grand merci aussi à Madame LARIDON, compagne et conseillère en prévention en matière de risques psychosociaux, pour son aide précieuse et ses remarques pertinentes tout au long de la rédaction de mon mémoire.

Je tiens également à remercier Monsieur JACQUIJ, ami et collègue de classe, pour toutes les séances de travail intensives par vidéoconférence, qui m'ont permises d'avoir un rythme de travail conséquent et d'avancer pas à pas de manière structurée.

Enfin, je voudrais remercier mon entourage pour le soutien et les encouragements tout au long de ce mémoire et durant cette période particulière liée à la crise sanitaire du Covid-19.

### ***Dispositif anti-plagiat***

« Je soussigné, ROUSSEAU Fabian, Master en Sciences Commerciales HD, déclare par la présente que le mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement ».

Date : 17/05/2021

Signature :



<b>Introduction générale</b>	<b>6</b>
<b>Chapitre 1 : le burnout, la maladie du siècle</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Définition</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Apparition et évolution</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Les causes</b>	<b>10</b>
1.3.1 Facteurs situationnels	10
1.3.2 Facteurs individuels	11
<b>1.4 Les caractéristiques clés</b>	<b>12</b>
1.4.1 L'épuisement émotionnel	12
1.4.2 La dépersonnalisation	12
1.4.3 La perte d'accomplissement et d'épanouissement	12
<b>1.5 Les manifestations</b>	<b>13</b>
<b>Chapitre 2 : Le manager de proximité et les pratiques de prévention du burnout</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Définition du manager de proximité</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Les conditions de travail du manager de proximité</b>	<b>15</b>
<b>2.3 La prévention de manière générale</b>	<b>17</b>
2.3.1 L'importance de la prévention des risques psychosociaux	17
2.3.2 Les 5 domaines du bien-être au travail	18
<b>2.4 Les mesures de prévention du burnout</b>	<b>24</b>
2.4.1 La prévention primaire, secondaire et tertiaire	24
2.4.2 La prévention axée sur la société, sur le travail et sur la personne	25
2.4.3 La prévention « top down » et « bottom up »	26
<b>2.5 Les limites de la prévention</b>	<b>27</b>
<b>Chapitre 3 : Alternatives innovantes de prévention du burnout</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Accords tolèques – intelligence collective</b>	<b>29</b>
Accord n°1 : que votre parole soit impeccable	30
Accord n°2 : ne réagissez à rien de façon personnelle	30
Accord n°3 : ne faites aucune supposition	31
Accord n°4 : faites toujours de votre mieux	31
<b>3.2 L'intelligence émotionnelle et la gestion des personnalités</b>	<b>34</b>

<b>3.3 Sophrologie</b>	<b>35</b>
<b><i>Conclusion de la partie théorique</i></b>	<b>38</b>
<b><i>Chapitre 4 : Etude de terrain</i></b>	<b>41</b>
<b>4.1 Contextualisation</b>	<b>41</b>
4.1.1 Carte d'identité de VMA-be.Maintenance	42
4.1.2 Organigramme du groupe CFE	42
4.1.3 Organigramme de VMA-be.Maintenance	42
<b>4.2 La démarche méthodologique</b>	<b>43</b>
4.2.1 Etude qualitative	43
4.2.2 Analyse qualitative	44
<b>4.3 Résultats des observations</b>	<b>44</b>
4.3.1 La représentation du burnout	45
4.3.2 Les pratiques de prévention et les limites	48
4.3.3 Les alternatives innovantes de prévention	60
<b>4.3 Limites de notre étude</b>	<b>65</b>
<b>4.4 Recommandations</b>	<b>65</b>
<b><i>Conclusion générale</i></b>	<b>68</b>
<b><i>Bibliographie</i></b>	<b>70</b>

## Introduction générale

L'épuisement professionnel, ou plus communément appelé burnout, est un syndrome dont on entend parler depuis de nombreuses années mais depuis quelque temps, les recherches concernant le sujet se multiplient. En effet, le bien-être au travail prend de plus en plus de place et il y a une plus grande prise de conscience des dangers en lien avec les risques psychosociaux dont le burnout fait partie. Notre recherche s'est concentrée sur les pratiques de prévention pour éviter l'épuisement professionnel et plus précisément chez le manager de proximité.

Le manager de proximité ou middle manager, est le sujet idéal dans le cadre de cette recherche car il a un rôle essentiel dans le bon fonctionnement d'une entreprise. Selon Louart et Benmehidi (1984), il représenterait l'élément charnière entre la vision stratégique de sa hiérarchie d'une part et sa transmission opérationnelle vers ses subordonnés d'autre part. Sa position duale au niveau de l'encadrement, entre le marteau et l'enclume, aboutit à une forte exposition au stress et un risque de burnout élevé.

Dans un premier temps, nous allons analyser ce que le concept « burnout » signifie exactement et ce que les études indiquent à ce sujet. Le but est de poser les fondations et permettre au lecteur d'avoir une compréhension globale du syndrome.

Dans un deuxième temps, nous allons nous pencher sur le manager de proximité ainsi que sur les pratiques de prévention. Dans cette partie, nous allons scruter le middle manager dans sa globalité ainsi que ses conditions de travail. Par la suite, grâce à la méthode de l'entonnoir, nous aborderons les pratiques de prévention des risques psychosociaux, pour ensuite développer les pratiques de prévention d'un risque psychosocial à part entière, le burnout.

Constat alarmant : différentes mesures de prévention existent mais les chiffres de burnout sont en hausse année après année ! De surcroît, nous allons tenter de détecter les différentes limites à la prévention et les mettre en relation avec la société actuelle.

Ensuite, une des finalités sera de proposer des alternatives innovantes ou peu connues des mesures de prévention existantes. La pertinence de ce travail réside dans le fait que notre ambition est de bousculer les codes, d'apporter une vision nouvelle et, espérons-le, prometteuse pour le futur en termes de prévention de l'épuisement professionnel.

De plus, dans une approche plus pratique, nous allons confronter la vision du terrain à la littérature. Grâce à 5 entretiens avec des managers de proximité expérimentés, nous allons comparer leur réalité du quotidien à la théorie. Le but sera de prendre du recul quant aux diverses analyses et de critiquer celles-ci. Grâce à notre posture réflexive, nous aurons une réflexion sur la réflexion, afin d'aller au-delà des constatations et d'analyser nos observations de manière critique.

Enfin, notre approche tentera d'apporter des éléments de réponse à la problématique du burnout et des mesures de prévention plus particulièrement, tout en sachant qu'une multitude de contradictions existent. Aujourd'hui, la majorité des entreprises ne voit que par le prisme de la rentabilité et de la performance, en délaissant l'aspect bien-être. Le manager de proximité est réellement coincé entre les deux, il est à la fois la cause comme la conséquence, en termes de pression de travail et de risque de burnout. Notre ambition est d'essayer de réduire ces contradictions par la mise en lumière d'alternatives peu connues et dites innovantes en matière de prévention du burnout.

# **PARTIE THEORIQUE**

# Chapitre 1 : le burnout, la maladie du siècle

## 1.1 Définition

A l'heure actuelle, l'épuisement professionnel, connu aussi sous le nom de « burnout », ne connaît pas de définition universelle (Munroe & Brunette, 2001). Selon ces auteurs, chaque chercheur contextualise le burnout de manière différente. Par conséquent, la définition du burnout change d'un auteur à l'autre, en fonction des éléments qui leur semblent les plus pertinents. Cependant, d'après les diverses définitions qui existent de l'épuisement professionnel, Munroe et Brunette (2001, p. 171) le définissent comme étant : « *une affection se manifestant par des sentiments de malaises légers ou profonds, d'ordre physique, émotionnel ou psychologique, provoqués par des facteurs sociaux, environnementaux et personnels* ».

Pour Freudenberger et Richelson (1980, p. 37), l'épuisement professionnel se caractérise plutôt sous la forme d'un état : « *un état de fatigue chronique, de dépression et de frustration apporté par la dévotion à une cause, un mode de vie, ou une relation, qui échoue à produire les récompenses attendues et conduit en fin de compte à diminuer l'implication et l'accomplissement du travail* ». Pour d'autres auteurs, le burnout serait un processus dans lequel « *un professionnel précédemment engagé se désengage de son travail en réponse au stress et aux tensions ressenties* » (Cherniss, 1980, p. 18). Selon Truchot (2004), l'état est l'aboutissement du processus (cité par Picart, Jaussaud & Amann, 2019, p. 35).

## 1.2 Apparition et évolution

Suite aux recherches concernant l'apparition et l'évolution du burnout, nous avons pu constater qu'il règne des avis distincts entre les chercheurs (Munroe & Brunette, 2001). Munroe et Brunette (2001) expliquent que pour certains d'entre eux, l'épuisement professionnel voit le jour dès la révolution industrielle alors que pour d'autres, il s'agirait d'un phénomène qui fait son apparition durant les années 80. Néanmoins, la plupart des auteurs s'accordent sur le fait que l'épuisement professionnel est apparu à la suite de transformations sociales.

Afin de comprendre l'origine de l'épuisement professionnel, le psychologue américain, Cary Cherniss (1980) précise qu'il faut analyser et étudier le contexte institutionnel. Selon lui, les changements sociaux des 150 dernières années seraient au centre de ce problème. Par contre, le psychologue Claude Gervais (1991) partage une toute autre vision. D'après lui, l'origine de l'épuisement professionnel apparaît en 1980. Il le perçoit plutôt comme étant un problème de la génération des baby-boomers. En effet, les mentalités et les aspirations sont différentes pour cette génération. Les bouleversements sociaux sont à l'origine de l'apparition du burnout

et leur perception du travail ne serait plus la même que leurs prédecesseurs (Munroe & Brunette, 2001).

### 1.3 Les causes

Selon Picard, Jaussaud et Amann (2019), afin de comprendre et d'analyser au mieux les causes liées à l'épuisement professionnel, il est primordial de mettre en évidence l'importance du stress. C'est par le biais de deux modèles que nous comprenons l'origine des causes du burnout. D'une part, nous avons le modèle de la conservation des ressources de Hobfoll (1989) et de l'autre, le modèle transactionnel du stress de Lazarus (1966).

Hobfoll (1989) distingue 74 ressources différentes. D'après ses recherches, chaque individu serait constamment à la recherche d'une conservation, d'une protection ainsi que d'un développement de ses ressources. Par conséquent, on parlerait d'épuisement professionnel s'il y a perte, ou risque de perte, de ressources. Le modèle transactionnel de Lazarus (1966) est lui principalement axé sur l'apparition du stress. Dans son modèle, chaque individu soumis au stress effectue une manœuvre « d'ajustement » ou de « coping » qui stimule l'apparition du burnout (Picart, Jaussaud & Amann, 2019).

On distingue d'une part, les facteurs situationnels qui, selon Olié et Légeron (2016), le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale Belge (2010) ainsi que Picart et Jaussaud (2018), seraient des caractéristiques propres au travail et d'autre part, des facteurs individuels qui s'apparenteraient à des caractéristiques propres à l'individu.

#### 1.3.1 Facteurs situationnels

D'après le Ministère français du Travail (2016), lorsque l'on fait référence aux facteurs situationnels, on met en évidence les caractéristiques propres au travail. On y retrouve une multitude de contraintes quant à l'environnement de travail : mauvaises relations de travail, conflits de valeurs, l'insécurité de la situation de travail, etc. Toutes ces caractéristiques néfastes qui sont susceptibles de provoquer ou d'accentuer l'épuisement professionnel, ont été classifiées par le Ministère français du Travail (2016) et sont développées point par point dans la partie qui suit.

On recense tout d'abord les exigences au travail. Nous avons pu remarquer que l'intensité ainsi que la complexité du travail peuvent avoir des conséquences négatives : interruptions fréquentes, quantité de travail et horaires excessifs, objectifs irréalistes ou mal définis, etc.

Les exigences émotionnelles sont aussi un facteur situationnel. Ces dernières peuvent se diviser en trois parties. D'une part, nous avons les violences verbales ou physiques. D'autre part, certains contacts avec autrui qui génèrent des frustrations, comme un client qui fait valoir son mécontentement par exemple. Enfin, on peut être confronté à des situations où l'on est obligé d'afficher une émotion en contradiction avec notre propre ressenti (sourire à un client alors que nous sommes énervés).

Le manque d'autonomie est le troisième axe classifié par le Ministère français du Travail. Dans ce cas de figure, les individus font souvent face à peu de marges de manœuvre quant à la réalisation de leur travail, un rythme non constant et problématique voire une sous-utilisation des compétences.

Les mauvaises relations au travail présentent également un facteur à risque. Le Ministère français du Travail relève le fait qu'il est important que les employés soient reconnus pour leurs efforts et qu'ils bénéficient d'un encadrement de proximité pour éviter tout burnout. De plus, afin d'éviter des relations de travail douteuses, il est essentiel que les employés aient une vision claire des objectifs, qu'il y ait un collectif de travail ainsi qu'une solidarité et surtout d'éviter toute violence en interne.

En cinquième position, nous retrouvons les conflits de valeurs. Le fait que plusieurs collaborateurs ne partagent pas les mêmes valeurs peut générer des perturbations dans les échanges quant à divers sujets, certains allant jusqu'à s'interroger sur le sens et l'utilité de leur travail.

Pour terminer, nous retrouvons l'insécurité de la situation de travail. D'une part, il y a une multitude de craintes liées à l'instabilité socio-économique : peur de perdre son travail, versements tardifs des rémunérations, etc. D'autre part, il peut y avoir des craintes relatives à la situation incertaine du futur, comme le fait de devoir changer de métier sans avoir anticipé ou y être mentalement préparé.

### 1.3.2 Facteurs individuels

Quand on parle de facteurs individuels, il est souvent fait référence aux facteurs de personnalité, au sexe ou à l'âge d'un individu. Selon les recherches de Maslach (1982), l'épuisement professionnel aurait un impact important au commencement de la carrière et toucherait, de ce fait, davantage les populations jeunes. Truchot (2004), quant à lui, relève le fait que les conséquences liées au sexe de l'individu restent méconnues car il n'existe que très peu de recherches effectuées à son égard (Picart, Jaussaud & Amann, 2019). Cependant, Picart et Jaussaud (2018) ajoutent qu'il existe bel et bien des inégalités au niveau du sexe. Nous pointerons le fait qu'il est plus difficile pour une femme d'accéder à un poste hiérarchique élevé ou d'avoir un conflit de rôle famille/travail inférieur que pour un homme.

## 1.4 Les caractéristiques clés

Selon les travaux de Picart et Jaussaud (2018), c'est la théorie multidimensionnelle de Maslach, élaborée en 1981, qui est la plus référencée dans la littérature. Baumann (2013) et Fremont (2015) vont dans le même sens et expliquent que Maslach catégorise 3 dimensions distinctes : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation ainsi que la perte d'accomplissement et d'épanouissement.

### 1.4.1 L'épuisement émotionnel

Selon Hollet (2006), l'épuisement émotionnel, également connu sous le nom d'assèchement émotionnel, est la première caractéristique clé du burnout. La surcharge de travail provoque en premier lieu un sentiment de vide ainsi qu'un sentiment de fatigue aiguë. Un amoindrissement des sentiments et une sensation de ne plus pouvoir accompagner autrui sur le plan psychologique font aussi partie des éléments que ressent une personne atteinte d'un burnout. De plus, Hollet (2006), ajoute que la frustration, l'insatisfaction ainsi qu'un environnement de tension sont omniprésents tout au long de cette phase (cité par Fuhrer, Moisson-Duthoit & Cucchi, 2011, p. 200). Picart et Jaussaud (2018) partagent le même avis et ajoutent qu'un individu qui est « vidé » aura une baisse de motivation énorme. Suite à cette baisse de motivation, le travail sera perçu comme une corvée.

### 1.4.2 La dépersonnalisation

Selon Picart et Jaussaud (2018), la dépersonnalisation causerait l'épuisement émotionnel. En effet, ces auteurs nous expliquent que lorsque l'individu fait face à un sentiment de culpabilité, cela impactera négativement sa performance. En d'autres mots, il se trouverait dans le cas d'une perte totale du sens des réalités. Ceci aura des conséquences néfastes sur ses relations avec autrui. Nous y retrouvons des caractéristiques comme l'éloignement de ses collègues, clients ou amis mais aussi un négativisme constant. Enfin, tout individu aura tendance à perdre ses idéaux et à dégager un certain cynisme durant cette deuxième phase (Picart & Jaussaud, 2018).

### 1.4.3 La perte d'accomplissement et d'épanouissement

La dernière caractéristique centrale du burnout, qui est la perte d'efficacité personnelle, est un peu plus complexe. Selon Swider et Zimmerman (2010), cette étape ne serait qu'une dérivée des deux caractéristiques précédentes. Dans certaines situations l'épuisement

émotionnel sera prépondérant alors que dans d'autres la dépersonnalisation dominera. Une combinaison des deux est également possible. L'inefficacité ne serait, en fin de compte, qu'une conséquence de l'épuisement professionnel ou de la dépersonnalisation, qui serait provoquée, en amont, par des situations de travail exigeantes (Sorreda, 2018). Fuhrer, Moisson-Duthoit & Cucchi (2011) ajoutent qu'un effort répété sans résultat à la clé déboucherait souvent sur un ressenti d'inefficacité ainsi que sur une baisse de motivation. Neveu (2005, p. 54) va dans le même sens et ajoute : « *ce sentiment de non-accomplissement personnel est accompagné d'insatisfaction, d'un sentiment d'échec, de fatalité, d'incompétence ainsi qu'une incapacité à répondre aux attentes de son entourage* ».

## 1.5 Les manifestations

Selon Desart, Schaufeli et De Witte (2017), il existe 4 types de symptômes primaires du burnout ; l'épuisement physique et psychologique, la distanciation mentale voire même physique du travail ; la perte de contrôle cognitif qui comporte plusieurs symptômes clés comme, des perturbations au niveau de la mémoire, l'attention qui baisse, une mauvaise concentration, etc. et enfin, la perte de contrôle au niveau des émotions. Nous pouvons y retrouver des réactions émotionnelles irritantes et exaspérantes ainsi qu'un niveau de tolérance quasi nul (Desart, Schaufeli & De Witte, 2017).

Parallèlement aux manifestations centrales nous retrouvons également des symptômes secondaires à l'épuisement professionnel. Les auteurs parlent de plaintes psychosomatiques, de souffrances psychologiques ainsi que d'humeur dépressive (Desart, Schaufeli & De Witte, 2017).

Ci-dessus nous nous sommes intéressés aux concepts-clés de l'épuisement professionnel. Nous allons à présent nous concentrer sur le choix de notre sujet ainsi qu'aux pratiques de prévention qui s'y réfèrent. En effet, ce mémoire concerne le manager de proximité et sa position charnière dans l'entreprise ainsi que son exposition importante au stress. Il est important, dans un premier temps, d'analyser les différentes caractéristiques du middle manager ainsi que ses conditions de travail. Cela nous permettra d'avoir une vue concrète sur le sujet et d'aller un pas plus loin dans l'analyse. Une fois que les fondations seront posées, nous pourrons nous attarder sur les pratiques de prévention en tant que telles. Il sera essentiel de distinguer la prévention des risques psychosociaux de manière générale de celle du burnout, qui est l'objet de notre recherche. L'importance dans cette deuxième phase est d'identifier les relations qui existent entre les mesures de prévention existantes et le rôle charnière que le middle manager endosse dans l'entreprise.

## Chapitre 2 : Le manager de proximité et les pratiques de prévention du burnout

### 2.1 Définition du manager de proximité

Le middle manager est le sujet idéal dans le cadre de cette recherche car il a un rôle essentiel dans le bon fonctionnement d'une entreprise. Selon Louart et Benmehidi (1984), il représente l'élément charnière entre la vision stratégique de sa hiérarchie d'une part et sa transmission opérationnelle vers ses subordonnés d'autre part. D'autres appellations existent, comme « Homme du milieu, pris entre deux feux » (Roethlisberger, 1976), « rôle d'interface » (Srajek, 2003) ou encore « entre le marteau et l'enclume » selon Bellini (cité par Bellini, 2004, p. 15). Ceci s'explique par le biais du cascading où les objectifs en cascade sont des objectifs qui vont du plus haut niveau du management vers le niveau le plus bas de l'échelle. Le top management démarre avec un objectif stratégique qui va ensuite être traduit échelon par échelon telle une cascade en objectifs opérationnels (Delavallée, 2005).

Selon Roethlisberger (1976), l'élément qui caractérise le mieux le manager de proximité serait sa position duale au niveau de l'encadrement, qui se veut à la fois subordonnée et supérieur hiérarchique. Dans les années qui ont suivi, au niveau de la littérature managériale, d'autres auteurs comme Letondal (1997), Loubès (1997), Trouvé (1998), Labit (2002) et Srajek (2003) viendront confirmer cette dualité. Nous verrons que cette position duale, qui est synonyme de tension, ne peut être résolue par aucune innovation managériale ou structurelle (Trouvé, 1998), et aura tendance à s'intensifier sous la pression des exigences managériales d'aujourd'hui. De plus, selon Igolens (1996) on tend à décentraliser davantage la gestion des ressources humaines et qu'il incombe aux managers de proximité de communiquer, de motiver, de mobiliser et d'améliorer les performances individuelles et collectives. De surcroît, le manager de proximité se doit d'adopter des comportements spécifiques envers l'ensemble de ses subordonnés et faire face à une multitude de dilemmes et de tensions (cité par Bellini, 2005, p. 13).

Selon Delavallée (2005), le middle manager représente le point de relais entre deux pyramides. D'une part il y a la pyramide formée entre le manager lui-même, ses collègues du même échelon et son supérieur hiérarchique (N+1) et d'autre part une pyramide formée entre ce même manager et ses N-1. Il ajoute également que « *les membres de ces deux « pyramides » ont accès à des informations différentes et ont donc une représentation différente des mêmes réalités* » (Delavallée, 2005, p. 84). Cette asymétrie d'information constitue donc une piste de réflexion majeure dans l'analyse de ce mémoire.

L'évolution de la société actuelle fait preuve d'une ambiguïté et d'une complexité grandissante. Le rythme est de plus en plus intense à cause d'une multitude de facteurs : la mondialisation, une pression à la productivité, l'évolution des technologies et de la

communication, etc. Ces conversions ont un impact important sur le fonctionnement de l'entreprise et sur sa performance, et s'accompagnent de nouvelles pratiques managériales systématiquement plus élaborées que les précédentes. Cela a pour conséquence que le management doit sans cesse s'adapter aux nouvelles tendances, trouver des alternatives pour la gestion des équipes et surtout développer d'autres aptitudes managériales (Hansez, 2014).

Dans cette atmosphère, les répercussions négatives sur les échelons sous-jacents sont sans appel, à commencer par le manager de proximité. Leur souffrance s'exprime au travers de conflits de loyauté dans un climat sans reconnaissance, des relations ambivalentes et paradoxales, des logiques de double contraintes, etc. De plus, leur position articulée entre deux couches hiérarchiques, s'accompagne souvent de solitude, d'une culture de la peur ainsi qu'une compétition féroce entre collaborateurs du même rang. D'après une étude réalisée en 2012 par le SPF ECTS (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale), le manque de respect et de soutien venant de sa hiérarchie est évoqué dans plus de 60% des cas sur les 1089 burnouts diagnostiqués (Hansez, 2014). Pourtant, selon Hersey, Blanchard et Dewey (2000) le soutien et la reconnaissance envers son équipe sont des éléments nécessaires à l'acquisition de la confiance en soi.

Selon Hansez (2014), la position du manager de proximité est questionnée. Est-il possible de trouver un bon équilibre entre l'opérationnel et le relationnel ? Les différentes parties prenantes, sont-elles assez prises en compte au niveau des souffrances au travail, à commencer par le middle manager ? Et pour finir, est-il possible d'obtenir une position optimale en étant à la fois manager et managé ? Burion et Persson (2006) ajoutent que le rôle du manager de proximité est à la fois délicat et complexe. Il doit pouvoir intervenir en cas de problème en prenant soin de ne pas briser la relation de confiance qu'il entretient avec ses agents (cité par Hansez, 2014, p. 519).

## 2.2 Les conditions de travail du manager de proximité

Le cadre fait face à une pression constante et, de ce fait, est une proie facile du burnout. L'hyperconnectivité y joue un rôle essentiel et résulte en un stress grandissant dû au fait d'être inondé par le quotidien (Aubert, 2003). Cette position de devoir prendre des décisions instantanées et de manière continue, place le manager de proximité au milieu de l'action, sans possibilité de prise de recul. Delaye et Budrandi (2010) ajoutent que leur position « entre le marteau et l'enclume » s'accompagne d'une multitude de contrôles ainsi que d'une pression constante.

*« Là où l'on recherchait le « clair et net » on lui préfère aujourd'hui la transparence, où rapidité était attendue, c'est l'immédiateté qui est exigée » (Herreros, 2010, p. 262).*

Mélèze (1972) va dans le sens opposé et met en exergue que le rôle du manager devrait être celui d'une courroie de transmission entre l'expertise technique et la stratégie managériale.

Selon lui, la valeur ajoutée d'un manager de proximité résiderait dans la bidirectionnalité entre l'information descendante et ascendante. Son rôle serait d'accompagner la stratégie (information descendante) vers ses subordonnés et de remonter l'information recueillie sur le terrain (information ascendante) vers le management, afin de réajuster les objectifs. Delaye et Budrandi (2010) soulignent que cette tâche leur est compliquée dû au fait d'avoir un rôle tampon entre deux pyramides hiérarchiques et d'être sollicité en permanence. De plus, ces managers font souvent face à un manque de moyens et des deadlines très courts, qui accentuent des traumatismes psychologiques importants (Delaye & Boudrandi, 2010).

De plus, le stress professionnel ainsi que les effets néfastes qu'il induit sur l'ensemble des parties prenantes d'une entreprise est un sujet qui se retrouve de plus en plus au cœur de l'actualité. Si l'on retourne quelques années en arrière, en 2007, la commission Européenne publiait dans un rapport, que l'augmentation des souffrances au travail était alarmante et ne ferait qu'augmenter au fil du temps. L'OMS prévoyait qu'en 2020, la majeure cause d'absentéisme au travail serait la dépression (Delaye & Boudrandi, 2010).

Parallèlement, si ce stress professionnel ne connaît à ce jour aucune régulation, il est important de souligner le fait qu'il est la source majeure qui mène au burnout. Les impacts, qui sont tout aussi inquiétants, peuvent être de nature financière ou en lien avec la santé. Par contre, « *le stress n'est pas un phénomène pathologique mais une formidable réaction de notre organisme pour s'adapter aux menaces et aux contraintes de notre environnement* » (Légeron, 2001, p. 136 ; cité par Tessier, 2006). Il ajoute qu'un taux contrôlé de stress est bénéfique pour l'individu mais qu'au-delà d'un certain seuil, cela a des répercussions négatives et dangereuses. Cependant, suite aux recherches de Neboit et Vézina (2002), Légeron (2004 ; cité par Tessier, 2006) met en évidence l'inquiétante progression du stress sur les travailleurs ainsi que les conséquences négatives sur le bien-être et sur la performance des individus. Il termine par ajouter que cette situation se développe davantage chez les cadres, plus précisément chez les middle managers.

Enfin, selon Chanlat et Dufour(1985), la société fait preuve d'une belle contradiction. Une grande partie des salariés masculins et féminins sont en souffrance et à la limite de la rupture dans l'organisation. Ceci est appuyé par la médecine du travail qui voit apparaître davantage de troubles psychiques et physiques. N'est-ce pas contradictoire avec le fait que le travail, en première instance, permet de se valoriser, d'être un individu sociable et surtout de s'épanouir ? Selon une étude de Combalbert et Riquelme-Sénégou (2006), 30% de la population à cette date avait un taux de stress trop élevé et 28% des managers un taux de stress aigu. A côté de cela, ils estiment que 25% des salariés faisaient partie des personnes atteintes d'un burnout « moyen », 12% étaient potentiellement « à risque » et 5% en danger car diagnostiqués en épuisement professionnel « complet » (Delaye & Boudrandi, 2010).

## 2.3 La prévention de manière générale

Le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (2020) a publié en 2019 une étude du burnout au sein de la population belge. Elle a été réalisée entre 2017 et 2019 et l'équipe de recherche était composée de Hansez, Rusu, Firket et Braeckman (2019). Le double objectif de cette étude était, dans un premier temps, d'adapter l'outil de détection précoce du burnout créé en 2013 mais aussi de mesurer la prévalence du burnout et des individus souffrant d'un mal-être au travail en Belgique. Au total, la recherche se base sur 190 fiches de détection précoce du burnout (45 remplies par des médecins généralistes et 145 par des médecins du travail). Néanmoins, même si l'échantillon n'est pas représentatif pour tirer des conclusions, on remarquera quand même que 22% de la population a un risque moyen d'être en burnout et 39% un risque élevé (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2020).

Comment se fait-il qu'il y ait autant de risques de burnout alors que des mesures de prévention existent ? Les mesures de prévention existantes sont-elles efficaces ou est-ce dans la mise en place de ces mesures qu'il réside un problème ?

Etant donné que le burnout est un risque psychosocial, nous allons dans un premier temps analyser les différents risques psychosociaux au travail ainsi que les mesures de prévention existantes.

### 2.3.1 L'importance de la prévention des risques psychosociaux

Les risques psychosociaux sont au cœur de l'actualité de ces dernières années et représentent une réelle problématique. D'après les recherches du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (2020), on observe une augmentation des risques psychosociaux, d'année en année, qui serait induite par la transformation importante de l'organisation du travail.

Quand on parle de prévention des risques psychosociaux, Miossec (2011), souligne le fait qu'on soit confronté à une multitude de parties prenantes concernées par le sujet. On y retrouve les psychologues du travail, les conseillers en prévention, les syndicats, le top management, les chercheurs, etc. Le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (2020), ajoute que la prévention des risques psychosociaux concerne également, de manière plus large, toutes les personnes qui agissent pour un développement socialement responsable, tant au niveau de l'entreprise que de l'emploi.

Selon Miossec (2011), les risques psychosociaux constituent un ensemble de risques venant du domaine du travail et ayant un impact non négligeable sur la santé somatique et psychique des travailleurs. Gollac élargit la définition et décrit ces risques comme « *les 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* » (cité par Weissbrodt, Arial, Graf, Ben Jemia, Villaret D'Anna & Giauque, 2012, p. 31). Bruhn et Frick

(2011) vont dans le même sens et ajoutent que les risques psychosociaux sont difficilement régulables et potentiellement conflictuels vis-à-vis du management, d'un point de vue organisationnel. Pour terminer, d'après le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (2020, p. 9), les risques psychosociaux se définissent comme : « *la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique suite à l'exposition à une situation de travail comportant un danger* ». Cette situation de travail dite « dangereuse », comporte plusieurs paramètres et peut faire référence à 5 grands domaines.

### 2.3.2 Les 5 domaines du bien-être au travail

D'après le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (2020), les risques psychosociaux peuvent avoir un impact néfaste sur l'entreprise ainsi que sur l'individu. L'ensemble de ces risques peuvent être subdivisés en 3 catégories : les symptômes émotionnels (dont le burnout), les symptômes comportementaux ainsi que les symptômes physiques.

Tableau n°1 : les risques psychosociaux

Symptômes émotionnels	Symptômes comportementaux	Symptômes physiques
<p>Stress</p> <p>Burnout</p> <p>Dépression</p> <p>Sentiment de mal-être ou de souffrance</p> <p>Crises de nerfs ou larmes sur le lieu de travail</p>	<p>Conflits graves</p> <p>Violence</p> <p>Harcèlement moral</p> <p>Harcèlement sexuel</p> <p>Abus d'alcool et de drogues</p> <p>Consommation de médicaments psychoactifs</p> <p>Suicide</p>	<p>Douleurs (musculaires ou articulaires, maux de tête)</p> <p>Troubles musculo-squelettiques (TMS)</p> <p>Troubles du sommeil</p> <p>Symptômes digestifs</p> <p>Infections à répétition</p> <p>Hypertension</p> <p>Maladies cardiovasculaires</p>

Source : SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (2020). *Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail*. Récupéré le 18 mars 2021 de [www.sesentirbienautravail.be](http://www.sesentirbienautravail.be)

Afin d'éviter au maximum les conséquences citées ci-dessus, il est primordial que le top management d'une entreprise agisse au niveau des sources de risques psychosociaux. Selon l'Arrêté royal du 10 avril 2014, la législation belge, en matière de bien-être au travail, prévoit 5 groupes de facteurs de risques psychosociaux : l'organisation du travail, les conditions de travail et de vie au travail, le contenu du travail ainsi que les relations interpersonnelles au travail (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2020).

La classification de ces facteurs de risques diffère d'une approche à l'autre ou d'un auteur à l'autre. L'important est d'identifier quels sont les facteurs de risques au niveau de

l'environnement professionnel qui pourraient avoir un impact négatif sur la santé et provoquer un burnout. L'objectif serait de mieux appréhender cette maladie pour améliorer la prévention (Iweins, 2020).

Caroline Iweins est psychologue du travail et chargée de cours à l'UCL. Elle s'est spécialisée dans l'accompagnement des entreprises en matière de bien-être et a écrit, en 2020, un ouvrage s'intitulant « détecter et prévenir le burnout : facteurs de risques, évaluation et prévention en entreprise ». L'explication des sous-chapitres suivants, à savoir les 5 domaines du bien-être au travail ainsi que les mesures de prévention, se base essentiellement sur des passages du livre de Caroline Iweins.

#### *2.3.2.1 L'organisation du travail*

D'après les recherches de Rizzo, House et Lirtzman (1970), Mackay et Cooper (1986), ainsi que Flecher (1991), la clarté des instructions de travail et la précision du rôle au sein de l'entreprise, sont des sources majeures de bien-être au travail. Childs et Stoeber (2012) confirment et soulignent également l'importance pour les travailleurs d'être suffisamment informés sur ce que l'organisation attend d'eux au niveau des objectifs, de leurs tâches ou encore au niveau des responsabilités. Demerouti et ses associés (2001) complètent les recherches de leurs prédécesseurs en ajoutant que l'ambiguïté de rôle ainsi que les conflits de rôle amplifient les risques d'épuisement professionnel. D'après ces derniers, l'ambiguïté de rôle apparaît en l'absence de description de fonction, lors d'objectifs flous ou quand le travailleur reçoit des tâches contradictoires.

Iweins (2020) aborde également l'organisation du travail dans ses recherches concernant le burnout et explique que l'autonomie dans le travail est une ressource élémentaire pour le travailleur. D'ailleurs, pour Roberts et Foti (1998), l'autonomie dans le travail augmenterait fortement la satisfaction dans la fonction ainsi que la santé mentale des salariés. La satisfaction et la performance au travail vont aussi être impactées positivement (Baltes & ses collègues, 1999). Selon Demerouti (2001), l'autonomie dans le travail aurait des conséquences essentiellement sur l'engagement dans le travail et réduirait de ce fait les risques de burnout. De plus, dans le modèle de Karasek (1979), on voit clairement qu'une faible latitude décisionnelle, provoquée par une autonomie quasi inexistante du travailleur, engendre des répercussions négatives. Une faible latitude décisionnelle empêche la prise d'initiatives et la capacité d'adaptation et freine la possibilité de progression et d'innovation dans le cadre de son travail. Enfin, le manque d'autonomie dans le travail est étroitement lié à une hausse des risques d'épuisement professionnel (Fletcher, 1991 et Maslach & Leiter, 2017).

Iweins (2020) met en exergue un autre élément essentiel concernant le bien-être au travail: la participation dans les prises de décisions. Kompier et Cooper (1999) attirent l'attention sur le fait qu'il importe de veiller à ce que chaque partie prenante au sein de l'organisation ait son

mot à dire. Que ce soit au niveau de la société et de son fonctionnement au sens large ou de sa propre fonction, il doit y avoir une place pour un dialogue bidirectionnel. Dollard et Bakker (2010) partagent la même idée et ajoutent que l'intégration des collaborateurs dans la prise de décisions permet aux sociétés la mise en place d'actions, tout en augmentant la probabilité qu'elles ne soient pas contestées. L'accroissement de l'engagement, de la productivité et de la motivation diminue les risques de burnout, mais ne peut être qu'effectif en présence d'une sécurité psychosociale. C'est-à-dire, une communication saine, des responsables hiérarchiques impliqués ainsi qu'une participation aux décisions (Idris, Dollar & Yulita, 2014).

Une autre ressource essentielle au niveau de l'organisation du travail est la reconnaissance professionnelle (Iweins, 2020). Elle se définit comme étant « *la confirmation venant d'autrui (individu, groupe ou institution) des capacités et des qualités morales d'un individu ou d'un groupe en rapport avec la sphère du travail* » (Casini, 2019, p. 43). Les conséquences d'une non-reconnaissance au travail sont nuisibles pour la santé : de l'anxiété, de la dépression, des maux de dos, de la fatigue chronique, de l'absentéisme, du présentisme ou encore le burnout (Renger & Miché, 2019).

Iweins (2020) explique qu'un grand nombre d'études mettent en évidence la qualité de leadership ainsi que son impact sur le bien-être des individus. Hansez et ses collègues (2014) mentionnent notamment que le burnout peut être provoqué par un contrôle excessif de la hiérarchie ou au contraire par un manque de management (peu de soutien, pas de reconnaissance, etc.). Enfin, les études de Theorell, Magnusson, Nyberg et Westerlund (2008) ont permis de démontrer qu'un bon leadership permettait de diminuer le risque de maladies cardiovasculaires et de ce fait réduire l'absentéisme.

Une autre ressource liée à l'organisation du travail est la concordance entre les valeurs de l'organisation et ses propres valeurs. Decelles (2007 ; cité par Iweins, 2020, p.44) explique que « *lorsque les valeurs personnelles sont alignées avec celles de l'organisation, les travailleurs présentent des niveaux moins élevés de burnout et un attachement organisationnel plus élevé* ». Par contre, Demerouti et ses collègues (2001) ainsi que Maslach et Leiter (2017) expriment un autre point de vue. Selon eux, les conflits de valeurs seraient une des sources principales de risque de burnout.

Enfin, Miller (2001) et Moorman (1991) accordent de l'importance à la justice organisationnelle dans la composante de l'organisation du travail. Tout d'abord, il y a la justice distributive qui exprime le sentiment de justice et d'équilibre au niveau des ressources de travail. « *J'ai le sentiment que mes collègues gagnent plus d'argent que moi* » (Iweins, 2020, p.45). Ensuite, nous avons la justice procédurale, qui exprime un sentiment de justice au niveau des méthodes et des procédures de travail. « *J'estime ne pas être traité de la même manière que mes collègues* » (Iweins, 2020, p.46). De plus, la justice relationnelle est la manière dont les personnes sont traitées au sein de l'environnement professionnel. « *Je suis traité avec moins de respect que mes collègues* » (Iweins, 2020, p.46). Enfin, la justice informationnelle fait référence au flux d'information venant de la couche hiérarchique et

accessible par l'ensemble des parties prenantes. « *Je n'ai pas reçu les mêmes informations que mes collègues sur les procédures de travail* » (Iweins, 2020, p.46). Un grand nombre de recherches ont montré que ces différentes justices avaient une influence positive sur la santé mentale et physique des travailleurs. Les différents bienfaits sont non négligeables : diminution des risques de burnout, amélioration de la santé physique, réduction des maladies cardiovasculaires, etc. (Ferrie, Head, Shipley, Vahtera, & Marmot, 2006 ; Elovainio, Ferrie, Gimeno, & Shipley, 2009 ; Ybema & van de Bos, 2010).

### 2.3.2.2 *Les conditions de travail*

Tout ce qui influence l'exécution du travail fait partie de la rubrique « conditions de travail ». Le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (2020), insiste sur le fait que les conditions de travail peuvent impacter aussi bien le bien-être des salariés que la santé physique et mentale.

Selon Mackay et Cooper (1986) et Fletcher (1991) le premier facteur de risque concernant les conditions de travail est le fait de pouvoir se développer tout au long de sa carrière professionnelle. Une autre ressource essentielle pour les travailleurs en termes de motivation et d'engagement est d'avoir des perspectives d'évolutions et des possibilités de formations (Demerouti & ses collègues 2001).

Selon Iweins (2020), une seconde ressource en termes de conditions de travail concerne la flexibilité des heures de travail. Stamov-Robnagel & Kappas (2017), mettent en évidence que les travailleurs qui ont la flexibilité d'organiser leurs horaires arrivent à mieux équilibrer leur vie privée avec leur vie professionnelle. Spieler & Scheibe (2017), partagent le même avis et soulignent également les impacts positifs sur la santé des travailleurs ainsi que sur leur bien-être. D'autres auteurs mettent en évidence que cette flexibilité permet d'augmenter la productivité et la performance, de réduire l'absentéisme, mais surtout d'accroître le bien-être et la satisfaction au travail (Battles, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999). Parallèlement, le télétravail permet également une forme de flexibilité des conditions de travail. Selon Taskin (2006), on peut mettre en évidence un grand nombre de points positifs au télétravail tout en relevant un certain nombre d'aspects défavorables. Du côté des avantages on y retrouve un meilleur équilibre vie professionnelle et vie privée, ne pas être obligé de se déplacer (longues distances, embouteillages, etc.), de la productivité, une autonomie, etc. Par contre, au niveau des inconvénients, on y retrouve un risque d'isolement (peu de contacts sociaux), une complexité à s'automotiver, moins d'opportunités de développements, etc.

Finalement, la sécurité de l'emploi est également un facteur de risque au niveau des conditions de travail. Maslach et Leiter (2017), expliquent qu'il s'agit d'un point qui est important dans le chef du bien-être ainsi que dans le contexte économique auquel nous faisons face. Ils ajoutent que dans un monde VUCA (volatil, incertain, ambigu et complexe) dans lequel nous évoluons, les postes de travail sont régulièrement menacés : remplacement

technologique de la main d'œuvre, acquisitions et fusions de sociétés ou encore délocalisation de la production. Tout cela se transforme en une insécurité liée au travail dont il existe deux conceptualisations. D'après Demerouti et ses collègues (2001), l'insécurité d'emploi peut se diviser en deux groupes distincts. D'un côté l'insécurité sur l'avenir de son métier qui peut être engendrée par la peur de devoir changer de fonction suite à une restructuration ou dû à l'arrivée de nouvelles technologies par exemple. D'un autre côté, l'insécurité socio-économique, qui fait référence à la peur de perdre son emploi, la fragilité d'un contrat de travail, des retards de paiements de salaires, etc. Naswall, Hellgren & Sverke (2002 ; 2006) ne voient pas les choses de la même manière et font une distinction entre l'insécurité qualitative et quantitative. Au niveau de l'insécurité qualitative, on y retrouve la peur de perdre la qualité de son boulot au niveau des perspectives, du salaire ou des conditions de travail. Concernant l'insécurité quantitative du travail on y retrouve simplement la crainte de perdre son emploi. Enfin, Demerouti et ses collègues (2001), Ferrie, Shipley, Stanfeild & Marmot (2002), démontrent que l'insécurité d'emploi accentue le stress ainsi que l'épuisement professionnel.

#### *2.3.2.3 Les conditions de vie au travail*

Dans cette section, nous aborderons l'environnement de travail dans sa globalité. Les conditions de vie au travail vont prendre en considération les choses suivantes : la sécurité, l'éclairage, le bruit, les efforts physiques, etc. (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2020). D'après la législation belge, cela fait référence à l'ensemble des paramètres relatifs à l'environnement de travail et ayant un impact sur le bien-être des travailleurs (Iweins, 2020).

Selon Carlopio (1996), quand un travailleur est satisfait de son environnement physique de travail (locaux, outils, etc.), il s'identifie plus facilement aux valeurs de l'entreprise, il dégage une plus grande satisfaction et ne montre aucun signe de départ. Par contre, selon Demerouti et ses collègues (2001), un mauvais environnement physique de travail va accroître le niveau de stress des travailleurs et ainsi provoquer des burnouts. Nous y retrouvons les manquements en termes d'infrastructure (manque d'espace, locaux pas propres), le manque de matériel, trop de bruit, une mauvaise luminosité, une position de travail non ergonomique, etc.

#### *2.3.2.4 Le contenu du travail*

D'après plusieurs auteurs, Maslach et Leiter (2017) ainsi que Demerouti et ses collègues (2001), la charge de travail est le principal facteur de risque concernant le contenu du travail. En effet, une charge de travail trop élevée est synonyme de stress. De plus, il faut également prêter attention aux facteurs de risques sociétaux : les effectifs ont tendance à diminuer alors que la charge de travail augmente. Loriol, Moisan et Niedhammer (2011) soulignent le fait qu'un grand nombre de travailleurs sont amenés à faire des heures supplémentaires pour

atteindre leurs objectifs. Ces auteurs ajoutent qu'un temps de travail prolongé a un effet néfaste au niveau cognitif, sur la santé ainsi que sur le sommeil. Parallèlement, la charge de travail comprend aussi la quantité de travail, la charge physique et la charge mentale liées à la tâche ainsi que la charge émotionnelle. On y retrouve les postures inconfortables, porter des poids lourds, être confronté à des situations difficiles (souffrance d'un patient, harcèlement, agressivité d'un client, etc.) des tâches qui nécessitent de la concentration, etc. (Iweins, 2020).

Le sens que chacun attribue à son travail est un facteur de risque lié au contenu du travail (Allan, Duffy & Collisson 2017). Selon Demerouti (2001) et Morin (2008), si un individu veut augmenter sa motivation et son engagement, il faut qu'il trouve du sens et de l'intérêt dans son travail. De plus, selon certains auteurs, la perte de sens peut être considérée comme un antécédent de burnout (Maslach & Leiter, 2017).

#### *2.3.2.5 Les relations interpersonnelles*

Le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (2020) catégorise les relations interpersonnelles en deux parties distinctes. D'une part on va retrouver l'ensemble des échanges sociaux entre les collaborateurs eux-mêmes ainsi qu'entre les collaborateurs et leur hiérarchie. D'autre part, il est également important de prendre en compte les contacts avec le monde externe, comme les fournisseurs, les clients, les patients, etc.

Selon Cooper et Marshall (1986) et Fletcher (1991), parmi les sources majeures qui provoquent du mal-être ainsi que du stress au travail on retrouve les comportements dysfonctionnels et les conflits interpersonnels. Au sein des comportements dysfonctionnels se retrouvent le harcèlement, la violence managériale, la discrimination, les conflits interpersonnels, etc. Ces auteurs ajoutent également que l'élément central de ces agissements est caractérisé par la répétition de ces actes ainsi que par leur durée. Leyman (1996) définit la violence au travail comme « *un enchaînement, sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne* » (Leymann, 1996 ; cité par Iweins, 2020, p. 51). Il classe 5 comportements violents : l'isolement (interdire des gens de parler avec d'autres, organiser des réunions à l'insu d'une personne), l'utilisation de tiers (favoriser certains collègues, se moquer de quelqu'un en groupe), l'agression (verbale ou physique), les attaques de la personne (humiliation, lancer des rumeurs, propos à caractère sexuel) ou encore la mise en échec professionnel (ne pas mettre à disposition le matériel nécessaire, simuler des fautes graves, etc.). Selon Leymann (1996), si un travailleur fait face à un de ces 5 comportements, au moins une fois par semaine et sur une durée d'au moins 6 mois, on peut parler de violence psychologique. Leiter et ses collègues (2012) ajoutent qu'un environnement de travail socialement nocif, accentuerait le risque de burnout. Enfin, Smith-Lee Chong, Seigne, Randall et Coyne (2003), expliquent que ces situations antagonistes font surface en présence d'autres

facteurs de stress comme un climat social toxique, un mauvais management ou encore des conflits de rôles.

Selon Iweins (2020), on ne porte pas assez d'attention au niveau de la communication dans le cadre du bien-être au travail. Or, une mauvaise communication peut être source de mal-être au sein des organisations. Selon la législation belge sur le bien-être au travail : « *un manque de communication ou une communication dysfonctionnelle au sein d'une entreprise constitue un facteur de risque important au niveau des relations de travail sur lequel l'employeur est tenu d'agir* » (Arrêté royal du 10 avril 2014 ; cité par Iweins , 2020, p. 54). Dollard et Bakker (2010) vont dans le même sens et ajoutent qu'un climat de sécurité psychosociale permet de baisser les risques de burnout. Enfin, Maslach et Leiter (2017), soulignent qu'un manque de communication ainsi qu'une mauvaise communication, est l'une des causes principales pouvant mener à un burnout.

Il est important de garder à l'esprit qu'il existe sans doute d'autres éléments qui influencent l'apparition des risques psychosociaux qui ne vont pas être analysés dans le détail. Dans ce mémoire, nous nous questionnons également sur les mesures de prévention actuelles. Les mesures de prévention mises en place dans les entreprises aujourd'hui, sont-elles pertinentes et efficaces ?

Dans la partie suivante, nous nous attarderons essentiellement sur les mesures de prévention du burnout.

## 2.4 Les mesures de prévention du burnout

Iweins (2020), met en exergue que la législation belge, concernant le bien-être, impose à chaque société de mener une politique pour promouvoir le bien-être au travail. Le problème, c'est qu'il n'existe pas de solutions génériques qui peuvent s'appliquer à l'ensemble des sociétés. Cependant, afin d'aider les entreprises à l'élaboration d'un plan d'action en matière de prévention, une multitude de pistes et de réflexions existent déjà.

### 2.4.1 La prévention primaire, secondaire et tertiaire

Selon la Loi du 4 août 1996 et le SPF Emploi (2012), les interventions concernant le bien-être au travail peuvent être subdivisées en trois catégories, à savoir la prévention primaire, secondaire et tertiaire. Selon Gamassou, Bouville & Chakoz (2018), l'objectif principal de la prévention primaire est d'éliminer au maximum les dangers venant des facteurs de risques psychosociaux. Pezé & Moisson (2018), partagent le même avis et ajoutent que la prévention primaire s'applique à l'ensemble des travailleurs et a comme but d'anticiper le burnout et le stress qui le provoque. Enfin, Maslach (2017) ajoute qu'il s'agit de « *toutes les interventions*

*mises en place de manière préventive pour éviter que des personnes ne tombent en burnout, telles que sensibiliser la ligne hiérarchique et les travailleurs à la thématique du stress et du burnout, former les travailleurs à la gestion du stress ou encore réaliser une analyse des risques en vue de supprimer ou de réduire les risques psychosociaux »* (Maslach, 2017 ; cité par Iweins, 2020, p. 118-119).

Selon Iweins (2020), la prévention secondaire s'occupe principalement de limiter les risques. Le champ d'application se limite aux personnes qui montrent des premiers signaux de stress ou de burnout. Le but de la prévention secondaire est d'éviter que les personnes ne tombent réellement en burnout, et de ce fait, elle intervient contre les symptômes liés au stress. Chakor (2018) insiste sur le fait qu'il s'agit en fin de compte de détecter au plus vite ces signaux et d'ensuite être capable de bien rediriger les personnes (conseiller en prévention, médecin du travail, etc.). C'est pour cette raison que le SPF Emploi (2012), insiste sur l'importance d'organiser des entretiens individuels réguliers, de former le management, de faire passer des outils de détections dans la société, etc. Finalement, Delbrouck (2011) met en évidence que : « *c'est par un diagnostic précoce et un traitement des premiers troubles que l'on empêchera de voir s'installer le burn-out complet avec perte d'estime de soi complète, état dépressif majeur, dégradation de l'état de santé physique et psychique* » (Delbrouck, 2011, p. 173).

Enfin, Iweins (2020), explique que la prévention tertiaire a comme objectif de réduire au maximum les dommages. Les personnes concernées sont celles qui sont atteintes d'un burnout et qui sont en congé de maladie. L'essentiel est de faire en sorte de comprendre les causes qui les ont amenées à un épuisement professionnel et de mettre des mécanismes en place pour éviter que cela se reproduise. Gamassou, Bouville et Chakoz (2018), vont dans le même sens et soulignent aussi l'importance de former les équipes au retour éventuel du burnie. Enfin, selon Pezé et Moisson (2018), prévenir d'éventuelles rechutes fait également partie de la prévention tertiaire. Pour ce faire, il est préférable de prévoir des mises au point de manière régulière pour éviter que la personne ne retombe en épuisement professionnel.

#### 2.4.2 La prévention axée sur la société, sur le travail et sur la personne

D'après le Conseil supérieur de la santé (2017), une classification supplémentaire concernant le bien-être au travail peut se faire au niveau de la société en général, de l'entreprise et de l'individu.

Premièrement, selon Iweins (2020), tout ce qui concerne la prévention au niveau de la société, a pour objectif d'adapter les modes de notre civilisation. En effet, plusieurs facteurs de risques sont issus de la société actuelle, tels que : l'économie, la mondialisation, les changements de rôles au sein de la famille, etc. Selon Maslach (2017), afin de promouvoir un travail soutenable et durable, des mesures doivent être mises en place par les pouvoirs publics et les acteurs sociaux.

Deuxièmement, selon le Conseil supérieur de la santé (2017), les mesures de prévention centrées sur l'entreprise ont pour mission de réduire les facteurs de stress liés au travail. Par exemple, l'amélioration de l'environnement de travail et la reconnaissance, la réduction de la charge de travail, etc. Maslach et Leiter (2014) ont démontré que les sociétés qui mettent en place des actions spécifiques dans le cadre du travail, ont des résultats moins alarmants en terme d'épuisement professionnel. Enfin, Evers, van Scheppingen et Ybema (2011), ont montré que les entreprises mettant l'accent sur la santé des travailleurs, diminuent les risques de burnout, augmentent la satisfaction et réduisent fortement les absences de longue durée.

Enfin, selon le Conseil supérieur de la santé (2017), la prévention au niveau de la personne concerne les individus ayant eu un burnout ou présentant des signes inquiétants d'épuisement. Diverses mesures de prévention peuvent être appliquées : faire de la relaxation, apprendre à gérer son stress (formations), réduire son temps de travail, etc. Maslach (2017), ajoute que la disponibilité et le soutien des professionnels de la santé (psychologues, médecins, conseillers en prévention, etc.) sont d'une grande importance pour accompagner et aider les personnes en burnout.

#### 2.4.3 La prévention « top down » et « bottom up »

Selon Hakanen et Bakker (2017), il existe une autre catégorie d'actions qui peuvent être mises en place pour le bien-être au travail, à savoir la prévention « top down » ou « bottom up ». Pour les mesures « top down », on fait référence aux décisions prises par le top management de l'entreprise afin d'améliorer le bien-être des travailleurs. Par contre, la prévention « bottom up » concerne la recherche proactive de solutions par les employés, dans le but d'améliorer l'environnement de travail. Bakker, van Wingerden et Derks (2016) ainsi que Hakanen (2017), vont dans le même sens mais parlent de « job crafting » pour désigner les différentes mesures mises en place par les travailleurs afin d'améliorer leur bien-être. Maslach et Leiter (2017), font, quant à eux, la distinction entre l'approche individuelle et l'approche institutionnelle. Pour l'approche individuelle, l'amélioration du bien-être va être engendrée par l'action personnelle du travailleur, qui rencontre un souci et qui souhaite y remédier. C'est en mobilisant des collègues et en formant des groupes de projets que des solutions vont apparaître. Si ces dernières s'avèrent efficaces, elles seront ensuite remontées vers le management pour en faire d'éventuelles solutions collectives. Concernant l'approche institutionnelle, la mise en place d'actions préventives sera effectuée par plusieurs acteurs de l'entreprise (directeurs, syndicats, RH, etc.) pour s'assurer d'un champ d'application optimal.

Nous constatons que malgré les mesures de prévention qui existent, les cas de burnout sont en augmentation. Ces mesures sont-elles bien respectées et mises en place ? Etant donné que la priorité des entreprises est d'augmenter leur résultat net, n'y aurait-il pas une contrainte budgétaire liée au bien-être des collaborateurs et de ce fait à la prévention du burnout ? Y a-

t-il d'autres paramètres qui sont contraignants vis-à-vis de la prévention ? Suite à ces questionnements, nous allons nous intéresser aux limites de la prévention.

## 2.5 Les limites de la prévention

Les recherches de Weissbrodt, Arial, Graf, Ben Jemia, Villaret et Giauque (2018) mettent en évidence plusieurs limites de la prévention des risques psychosociaux. Tout d'abord, les autorités auraient une vision trop restreinte. En effet, ces auteurs soulignent que les autorités s'attardent uniquement sur le harcèlement en négligeant l'approche plus globale des risques psychosociaux. Une autre limite identifiée par ces chercheurs serait due à la forte présence du stress dans chaque entreprise, toute taille confondue. La majorité des participants aux différentes analyses de prévention ont souvent souligné que la taille modeste de leur entreprise les préservait de ces risques. Enfin, Walters et al. (2011) cité par Weisbrodt et al. (2018) expliquent que les autorités promeuvent des pratiques de prévention qui sont essentiellement basées sur les processus. De ce fait, les divers systèmes de gestion de la sécurité sur le lieu de travail ont une efficacité limitée, même dans des entreprises de grande taille. Le problème majeur réside dans le fait que ces systèmes sont peu intégrés à la conduite générale des affaires.

Parallèlement, selon les recherches de Brun et Lamarche (2006), Goetzel et coll. (2003) ainsi que Harnois et Gabriel (2006), il subsiste encore une résistance de la part des sociétés à s'engager pleinement dans la prévention, malgré la connaissance des enjeux financiers et humains. A cela s'ajoute également le fait que certaines entreprises essaient d'échapper à leurs obligations malgré la mise en visibilité des questions de santé au travail (Gollac, Volkoff & Askenazy, 2006). Enfin, d'après les études de Roques, Beaur et Passerault (2009), des biais de perception centrés sur l'optimisme comparatif seraient induits par la perception du risque de stress professionnel. Ainsi, certains collaborateurs auraient tendance à se sentir davantage à l'abri que leurs collègues face au risque de stress professionnel. Weinstein (1984), Carver et Scheir (1988), vont dans le même sens et ajoutent que cet optimisme comparatif fait office de frein à la prévention (cité par Rouat, Troyano, Cuvellier, Bobillier-Chaumont & Sarnin, 2017).

De plus, d'après les recherches de Hansez, Bertrand et Barbier (2009), les contraintes de temps et le coût représentent un frein à la prévention du stress et du burnout. La majorité des chercheurs se rejoignent sur le fait que ces contraintes financières et temporelles ont un impact négatif sur le passage à l'acte suite au diagnostic. Kompier et al. (2000 ; cité par Hansez, Bertrand & Barbier, 2009) vont dans le même sens et mettent en exergue – en parallèle des contraintes de temps auxquelles sont soumis les travailleurs – le temps nécessaire aux interventions et à la mise en place des changements. Enfin, d'après Vivona-Vaughan et Landsbergis (1995 ; cité par Hansez, Bertrand & Barbier, 2009), une autre limite à la prévention

fait référence au fait qu'on focalise les interventions sur un seul département plutôt que sur l'ensemble de l'entreprise.

De plus, suite à un échange avec Delphine Pieters (2021), conseillère en prévention aspects psychosociaux, il y a une part de « responsabilité » chez l'individu qu'il ne faut pas négliger et qui constitue également une limite à la prévention. En effet, il est impossible pour l'employeur de tout contrôler, le risque nul n'existe pas. A titre d'exemple, l'employeur n'a aucun impact sur le comportement ou la personnalité d'un travailleur. Certaines personnes qui travaillent sans arrêt après les heures et qui ne respectent pas leurs limites, ne s'expriment pas sur les difficultés rencontrées, l'hyperconnectivité sur les réseaux sociaux, etc. En outre, Delphine Pieters (2021) ajoute que les mesures de prévention ne sont pas toujours connues ou appliquées. Par exemple, le fait de pouvoir faire appel en tant qu'employé à un service externe en cas de stress au travail n'est toujours pas suffisamment connu ou suffisamment communiqué. Selon elle, ce manque d'information et de formation constitue également une limite à la prévention.

Une série de freins à la prévention ont été identifiés, et seraient, depuis quelques années, responsables de la hausse des chiffres du burnout. La pertinence de ce travail réside dans le fait que notre ambition est de bousculer les codes, d'apporter une vision nouvelle et, espérons-le, prometteuse pour le futur en terme de prévention de l'épuisement professionnel. C'est la raison pour laquelle, dans la partie suivante, nous essayerons de proposer des alternatives innovantes / peu connues aux mesures de prévention existantes.

## Chapitre 3 : Alternatives innovantes de prévention du burnout

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons aux pratiques de prévention du burnout moins connues et plutôt innovantes. Ayant analysé les différentes pratiques de prévention dans le chapitre précédent ainsi que les limites qui en découlent, l'objectif du chapitre suivant est de proposer d'autres mesures de prévention qui pourraient également diminuer le risque de burnout.

### 3.1 Accords toltèques – intelligence collective

La première alternative que nous souhaitons évoquer est l'intelligence collective. Elle se base sur différents consensus, notamment, les accords toltèques. La majorité des données recueillies proviennent des recherches de Laurence Aubourg et Olivier Lecointre, qui ont rédigé un livre en 2020 s'intitulant : « manager avec les accords toltèques, un guide vers l'intelligence collective ».

A première vue, nous faisons face à une opposition de deux aspects qui, à priori, n'ont aucun lien entre eux. D'une part nous avons l'entreprise qui est axée sur la performance, la rentabilité, la clientèle, l'atteinte d'objectifs ainsi que le respect de différentes réglementations, et d'autre part, nous avons les accords toltèques qui viennent directement d'une civilisation ancestrale. Selon Bretonès (2013), il s'agit de principes de sagesse datant de plusieurs millénaires, établis par les Toltèques (tribu mexicaine), vivant dans le sud du Mexique.

Avant toute chose, il est important de souligner qu'il s'agit, comme leur nom l'indique, d'accords qu'on passe avec soi-même de façon réfléchie et consciente et qu'il est possible, à tout moment de s'en éloigner. Selon Aubourg et Lecointre : « *la formulation d'accords toltèques permet de donner à chacun la possibilité d'améliorer sa représentation du monde vers moins de complexité ajoutée* » (Aubourg & Lecointre, 2019, p.31).

Avant même de poursuivre l'analyse, il était primordial de répondre à la question suivante : comment allons-nous introduire ces accords sans impacter négativement la performance ? Comment allons-nous trouver un terrain d'entente entre les processus de travail et l'expression des attitudes individuelles et collectives ? La mise en place des accords toltèques doit avoir comme but l'amélioration de la dynamique de l'équipe et avoir du sens pour les différentes parties prenantes.

En allant un peu plus loin, nous constatons que la vision contrastée entre l'entreprise et ces différents accords évolue. Le questionnement est devenu : « *comment créer un espace, au sein de l'équipe, qui permettra à chacun d'élaborer et de vivre le sens de ce que nous faisons ensemble, en toute synergie avec les besoins et objectifs de l'entreprise ?* » (Aubourg &

Lecointre, 2019, p. 37). En d'autres mots, pour créer un sens commun à l'ensemble de l'équipe, il est primordial que chaque individu ait l'occasion de s'exprimer librement en toute confiance sur la question du sens en parallèle avec les désirs, craintes, doutes, etc. Une fois que cet espace aura été mis en place, les membres de l'équipe auront l'occasion de partager et de comprendre le sens que chacun attribue à sa propre activité vis-à-vis du groupe. A partir de là, l'élaboration d'un sens partagé ainsi qu'une compréhension bidirectionnelle seront possibles. Ces fondations sont nécessaires quant à l'émergence d'une intelligence collective, caractéristique propre à toute équipe performante. « *Le sens est le catalyseur des compétences, des engagements qui créent la performance* » (Aubourg & Lecointre, 2019, p. 38).

#### Accord n°1 : que votre parole soit impeccable

Ce premier accord apporte une aide au niveau de la complexité des interactions au sein de l'organisation en générale ainsi qu'au niveau de l'équipe même. De plus, il apporte plusieurs bienfaits, notamment au niveau de la clarté des relations ainsi que dans l'exposé des problèmes à résoudre, au niveau du respect mutuel, etc. Afin de mettre cette pratique en œuvre, il est primordial de respecter certaines conditions, tant au niveau de la protection que de la permission. Au niveau de la protection, il est important que les gens se sentent en confiance au sein de l'équipe. Les membres de l'équipe doivent pouvoir s'exprimer en toute liberté sans se soucier d'une fuite éventuelle au niveau de l'information. De plus, ils n'ont pas à justifier les ressentis ainsi que les faits qu'ils partagent. C'est la raison pour laquelle, l'ensemble des membres s'engagent à ne pas juger autrui (ni vis-à-vis d'elles-mêmes, ni vis-à-vis des autres). A côté de cela, au niveau de la permission, l'ensemble des membres se rejoignent sur le fait qu'ils peuvent partager des faits matériels mais également leurs émotions et ressentis de manière factuelle à propos d'une situation ou d'un problème quelconque.

#### Accord n°2 : ne réagissez à rien de façon personnelle

Ce deuxième accord est un appui au niveau de l'aspect « politique interpersonnelle ». Ce dernier peut nuire au niveau de la progression d'équipe ainsi qu'à la résolution de situations conflictuelles. Il est important de comprendre que ce que les autres disent ou font, n'est en réalité qu'une projection de leurs propres croyances, de leur propre réalité. Une fois que vous avez cela en tête, vous êtes « immunisés » et ne serez plus confrontés à des souffrances inutiles. L'élément central dans ce deuxième accord est la capacité de pouvoir prendre les choses avec recul et éviter de prendre les choses à cœur pour impacter négativement le volet émotionnel. De plus, Aubourg et Lecointre ajoutent que : « *l'objectif, en ne prenant pas les*

*chose de façon personnelle, consiste à permettre de conserver l'énergie disponible pour la réflexion, l'action et l'engagement individuel »* (Aubourg & Lecointre, 2019, p.97).

#### Accord n°3 : ne faites aucune supposition

Ce troisième accord nous explique que le fait d'être conscient des suppositions que nous faisons, permet de mettre en exergue certaines croyances qui auraient tendance à diminuer la dynamique ainsi que l'efficacité individuelle ou celle du groupe. Cet accord va apporter une clarté au niveau de l'expression des points de vue ainsi que des raisonnements. De plus, la résolution des situations conflictuelles sera accélérée si l'ensemble des suppositions sont écartées.

#### Accord n°4 : faites toujours de votre mieux

Le quatrième accord est l'un des plus importants dans le chef de ce mémoire. Il stipule que notre « mieux » subit un changement permanent. Quelle que soit la situation, il faut essayer de faire de son mieux afin d'éviter de se juger, d'avoir des regrets ou d'avoir un sentiment de culpabilité. Cet accord apporte de l'appui au niveau du maintien de la performance et de la sérénité du manager ainsi que son équipe. D'une part, il va mettre l'accent sur la notion d'agir, de faire et d'avancer au lieu de tourner en rond sans prise de décision. D'autre part, il va accentuer la performance et les limites de chaque collaborateur en fonction du contexte, de l'expérience de chacun ainsi que des compétences. Un des bénéfices attendus est le fait que cet accord va diminuer la passivité. De plus, il va permettre une meilleure gestion de l'énergie des personnes disponibles pour l'équipe et sa réussite. Finalement, on aperçoit que cet accord permet de réduire fortement des situations de stress extrême, et de ce fait éviter au maximum des situations de burnout.

Mais qu'apporte l'introduction des quatre accords et surtout que vise-t-on pour l'équipe ? Un des éléments qui est souvent oublié est la prise en compte de chaque travailleur en tant qu'individu et de son bien-être au sein de l'entreprise. Nous entendons souvent : « nous travaillons dans la même boîte, donc c'est notre devoir de travailler ensemble ». Sur le plan matériel il y a du sens, mais qu'en est-il par rapport aux sentiments et aux émotions ? Quel est le lien entre un ressenti et un processus organisationnel ? Ce qu'il en ressort, c'est que nous faisons face à une double difficulté à savoir la sérénité et la performance.

Une des voies de développement, qui prend davantage d'ampleur aujourd'hui, est de tenter de renforcer la qualité et l'efficacité des processus relationnels au sein de l'organisation. En termes de prévention et à titre curatif dans certains cas, les managers prônent une communication saine, de l'accompagnement ou des formations pour faire face à des

situations d'incertitude. Bretonès (2013) va dans le même sens et ajoute que la mise en place de ces accords – qui ouvrent la possibilité d'éliminer les croyances qui nous limitent – est primordiale pour les entreprises qui sont davantage confrontées à des mutations. Ces différents accords sont, selon lui, basés sur : la capacité d'écoute, la pensée et l'élaboration des idées, l'action, les ressentis, la qualité de l'expression orale, etc.

De plus, l'instauration des quatre accords fait place à une communauté au lieu d'une équipe. Le propre d'une communauté est la capacité de développer la créativité, l'ingéniosité ainsi que la motivation qui résident dans chaque partie prenante. Au contraire, une structure hiérarchique est efficace pour la planification des activités ainsi que la fédération des efforts. Finalement on voit qu'il est possible d'en faire un mix, c'est-à-dire activer le mode « communauté » sans pour autant perdre l'aspect « équipe ». Ce système hybride permet aux managers de proximité de réduire leur stress en favorisant l'autorégulation présente dans les communautés et d'agir en tant que chef lors de décisions difficiles.

« *Les accord tolèques soutiennent l'émergence de l'intelligence collective* » (Aubourg & Lecointre, 2019, p. 117).

La mise en application de ces accords tolèques est une opportunité pour une équipe de grandir, d'augmenter sa puissance ainsi que sa capacité d'innovation. C'est en adaptant les processus, en améliorant les relations et en changeant complètement de paradigme, qu'une société est à même de se confronter au monde VUCA dans lequel elle évolue. Une des plus grandes forces des accords tolèques réside dans le fait qu'ils sont extrêmement simples et qu'ils ont du sens. Par conséquent, cela ouvre des possibilités infinies, tout en étant dans le respect de l'identité ainsi que le style de chaque collectif.

Parallèlement, il est important de souligner que ces accords sont également au service de l'incarnation de valeurs partagées au sein d'un groupe ou d'une entreprise. Ils ne vont pas uniquement avoir un impact sur les processus mais également au niveau du « comment sommes-nous en interaction » ou au « comment tenons-nous compte de l'environnement ».

De plus, il est intéressant d'analyser le lien entre ces accords et la diversité. La diversité est un potentiel extraordinaire et c'est un aspect qui ne se gère pas si facilement dans la vie de tous les jours. La mise en commun de ces différents accords permet à chacun de prendre sa place unique au sein d'un groupe ainsi que de fluidifier son fonctionnement. Les accords tolèques nous font découvrir un processus d'apprentissage à vivre et à travailler ensemble sur une base de conventions admise par tous. Ils sont véritablement incarnés et permettent aux membres d'une organisation de diverger en termes de valeurs personnelles, mais en périphérie, s'accorder sur ces accords. De plus, ils nous apportent une structure par rapport au « comment » on doit interagir avec autrui ainsi qu'avec l'environnement.

- « La parole impeccable » éradique les jugements destructeurs et facilite l'inclusion.
- « Ne pas prendre les choses de façon personnelle » facilite la sociabilité, le contact vers autrui et élimine l'angoisse de s'exprimer.
- « Ne pas faire de suppositions » tend à rendre explicite ce qui est implicite en facilitant la connaissance mutuelle des différences de chacun.
- « Faire de son mieux » tend à favoriser un comportement individuel et collectif écologique et durable. De plus, il incite chaque personne à agir en toute liberté sans aucune crainte.

Une autre facette qui n'a pas encore été étudiée est la dimension émotionnelle en collectif. Cette dernière fait partie, depuis plusieurs années, des formations de management. Aujourd'hui nous faisons face à des effets dévastateurs de stress ainsi qu'à des états émotionnels critiques en entreprise. On parlera plus facilement de « la goutte qui fait déborder le vase » et qui impacte le collaborateur sur le plan personnel et collectif. Au niveau personnel, on aura souvent tendance à restreindre ses émotions, et dans le meilleur des cas, gérer la situation avec un coach ou psychologue. Cependant, au niveau de l'équipe, une certaine frustration peut apparaître ainsi qu'une incapacité à accueillir cette situation avec sérénité et bienveillance. Ce qui est important de souligner c'est que dans la majorité des cas, ce n'est pas la goutte qui fait déborder le vase, mais simplement le vase qui est plein. Au niveau du collectif nous avons tendance à être dans le déni et dans le refus des émotions. Cela impacte négativement la cohésion de groupe au fur et à mesure du temps car il n'y a aucune place pour l'écoute ni pour le soutien. Dans le monde professionnel, il arrive souvent de ne pas se sentir à la hauteur, de se sentir en danger ou faible, alors que nous sommes supposés être fort avec un esprit sain et gagnant.

Qu'en est-il de l'application des accords tolèques suivant les constatations ci-dessus ? Sur le plan personnel, on distingue deux axes. Tout d'abord, au niveau de l'intérieur, on est amené à plus de paix. Au niveau de l'extérieur, les accords apportent un espace pour l'accueil et la transformation positive des émotions ressenties. Par exemple, les personnes sont amenées à « vider leur vase » ou à arrêter de le remplir. Sur le plan collectif, les accords tolèques amènent à l'équipe une puissance décuplée qui sera provoquée par une plus grande maturité émotionnelle. Chaque membre du groupe est responsable de ses émotions mais trouvera, dès qu'il en a besoin, un soutien collectif pour remédier au problème. Pour finir, il est important de dire que cela n'implique pas un changement de l'équipe vers un groupe thérapeutique mais simplement l'intégration du volet émotionnel au sein du collectif.

### 3.2 L'intelligence émotionnelle et la gestion des personnalités

Selon Delbrouck (2011), la prévention peut également s'effectuer par le biais d'une évaluation des personnalités à risques. Pour ce faire, il va falloir repérer parmi les collaborateurs de l'entité, ceux qui sont dits « à risque ». C'est dans les travaux de Friedmann et Rosenman (1974 ; cité par Delbrouck, 2011) que nous retrouvons la classification des comportements en types A et B. Pour cette distinction, un élément central dans leur étude est qu'ils ont mis en relation des risques de problèmes cardiaques avec des traits de personnalité. Aujourd'hui, l'identification des personnes à risques en entreprise par le biais de formations se base essentiellement sur cette classification. Nous verrons également que Burgat (2016) a, quant à lui, classifié les personnalités en trois catégories : les types A, B et C.

Friedmann et Rosenman (1974 ; cité par Delbrouck, 2011) expliquent que les personnalités de type A ont un « besoin » de stress afin d'être performants et efficaces. Ces personnes se caractérisent par des prises de décisions rapides et ont la capacité d'exécuter plusieurs tâches en même temps. Burgat (2016) va dans le même sens et ajoute que les personnalités de type A seraient plus sensibles à l'hyper-stress. On y retrouve les battants, les perfectionnistes et les ambitieux, qui réagissent essentiellement par l'action. Par contre, au niveau du stress, Delbrouck (2011) partage un autre point de vue. Selon elle, ce type de personnalité présente une forme particulière d'ajustement au stress. Ces personnes adoptent une posture offensive, de type « lutte » ou « assaut », pour confronter les agents stresseurs et de ce fait avoir le sentiment de contrôle sur son environnement.

Parallèlement, la colère extravertie ainsi que l'énergie débordante, seraient des conséquences de l'émotion dominante des personnalités de type A (Burgat, 2016). Delbrouck (2011) confirme cela et ajoute que la forte dose d'adrénaline présente dans le sang de ces personnes explique leur niveau élevé d'énergie et de tension ainsi que leurs états colériques (émotions fortes). C'est pourquoi, dans certaines situations, ils ne ressentent pas le stress car leur fonctionnement biologique est adapté pour répondre à la menace. Selon Friedmann et Rosenman (1974 ; cité par Delbrouck, 2011), les personnalités de type A sont plus enclines à être exposées à des problèmes cardiovasculaires et de ce fait, ont des conséquences négatives sur le burnout (Delbrouck 2011).

Ensuite, nous retrouvons les personnalités de type B qui se caractérisent par un tempérament plus posé et qui, contrairement à la personnalité de type A, n'ont pas besoin de stress pour être performant (Delbrouck, 2011). Burgat (2016) partage la même vision et explique que les personnalités de type B ont une meilleure conscience émotionnelle et sont de ce fait plus équilibrées. De plus, elles seraient mieux habilitées à gérer leur stress ainsi qu'à maîtriser diverses situations. Selon Delbrouck (2011), ces personnes portent beaucoup d'importance à la communication, sont attentives, s'adaptent facilement à toutes sortes de situations, prennent du recul par rapport à l'action, etc. Ces caractéristiques se traduisent en un climat

sain et une santé mentale plus apaisée. Ce comportement, qui se dit aéré et maniable, constitue une protection vis-à-vis des situations stressantes.

Enfin, les personnalités de type C seraient caractérisées par une espèce d'inhibition (absence de réaction) venant de leur caractère renfermé et introverti (Burgat, 2016). Le docteur Bensabat (s.d.) ajoute : « *sur le plan biologique, ce comportement se traduirait par une sécrétion massive de cortisol qui entraînerait une baisse des défenses immunitaires ; les types C sont des pessimistes de nature* » (Bensabat, s.d. ; cité par Burgat, 2016, p.106). La tristesse et la peur sont les émotions dominantes chez les personnalités de type C, qui provoqueraient d'avantages de pathologies comme la perte de confiance, le découragement ou encore l'abattement (Burgat, 2016).

Il est primordial pour le management d'une entreprise d'avoir conscience de ces 3 types de personnalités afin de pouvoir agir correctement. Burgat (2016) met en évidence l'importance de savoir retrouver son équilibre émotionnel face à une situation stressante. Il met également en exergue que c'est grâce au développement de son intelligence émotionnelle qu'un individu agira d'autant plus efficacement sur son niveau de stress. Selon lui, seule l'intelligence émotionnelle permet de combattre des situations « d'hyper stress » de manière efficiente et d'ainsi obtenir une sérénité sur le long terme (Burgat, 2016).

Afin d'obtenir un meilleur équilibre émotionnel, Burgat (2016) propose trois leviers efficaces pour améliorer la gestion du stress :

- ❖ Chaque jour, il faut impérativement agrandir son hygiène émotionnelle
- ❖ Il faut se familiariser avec ses émotions, mais surtout les accepter
- ❖ Il faut agir et vivre de manière consciente avec l'ensemble de ses émotions

Diminuer son stress influence positivement l'équilibre général de vie de chacun et permet, sur le long terme, d'empêcher le stress chronique. Comme nous l'avons vu précédemment, « l'hyper-stress » est le résultat de situations de stress trop intenses. C'est dans ce genre de situations qu'un individu aura tendance à perdre ses moyens, et si cela perdure, risquer de tomber en burnout (Burgat, 2016).

### 3.3 Sophrologie

La Sophrologie a été créée à Bogota en 1932 par le neuropsychologue Alfonso Caycedo. Cette pratique est essentiellement basée sur la phénoménologie ainsi que les multiples étapes de l'évolution de la conscience. L'étymologie de cette technique provient du grec ancien où le mot « sophrologie » se décompose en *sos* (harmonie), *phren* (esprit) et *logos* (dans le sens de traité). Selon Lancelot (2015), l'essence même de la sophrologie se trouve dans la recherche d'harmonie entre le corps et l'esprit articulée autour des courants et des pratiques de pensée

orientaux. De ce fait, la sophrologie paraît au premier abord être un outil idéal pour améliorer la gestion du stress et ainsi éviter l'épuisement professionnel (Lancelot, 2015).

La sophrologie est composée de deux catégories distinctes : les techniques spécifiques (travail axé sur l'esprit) ainsi que des relaxations en mouvement (exercices physiques, assis ou debout). Il est important de souligner que les 3 stades de burnout que nous avons vu précédemment, peuvent être évités grâce à trois volets spécifiques de la sophrologie, venant des recherches de Caycedo (s.d.), cité par Lancelot (2015).

Le premier volet fait référence à l'épuisement physique où les burnies se sentent « vidés » et en manque d'énergie. Ce volet, qui est axé sur les sensations, les mouvements ainsi que le vécu, permet de retrouver les émotions corporelles. Lancelot (2015), ajoute que ce premier volet, qui provient du yoga indien, a une forte capacité à atténuer le stress chronique grâce au bienfaits de ces mouvements en pleine conscience.

Le volet suivant, basé sur le bouddhisme tibétain, a pour objet d'agrandir l'étendue de conscience. Cet aspect permet de valoriser l'image de soi et ainsi d'améliorer les relations avec autrui. Selon Caycedo (s.d.), cette étape est importante et apportera un soutien à l'état de désinvestissement et de rejet de la relation avec l'autre, que le burnout provoque.

Finalement, le troisième volet, fait référence au stade du burnout où le burnie culpabilise, se dévalorise et perd totalement confiance en soi au niveau professionnel. Ici aussi, la sophrologie apporte son soutien avec des pratiques venant du zen japonais. L'essentiel dans cette pratique est de retrouver confiance en soi ainsi qu'un équilibre entre l'esprit et le corps.

Lancelot (2015), énonce également les différents principes de la sophrologie ainsi que son importance en matière de prévention du burnout. Il classifie 4 grands principes :

#### Le principe d'action positive

Ce premier principe est très simple et exprime le fait que toute action positive aura toujours un impact positif sur la conscience. De ce fait, la sophrologie apporte un soutien immédiat à une personne souffrante en boostant le positif et en écartant la fatigue ainsi que le stress périphérique. Baste (2020) partage le même avis et ajoute : « *le principe d'action positive permet au sujet de concevoir les événements d'une façon différente, de les vivre au plus près de ce qu'ils sont et non comme il les perçoit et d'en tirer tout le bénéfice possible dans une perspective constructive* » (Baste, 2020, p. 45).

#### Le principe du schéma corporel comme réalité vécue

Ce deuxième principe s'articule autour de la représentation que chacun se fait de son propre corps. Lancelot (2015) ajoute que cette étape est également indispensable dans la prévention du burnout et pourtant souvent négligée. La docteur en psychologie et psychanalyste, Marie Pezé (s.d.), va dans le même sens et met évidence le fait que l'organisation ne prête pas suffisamment d'attention au corps ainsi qu'aux seuils physiologiques qui en découlent. Selon Dolto (1984), l'image du corps est singulière à chacun et liée à l'histoire de l'individu. Elle

avance également que cette image se fait de manière inconsciente et constitue, de ce fait, le support du narcissisme.

« *C'est grâce à notre image du corps portée par et croisée à notre schéma corporel que nous pouvons entrer en communication avec autrui* » (Dolto, 1984 ; cité par Baste, 2020, p. 43).

Par contre, afin d'éviter une fausse image, il est important de souligner qu'il ne faut pas imaginer le corps. L'élément central du schéma corporel comme réalité vécue est de prendre conscience de ses propres sensations, de les sentir, ici et maintenant (Baste, 2020).

#### *Le principe de réalité objective*

Selon Lancelot (2015), ce principe fait référence aux différentes considérations, tant au niveau personnel que professionnel. En d'autres mots, une personne qui veut éviter de tomber en burnout, devra adopter une posture d'évolution et de développement de soi. Pour cela, cette dernière devra garder à l'esprit que certains changements seront compliqués et il faudra trouver des solutions en adéquation avec la réalité. Baste (2020) rappelle un des bienfaits de la sophrologie qui est de voir les choses comme elles sont et non pas comme nous souhaiterions qu'elles soient ou comme nous croyons qu'elles sont. La réalité objective nous permet d'avoir une idée sur nos désirs profonds et intimes.

« *Si nous parvenons à mieux entrer en contact avec ce qui nous pousse à agir de telle ou telle façon, nos comportements prennent sens et nous pouvons, peu à peu, les modifier ou les renforcer* » (Baste, 2020, p. 46).

#### *Le principe d'adaptabilité*

Ce dernier principe fait référence à l'adaptabilité du sophrologue quant à la mise en œuvre de ses pratiques envers ses patients, en lien avec la réalité objective. Lors d'un burnout, les personnes sont considérées comme ayant un trouble d'adaptation et sont dépassées par le rythme de travail imposé par leur vie professionnelle ou personnelle.

D'après les recherches de Caycedo (s.d.), la sophrologie serait un bon outil afin de prévenir le burnout. En effet, ces différentes pratiques ont pour but d'éliminer au maximum le stress chronique, élément déclencheur du burnout. Lancelot (2015) va dans le même sens et ajoute que la sophrologie permet surtout de prendre du recul envers les choses, de s'entourer d'ondes positives et également de retrouver de la sérénité et du calme. De plus, la sophrologie permet de prendre les besoins corporels et psychiques de chacun en considération afin d'équilibrer au mieux les modes de vie et les contraintes qui en découlent. Le but de la sophrologie, in fine, est d'éviter des situations de stress intense qui sont précurseurs d'épuisement professionnel (Lancelot, 2015).

Enfin, il est important d'ajouter qu'il existe sans doute d'autres alternatives « innovantes » quant à la prévention du burnout. L'objectif de ce mémoire n'est pas d'analyser l'entièreté des alternatives mais d'en sélectionner certaines et d'analyser leur pertinence.

## Conclusion de la partie théorique

Au regard de cette partie théorique, les composantes nécessaires à la compréhension du concept d'épuisement professionnel ont été mises en exergue. En effet, nous avons commencé par une analyse détaillée du concept de burnout afin d'offrir au lecteur une vue assez complète sur la matière. Nous y retrouvons les différentes définitions reprises dans la littérature, l'apparition et l'évolution du syndrome, les causes, les caractéristiques clés, et pour finir, les manifestations.

Dans le chapitre suivant, nous nous sommes intéressés au sujet même de ce mémoire, le manager de proximité, ainsi qu'aux mesures de prévention du burnout. Dans un premier temps, nous posons les fondations de notre recherche et les raisons de notre choix. Il en ressort que le middle manager est un sujet idéal pour ce mémoire, dû à son rôle charnière dans l'entreprise, entre le marteau et l'enclume. Ensuite, nous avons abordé le point central de notre question de recherche, à savoir les pratiques de prévention. Au fur et à mesure que nous nous sommes informés à ce sujet, nous avons remarqué que beaucoup d'auteurs confondaient les principes. Pour certains on parle de prévention de manière générale, alors que pour d'autres on fait la distinction entre la prévention des risques psychosociaux et la prévention du burnout. De notre point de vue, il était important de scinder les deux parties. C'est la raison pour laquelle, en premier lieu, nous avons abordé la prévention au niveau des risques psychosociaux. Dans un second temps, en suivant la philosophie de l'entonnoir, nous nous sommes arrêtés sur les mesures de prévention d'un risque psychosocial en particulier, le burnout. Nous avons soulevé plusieurs pratiques, comme : la prévention primaire, secondaire et tertiaire, la prévention « bottom up » et « top down », la prévention au niveau de la société en général, etc. Nous retiendrons que la prévention est une démarche pluridisciplinaire et qui nécessite l'implication de l'ensemble des parties prenantes. Enfin, nous nous sommes posé quelques questions par rapport à la pertinence et l'efficacité des mesures de prévention actuelles. Comment est-ce possible que les chiffres de burnout soient en hausse chaque année alors qu'une multitude de mesures de prévention existent ? Sur base de cette réflexion, nous avons décidé d'aborder les limites de la prévention. Ces limites sont de tous types : contrainte de temps, contrainte d'argent, résistance de certaines sociétés à la mise en place de mesures, vision restreinte des autorités, limites au niveau de l'individu même, etc. Nous avons remarqué qu'il y a une multitude de paramètres, qui, aujourd'hui, ne facilitent pas la prévention du burnout.

Enfin, dans le dernier chapitre, nous avons essayé d'analyser des alternatives dites « peu connues » ou « innovantes ». Les trois grandes alternatives soulevées sont : l'intelligence collective et les accords tolèques, l'intelligence émotionnelle et la gestion par les personnalités et pour finir la sophrologie. Ce qui est important de souligner c'est que nous n'empêcherons pas totalement le burnout grâce aux alternatives abordées dans ce mémoire. Afin de pouvoir affirmer l'efficacité réelle de ces mesures, il faudrait faire une étude avec un échantillon conséquent et avoir des statistiques sur plusieurs années. Le burnout est une maladie professionnelle conséquente pour laquelle il existe des mesures de prévention à mettre en place. Les mesures de prévention existantes et les alternatives proposées pourraient diminuer le risque d'épuisement professionnel mais en aucun cas l'éviter totalement. De plus, il est important de souligner que l'entièreté de la responsabilité ne peut être mise uniquement sur les épaules des managers de proximité. En effet, les alternatives proposées reposent essentiellement sur l'individu même, sur sa participation aux nouvelles pratiques, sur le suivi et le respect d'éventuelles nouvelles mesures, etc. Il faut assumer nos choix ainsi que notre posture : les alternatives proposées abordent essentiellement l'aspect individuel et psychologique, alors que le burnout concerne autant l'aspect individuel qu'organisationnel.

Une fois cette analyse théorique effectuée, nous nous interrogeons sur ce qu'il pourrait être pertinent d'ajouter à ce stade-ci. De notre point de vue, il nous reste un aspect essentiel à traiter. En effet, il serait pertinent de confronter nos recherches théoriques avec la vision « pratique » de managers de proximité sur le terrain. Y a-t-il des éléments, en matière de prévention du burnout, que nous n'avons pas soulevés au niveau de la littérature mais qui sont bel et bien présent dans la réalité ? Y a-t-il des limites identifiées au niveau de la théorie mais qu'on ne retrouve pas sur le terrain, et vice-versa ? Concernant les alternatives étudiées, seraient-elles compliquées à mettre en application ? Y en a-t-il d'autres ? C'est cet enrichissement bidirectionnel, entre des managers de proximité et notre analyse théorique, qui nous manque et qui nous semble intéressant d'aborder dans la partie suivante. Afin de confronter notre partie théorique avec la réalité du terrain, nous avons décidé de faire une étude au sein de la société VMA-be.Maintenance.

# **PARTIE PRATIQUE**

## Chapitre 4 : Etude de terrain

Etant donné que la rédaction de ce mémoire a eu lieu durant la crise sanitaire du COVID19, nous voulions être sûr d'avoir un bon accès à l'information nécessaire. C'est une des raisons pour laquelle nous avons décidé d'effectuer une étude de terrain au sein de VMA-be.Maintenance, car nous y travaillons à temps plein. Autre raison pour laquelle nous avons fait le choix de réaliser cette étude de terrain au sein de cette entreprise c'est que le secteur dans lequel elle opère n'a quasi pas été impacté par la crise. Au contraire, depuis la pandémie, la quantité de travail n'a pas cessé d'augmenter. Grâce à cela, aucun collaborateur n'a été mis de côté et nous pouvons faire abstraction des problèmes liés au COVID19 à l'inverse d'une quantité d'autres entreprises. Parallèlement, le choix de ce secteur est très intéressant car le monde de la maintenance est très particulier. D'une part, c'est un domaine qui est essentiellement axé autour de la technique et, de ce fait, occupé majoritairement par des hommes. D'autre part, c'est un secteur de services, par conséquent, un business qui "ne dort jamais". Les sociétés de maintenance d'installations techniques sont confrontées à des plaintes journalières, des demandes d'interventions (7j/7 – 24h/24), une pression continue, une obligation de résultat instantané, etc. Cette exigence, articulée autour d'une charge de travail constante, est idéale pour l'analyse de ce mémoire. Enfin, VMA-be.Maintenance est une société idéale pour cette étude pratique car il y a plusieurs managers de proximité, sujet même de ce mémoire.

### 4.1 Contextualisation

L'entreprise VMA-be.Maintenance est une Business Unit (BU) faisant partie du cluster VMA. Elle est active dans le domaine des services et s'occupe de la maintenance d'installations techniques de bâtiments. Les services proposés concernent autant la ventilation, l'électricité, la climatisation que la sécurité incendie. Les interventions se font de manière ponctuelle ou périodique.

Selon le site internet de la Banque-Carrefour des Entreprises (2020), cette entreprise située à Anderlecht compte 2 autres entités : l'une d'elles est située en Wallonie, au Roeulx dans la région de Charleroi, et l'autre en Flandre, à Malines. L'actionnaire principal est l'entreprise CFE Contracting SA qui fait elle-même partie du groupe CFE.

Sur base des résultats financiers correspondant au code Nacebel 43222 relatif à l'installation de chauffage, de ventilation et de conditionnement d'air repris sur le site Trendstop (2020), le chiffre d'affaires de VMA-be.Maintenance a augmenté de 13,7 % entre les années 2018 et 2019. Cela représente une augmentation supérieure à la moyenne du secteur qui est de 2,2 %. Ces chiffres sont à considérer avec prudence, car il est impossible de calculer le chiffre d'affaires sectoriel qui correspond uniquement à la maintenance des techniques

d'installations. En effet, le code Nacebel 43222 comprend un secteur d'activité très large et englobe des chiffres d'affaires qui sont de nature hétérogène.

#### 4.1.1 Carte d'identité de VMA-be.Maintenance

La carte d'identité (Cf infra, annexe n°2) d'une entreprise permet de la cerner rapidement en apportant les données principales qui la caractérisent. Les éléments qui la composent permettent de retrouver des informations plus détaillées par le biais du code Nacebel ou du numéro de TVA.

#### 4.1.2 Organigramme du groupe CFE

VMA-be.Maintenance fait partie d'un groupe industriel belge composé de trois entités principales, chacune étant active dans des secteurs différents et dont la maison-mère est CFE.

Selon l'organigramme (Cf infra, annexe n°3) qui se trouve sur le site internet du groupe CFE (2021), l'entreprise est active dans 3 secteurs distincts. Le premier est le pôle dragage, environnement, offshore et l'activité des infrastructures électromécaniques. Le deuxième pôle est celui des activités de construction et de rail en Belgique ainsi que la partie multitechnique dont fait partie VMA-be.Maintenance. Le dernier pôle est celui de la promotion immobilière, qui concerne les projets immobiliers que l'entité BPI développe.

*« La holding compte généralement un petit effectif, elle gère le portefeuille d'actions, décide des allocations d'investissement, nomme et contrôle les dirigeants des business unit qui la composent »* (Bouchikhi, 2011, p.2).

Selon les informations que nous apportent les comptes annuels 2019 recueillis sur le site de la Banque Nationale de Belgique (2020), le bilan social de CFE Contracting ne compte officiellement qu'environ 14 équivalents temps plein. Elle détient des parts d'autres entreprises en partie ou majoritairement. Pour le voir, il suffit de consulter les annexes C 6.5.1 des comptes annuels 2018 où l'on peut voir que CFE Contracting possède, entre autres, 99,9 % des parts de VMA-be.Maintenance.

#### 4.1.3 Organigramme de VMA-be.Maintenance

L'organigramme (Cf infra, annexe n°4) interne de la société récupéré sur l'intranet de VMA-be.Maintenance (2021), permet d'identifier la structure organisationnelle formelle et hiérarchique de l'organisation. Elle permet aussi d'identifier l'origine des décisions stratégiques, centralisées ou non. Les décisions centralisées sont prises à des niveaux élevés

de la hiérarchie tandis que les décisions décentralisées sont prises en concertation avec les niveaux inférieurs de l'organisation (Robbins, Coulter, DeCenzo, Né, 2017).

## 4.2 La démarche méthodologique

### 4.2.1 Etude qualitative

#### *Observer quoi ?*

Pour la partie pratique de ce mémoire, nous avons décidé de mener une étude qualitative et d'interroger des managers de proximité. Lors de la récolte de données, nous avons utilisé un canevas d'entretien semi-dirigé. Celui-ci a permis à la personne interviewée de s'exprimer librement, ce qui nous a semblé important dans ce cas, puisque nous avons cherché à avoir le plus d'informations possible concernant le burnout et les mesures de prévention actuelles et innovantes. De plus, ce type d'entretien a permis aussi au chercheur de rebondir si certaines réponses n'étaient pas suffisamment claires et de poser des questions si les participants n'évoquaient pas certains éléments pourtant essentiels pour la recherche. L'outil de récolte de données s'est essentiellement basé sur deux types de données : les conditions objectives d'existence ainsi que les opinions et les intentions. Par rapport au premier aspect, nous avons posé des questions relatives aux caractéristiques du participant, notamment au niveau de sa profession, ses supérieurs, ses subordonnés ainsi que ses années d'expérience en lien avec la société. Grâce à cela, nous avons pu confirmer que nous interrogions bien des managers de proximité. Ensuite, il était également important de récolter leurs opinions et intentions afin de recenser leur ressenti et leurs idées par rapport à la réalité du terrain.

#### *Observer qui ?*

Notre échantillon est composé uniquement d'hommes. Le secteur de la maintenance étant un secteur technique, avant d'obtenir une fonction d'encadrement, les managers de proximité sont habituellement d'anciens techniciens ou des ingénieurs. C'est la raison pour laquelle notre échantillon n'est composé que d'interlocuteurs masculins. Il s'agit de 5 managers de proximité travaillant sur le secteur de Bruxelles, au sein de la société VMA-be.Maintenance. Le choix de ce secteur d'activités a été simple, il représente plus de 50% du chiffre d'affaires de l'entreprise. De plus, le siège social de VMA-be.Maintenance se situe à Anderlecht, où les 5 managers de proximité opèrent. Les autres entités, à savoir Malines et Le Roeulx, sont des entités de plus petite taille, où l'atmosphère est moins pesante. Au total, 8 middle managers sont employés dans l'entreprise (5 à Bruxelles, 2 en Wallonie et 1 en Flandre). Ces 5 managers de proximité représentent un échantillon significatif de la population (62,5%), font partie du

service opérationnel et s'occupent chacun d'un portefeuille de contrats avec une multitude de bâtiments à gérer. Concernant les critères d'inclusion, notre choix s'est porté sur des managers de proximité car il s'agissait de notre sujet principal. C'est la raison pour laquelle, en début d'entretien, nous nous sommes assuré qu'ils avaient bien : plusieurs années d'expérience, une fonction d'encadrement avec des supérieurs et des subordonnés, une expérience de près ou de loin avec le burnout (non obligatoire), etc.

#### *Observer comment ?*

Pour la réalisation de nos entretiens individuels, nous les avons fait à distance, notamment par Teams en raison du télétravail obligatoire suite à la crise du coronavirus. Les entretiens ont duré entre 25 et 35 minutes et ont été enregistrés. Ils se sont déroulés durant le mois d'avril 2021.

Le guide d'entretien (Cf infra, annexe n°4) utilisé comporte essentiellement des questions ouvertes. Le canevas d'entretien se composait de 9 questions générales de base ainsi que quelques sous-questions au cas où le participant ne répondait pas de façon assez détaillée aux questions générales.

#### 4.2.2 Analyse qualitative

Une fois les entretiens terminés, nous avons retranscrit l'ensemble des interviews sous format Word avec la séparation entre les différents interlocuteurs. Afin d'analyser au mieux ces données collectées, nous avons créé un canevas d'analyse, reprenant les questions générales de base sous format Excel. Dans ce fichier nous avons ajouté différentes colonnes : les questions générales, les concepts clés exprimés par les interlocuteurs, ainsi que les noms des participants. Dès que ce canevas a été mis au point, nous avons démarré notre première analyse en mettant les concepts clés en évidence et en comptant leur occurrence. Grâce à cette analyse de contenu, nous avons été en mesure d'avoir une vue d'ensemble sur la vision et le retour des managers de proximité dans le cadre de notre étude. Ensuite, une fois l'analyse de contenu terminée, nous avons pu démarrer la confrontation entre la partie pratique et la partie théorique. Enfin, nous avons confronté les différentes parties sur base d'extraits de verbatims, plus ou moins nombreux, selon le niveau de convergence des entretiens.

#### 4.3 Résultats des observations

Dans cette partie, nous allons analyser les différents entretiens réalisés. Le but étant d'obtenir un aperçu du sujet abordé par les participants. Cette partie est divisée en 3 catégories

distinctes : la représentation du burnout, les pratiques de prévention et leurs limites, et pour finir, les alternatives innovantes de prévention. Afin d'illustrer nos propos, nous allons mettre une série de verbatims en exergue, que nous suggérons au lecteur de parcourir afin de bien appréhender le contexte et de s'assurer de notre objectivité. Enfin, il est important de souligner qu'à ce stade, nous ne tentons, en aucun cas, d'interpréter les propos des participants, ni d'en tirer des conclusions.

Pour la codification des différents extraits de verbatims, nous utiliserons la structure suivante :

Tableau n°2 : codification des extraits de verbatims

Entretiens	Extraits de verbatims	Codification
A	1,2,3,...	A1,A2,A3, ...
B	1,2,3,...	B1,B2,B3, ...
C	1,2,3,...	C1,C2,C2, ...
D	1,2,3,...	D1,D2,D3, ...
E	1,2,3,...	E1,E2,E3, ...

Afin de permettre au lecteur de tracer les données recueillies durant les entretiens, nous ajouterons après chaque extrait de verbatim, sa codification entre parenthèses. Par exemple : si nous ajoutons (D9) à la fin d'un extrait de verbatim, le lecteur sait qu'il peut se rendre dans les annexes, à l'entretien D, et retrouver l'encadré relatif au verbatim D9.

#### 4.3.1 La représentation du burnout

Dans cette partie, nous nous intéressons aux connaissances des managers de proximité concernant le burnout en général. Nous cherchons à savoir quelles sont pour eux les caractéristiques clés d'un épuisement professionnel mais aussi l'importance qu'ils accordent à ce sujet.

Le premier thème « signification du burnout » va représenter les caractéristiques clés par lesquelles les interlocuteurs ont défini l'épuisement professionnel. Ce thème est subdivisé en 3 sous-thèmes qui sont apparus au fil de l'entretien étant donné que ce sont les participants qui les ont cités.

- a) **Perte de moyens et perte de repères** : la majorité de nos participants a indiqué que le burnout se caractérisait par une perte de moyens et une perte de repères.

Un des participants mentionne : « [...] cette saturation du stress se manifeste bien par une perte de moyens. Une perte d'une certaine réalité par rapport à sa fonction. Et il finit finalement par avoir une perte de repères par rapport à son travail »(A1). Un autre interlocuteur déclare : « C'est quelqu'un qui a perdu

ses moyens de pouvoir se gérer, donc c'est quelqu'un qui a vraiment perdu pied au niveau de sa vie, ses références, etc. »(E2).

- b) **Surcharge de travail** : une petite majorité des interlocuteurs exprime une charge de travail trop élevée comme élément déclencheur du burnout. D'après le troisième participant, l'épuisement professionnel serait essentiellement causé par la surcharge de travail :

« [...] selon moi, la cause principale c'est la surcharge de travail »(C1).

Un autre manager de proximité va dans le même sens et ajoute :

« A un moment donné, tu es surchargé et sous tension, tu n'y arrives plus [...] »(D1).

Enfin, le dernier participant déclare :

« Pour moi, c'est quelqu'un qui s'est fait dépasser par son environnement professionnel ou personnel et qui l'a fait malheureusement mettre hors service »(E1).

- c) **Impossibilité de s'imaginer** : Une extrême minorité des participants n'a pas semblé savoir ce que le burnout signifiait et avait du mal à s'imaginer ce que cela pouvait représenter. Voici un extrait de verbatim d'un des participants :

« Pour moi, ça ne représente rien parce que j'en ai jamais fait, donc j'ai du mal à imaginer ce que c'est »(B1).

### Confrontation

Ce que nous avons pu constater, c'est qu'aucun des participants n'a mentionné les mots clés présents dans les diverses définitions du burnout reprises dans la littérature. Par contre, ils ont bien fait référence aux caractéristiques clés du burnout. En effet, nous avons retrouvé un lien avec l'épuisement émotionnel où la surcharge de travail est l'élément déclencheur qui provoque un sentiment de vide ainsi qu'un sentiment de fatigue aiguë. De plus, les participants ont également fait référence à la deuxième caractéristique clé, qui est la dépersonnalisation. En effet, la théorie nous montre que nous sommes dans le cas d'une perte totale du sens des réalités et que nous avons tendance à perdre nos idéaux et à dégager un certain cynisme. Finalement, nous avons constaté un certain déni chez certains participants. C'est effectivement difficile de s'imaginer un burnout sans l'avoir vécu dans le passé mais ne serait-ce pas une forme de négligence ? Est-il possible en 2021, avec la quantité d'information

qui circule et la popularité du burnout ces dernières années, de ne pas être un minimum au courant de ce syndrome et des méfaits sur la santé ?

En analysant ces deux dernières questions et en prenant une posture critique, nous pensons qu'il y a un manque de réflexivité chez certains interlocuteurs. En effet, il est important de poser des questions, de s'interroger et de prendre en considération son propre rôle dans la construction de la réalité à laquelle on est confronté mais également à laquelle on participe directement. Se poser des questions sur le mal-être apparent dans l'entreprise, se poser des questions sur le syndrome du burnout dans la société en générale, etc.

Le deuxième thème « importance accordée au burnout » fait référence au degré d'implication des managers de proximité vis-à-vis du burnout et au niveau d'importance qu'ils y accordent. Ce thème comporte 2 sous-thèmes :

a) **Important** : la majorité des interlocuteurs accordent de l'importance au burnout.

Un des interlocuteurs déclare : « Oui, c'est important »(C2). Un autre mentionne : « C'est clair que c'est important [...] »(E3).

b) **Très important** : la minorité des interlocuteurs accordent une très grande importance à l'épuisement professionnel.

Le premier participant affirme : « J'accorde personnellement beaucoup d'importance au bien-être d'un collaborateur au sein d'une équipe. C'est primordial dans ma vision du management [...] »(A2). Un de ses collègues interrogé explique : « Pour moi, c'est assez important. Il y a des gens qui disent que cela ne leur arrivera jamais, mais je pense qu'ils se trompent fortement »(D2).

### Confrontation

Pour clôturer cette première partie, nous avons pu constater que l'ensemble des managers de proximité accordent de l'importance au sujet du burnout en général. Cette importance à l'égard de ce syndrome viendrait peut-être du fait qu'ils ont tous été confrontés de près ou de loin à un burnout. C'est ce qu'un des interlocuteurs avance :

« [...] c'est un sujet assez important, surtout quand je vois les dégâts que cela a causé à mon collègue. A chaque fois qu'il essayait de se réintégrer au niveau professionnel, il retombait »(D3).

Les propos du dernier participant, qui a été confronté de près par deux burnouts, sont allés dans le même sens :

« [...] quand je vois les dégâts de mes 2 anciens collègues, quasi 15 mois out, pour revenir et se faire licencier dans les 6 mois qui ont suivis, c'est hard. En fait, ce burnout leur a coûté quasi 3 ans de leur vie et ils ne sont plus les mêmes. C'est ça l'important, ils ne sont plus les mêmes »(E15).

#### 4.3.2 Les pratiques de prévention et les limites

Notre deuxième partie a pour but d'aller plus en profondeur au niveau des pratiques de prévention du burnout. On y retrouve 3 parties distinctes : les choses que l'on peut mettre en place pour prévenir le burnout, la distinction entre les mesures de prévention appliquées sur les managers de proximité et celles qu'ils appliquent eux-mêmes sur leur équipe, et pour finir, les limites de la prévention.

Le premier thème « que peut-on faire pour éviter de tomber en burnout » a fait référence aux connaissances globales des managers de proximité quant à la problématique de l'épuisement professionnel. Ce thème comporte 4 sous-thèmes qui sont eux aussi apparus au fil de l'analyse puisque ce sont les interlocuteurs qui les ont évoqués.

- a) **Être proche de son équipe** : la grande majorité des participants nous indique qu'il est essentiel d'être proche de ses collaborateurs pour éviter de tomber en burnout. C'est ce que nous explique le premier participant :

« [...] je pense pas qu'il y ait de solution unique. C'est être le plus proche possible de ses collaborateurs, savoir anticiper une certaine forme de mal-être [...] »(A3).

Un autre participant souligne l'importance de la communication pour détecter un problème éventuel :

« [...] ca m'arrive de parler avec eux, de discuter tranquillement et ouvertement. On reprend les choses, on remet le point au centre de la vie »(C4).

- b) **La déconnexion** : tous les participants sauf un ont indiqué les méfaits de l'hyperconnectivité sur la santé professionnelle et privée de chacun. C'est ce que nous avance le premier participant dans un extrait de verbatim :

« Pour moi, c'est très important de pouvoir avoir droit à la déconnexion, notamment vis-à-vis des équipements qui nous suivent tout le temps : laptops, smartphones, etc. »(A5).

Le dernier participant va dans le même sens et relate :

« Beaucoup de gens n'arrive pas à se déconnecter de leurs écrans et sont de ce fait « connectés » en permanence. Limiter son temps derrière tous ces écrans (ordinateur, gsm, tablette, montre, etc.) va permettre de diminuer les chances d'être épuisé professionnellement »(E4).

- c) **Former les collaborateurs et améliorer la communication** : une minorité des participants s'est exprimé sur le fait que la communication n'est pas assez bonne et qu'il y a, de ce fait, plus de risque de tomber en burnout. Parallèlement et toujours selon l'échantillon, le fait que personne ne soit formé aux risques de burnout ni ne soit informé quant à ces méfaits sur la santé a un impact négatif sur la prévention du burnout.

Un des interlocuteurs indique : « [...] ce qu'il pourrait être intéressant, c'est de profiter de ces formations techniques pour former les techniciens sur le bien-être au travail et surtout sur la prévention du burnout. C'est à nouveau une question de sensibilisation et de communication »(C5). Le participant suivant a mis l'accent sur le même sujet en ajoutant : « Il faudrait instaurer des formations obligatoires »(D8). Enfin, un autre participant met en exergue : « [...] il y a peut-être des choses que j'ignore et je serai ravi de les apprendre. Une fois de plus, qu'on nous donne des formations, je suis preneur à 100% »(C13).

- d) **Faire le vide durant les pauses** : une extrême minorité des répondants a déclaré qu'il est très important de ne pas parler business durant les pauses et d'ainsi faire le vide :

« Une solution, serait par exemple de pouvoir se prélasser durant les temps de pause et d'ainsi pouvoir faire le vide. Il est important d'avoir un détachement total par rapport au boulot durant les pauses, mais c'est également en dehors du temps de travail c'est à dire avant et après le travail »(A4).

### Confrontation

Ce que nous avons pu constater, c'est qu'il y a plusieurs convergences entre les propos recueillis durant les entretiens et la littérature. En effet, un des points soulevés par la quasi-totalité des participants, c'est le besoin de déconnexion pour éviter de tomber en burnout.

C'est exactement ce que Aubert (2003) explicite quand il parle de l'environnement professionnel du manager de proximité. Il nous explique que le manager de proximité fait face à une pression constante et, de ce fait, est une proie facile du burnout. L'hyperconnectivité y joue un rôle essentiel et résulte en un stress grandissant dû au fait d'être inondé par le quotidien. Chacun a droit à la déconnexion et c'est essentiel d'y travailler quand on n'est pas assertif.

De plus, au niveau de la communication, les managers de proximité ont fait référence aux relations interpersonnelles, un des cinq domaines du bien-être au travail. En effet, selon Iweins (2020), on ne porte pas assez d'attention au niveau de la communication dans le cadre du bien-être au travail. Or, une mauvaise communication peut être source de mal-être au sein des organisations. C'est aussi ce que Maslach et Leiter (2017) nous expliquent : un manque de communication ainsi qu'une mauvaise communication, est l'une des causes principales pouvant mener à un burnout. Par contre, dans la même optique, nous n'avons pas relevé d'information dans la littérature quant à l'importance d'être proche de ses collaborateurs, un point essentiel pour les participants. Nous pourrions effectivement dire qu'il s'agit d'une forme de communication ou un point d'évolution au niveau de la communication, mais quand bien même, ce point venant tout droit du terrain semble être peu /pas présent dans la théorie.

Finalement, le fait de devoir faire le vide durant les pauses ne semble pas être une priorité chez nos participants. C'est assez particulier car selon nous, c'est essentiel. Font-ils tous le « vide » durant les pauses et n'ont pas considéré cet élément comme étant essentiel ? Est-ce que pour d'autres, penser à autre chose que son travail n'est pas possible durant l'horaire professionnel ? La taille de l'échantillon serait-elle à prendre en compte par rapport à cette constatation ? C'est interpellant de ne trouver aucune concordance entre les propos de ces interlocuteurs et la littérature.

Pour aller un pas plus loin quant aux confrontations ci-dessus, il nous semble intéressant de faire un parallèle avec les perspectives critiques du management. Ces dernières mettent l'accent, dans un premier temps, sur le fait de se poser la question de l'instrument. Quels dispositifs, quelles pratiques est-il possible de mettre en place pour obtenir les résultats escomptés, à savoir l'évitement du burnout ? C'est ce que font ces managers de proximité en avançant leurs connaissances par rapport au sujet, en énumérant toute une série de dispositifs pour éviter l'épuisement professionnel. Dans un second temps, les perspectives critiques du management permettent d'aborder la question des finalités. En d'autres mots, au-delà de savoir « comment » gérer, la question est de savoir « pourquoi » on fait ces choix. Cette nuance ne se retrouve dans aucun des propos des différents interlocuteurs et nous interpelle fortement. Nous constatons qu'ils ne vont pas au-delà de la réflexion. Le but n'est pas de critiquer pour critiquer, mais de critiquer pour pouvoir produire d'autres formes de connaissances et éventuellement de pouvoir encourager de nouvelles mesures de prévention dites progressistes en la matière.

Le deuxième thème « mesures de prévention au niveau de l'entreprise » fait référence aux mesures de prévention du burnout et des risques psychosociaux qui sont mises en place au sein de VMA-be.Maintenance. Etant donné que nous avons abordé le thème du burnout et parlé des actions quant à la prévention précédemment, nous avons analysé la connaissance que les interlocuteurs avaient des mesures mises en place dans leur entreprise. Ce thème comporte 3 sous-thèmes qui sont eux aussi apparus au fil de l'analyse puisque ce sont les participants qui les ont évoqués.

- a) **Mesures de prévention contre le burnout** : l'ensemble des participants, à l'exception de l'un d'eux, a considéré qu'il n'y a pas de mesures de prévention contre le burnout qui sont mises en place dans la société. Cela est exprimé par plusieurs participants dans les extraits de verbatims suivants :

« Comme ça, je ne vois pas directement »(A6). Un autre participant ajoute :  
« Moi je ne vois pas de mesures de prévention mises en place pour prévenir le burnout. Pour moi, dans l'entreprise, c'est quelque chose qui est un peu mis sur le côté. Je pense qu'ils attendent que cela arrive pour réagir »(C6). Ou encore :  
« Je dirais que la situation d'aujourd'hui qui est en place n'est pas porté sur le sujet. Le bien-être en entreprise, que ce soit chez nous ou dans d'autres, c'est secondaire. Ça c'est mon avis personnel. On ne voit pas grand-chose comme améliorations qui sont faites »(E5).

- b) **Mesures de prévention par rapport aux risques psychosociaux** : une grande majorité des interlocuteurs a souligné l'arrivée récente d'un nouveau conseiller en prévention interne et la mise en place de changements futurs. On y retrouve notamment, comme argument principal, l'amélioration de l'environnement de travail.

Un des managers de proximité nous a expliqué que :

« Il s'occupe pour l'instant du bien-être au travail en essayant de réorganiser les espaces de travail, la communication interne et tout ce qui va avec »(B3).

Un autre interlocuteur est allé dans le même sens et ajoute :

« Un conseiller en prévention interne a été engagé il y a quelques mois et il est en train de mettre certaines choses en place. Il s'est principalement axé sur la sécurité dans un premier temps. A côté de ça on a reçu une enquête de satisfaction qui aborde pas mal d'aspects liés au boulot. Ils ont analysé nos résultats, 200 points d'amélioration sont en attente. La question est de savoir qu'est ce qui va être adapté, quand et comment ? Donc je dirais qu'il y a des choses qui sont « en cours » au niveau du bien-être »(D4).

- c) **Manque de communication / formation** : une petite majorité a mis en évidence le manque de communication autour des différentes mesures existantes et les possibilités qui en découlent. D'après nos participants, cette problématique est fortement liée à un manque de formation. Que ce soit au niveau des ouvriers ou des employés, aucun collaborateur n'est formé ni informé quant à savoir à qui il peut s'adresser pour demander de l'aide, etc.

Un des participants a exprimé le fait qu'il n'est pas informé mais qu'il souhaite l'être :

« Euh, non, pas vraiment. Mais j'aimerais bien les connaître en tout cas »(B2).

Un autre manager de proximité va dans le même sens et nous explique que :

« Ce qui manque c'est l'information sur les nouveautés, les formations, la communication »(C7).

Finalement, un dernier participant ajoute :

« Je pense qu'il serait bien d'organiser une journée formation « bien-être ». Ce serait l'occasion d'apprendre plus à ce sujet et de pouvoir s'exprimer. Je pense que cela doit se faire en petits groupes pour ne pas être influencé par les autres et d'avoir l'occasion de s'exprimer tranquillement »(D12).

### Confrontation

Premièrement, nous avons pu constater que les participants ne font pas la distinction entre la prévention au niveau du burnout et celle au niveau des risques psychosociaux. C'est compréhensible, car même au niveau de la littérature, cette distinction claire entre les deux n'est pas toujours présente. Cependant, la majorité des managers de proximité au sein de VMA-be.Maintenance s'accorde sur le fait qu'il n'y a pas de mesures de prévention mises en place au niveau du burnout. D'après eux, c'est secondaire, et c'est la raison pour laquelle on ne s'attarde pas davantage sur ce sujet. Cela a retenu notre attention, surtout lorsque nous constatons la prise de conscience de ce syndrome dans la société en général. Nous avons également vu, au niveau de la théorie, que la législation belge imposait à chaque société de mener une politique pour promouvoir le bien-être au travail. La question que nous nous sommes posée : y a-t-il bel et bien des mesures au sein de l'entreprise ou les managers de proximité ne sont tout simplement pas au courant ?

Nous avons vu précédemment qu'il y avait peut-être un certain déni de la part des managers de proximité quant au syndrome de burnout en général. En analysant les différents verbatims de cette partie, nous nous posons la question de savoir s'il n'y a pas également une forme de négligence de la part du top management ? Nous pourrions simplifier le problème : s'il n'y a effectivement pas de pratiques de prévention du burnout appliquées sur les managers de

proximité, le problème ne peut exister. Essayer d'avoir une réflexion par rapport à des paramètres inexistantes est tout simplement impossible.

Deuxièmement, en analysant un autre point, on constate que les participants s'accordent sur le fait qu'il y a un manque de communication et de formation. C'est inquiétant, car au niveau théorique, différents chercheurs mettent en exergue l'importance d'impliquer l'ensemble des collaborateurs, de les tenir informés, d'installer une communication saine et bidirectionnelle, etc. Ceci n'est visiblement pas le cas au sein de cette entreprise et cela se fait ressentir dans les différents témoignages.

Ce qui nous interpelle ici, c'est de savoir ce que veut dire un « manque de communication » exactement ? Il y matière à aller plus loin, car cela peut faire sous-entendre que « les autres n'ont pas compris ». N'y aurait-il pas un écart entre l'information (visiblement peu présente) et la compréhension de celle-ci ? C'est un point d'attention qui devrait être analysé plus en profondeur pour s'assurer que la responsabilité ne se trouve pas uniquement au niveau du top management / des ressources humaines.

De plus, les participants ont cité qu'il y avait un nouveau conseiller en prévention et qu'une série de points d'amélioration étaient en route. Nous remarquons qu'ils font référence, principalement, à l'amélioration de l'environnement de travail. Ceci rejoint le manque d'information et de formation, car ils n'ont soulevé qu'un seul des cinq domaines du bien-être au travail. De ce fait, ils amalgament aisément l'ensemble des aspects liés aux risques psychosociaux.

Finalement, suite aux différentes confrontations, nous pensons qu'il serait judicieux d'introduire la notion de management responsable, le manager de demain. L'anti-performativité est pour nous un point de départ important, car il amène à se poser la question de la finalité. Quel type de performance recherche-t-on à travers les dispositifs et les pratiques managériaux en particulier ? L'anti-performativité met l'accent sur le fait que l'on ne peut pas s'arrêter à une performance financière ou économique. Dans le cadre d'un management responsable, on est invité à réfléchir en termes de performance globale, c'est-à-dire une performance qui intègre la dimension économique, la dimension écologique ou environnementale et la dimension sociale ou humaine. Ce management responsable est une forme de management progressiste, une forme de management alternatif, qui ambitionne d'apporter des éléments de réponse à des enjeux sociaux et scientifiques actuels. En particulier, il s'agit de questionner le rôle de la gestion dans l'évolution de notre société. Il s'agit également de promouvoir la pluridisciplinarité et donc d'intégrer dans les connaissances de gestion, les connaissances produites dans d'autres domaines disciplinaires, de favoriser des approches qualitatives qui permettent d'aller au fond des choses et d'analyser finement les pratiques et les vécus des personnes concernées par ces pratiques. Cette approche responsable nous semble pertinente en regard de la situation et apporterait des solutions aux différents points mentionnés dans cette partie.

Le troisième thème « mesures de prévention au niveau de l'équipe du manager de proximité » fait référence aux mesures de prévention au niveau du burnout et au niveau des risques psychosociaux qui sont mises en place par le manager de proximité même dans son équipe. Le but de cette analyse est d'identifier si ces mesures sont convergentes avec celles qui sont appliquées par le top management ou si elles diffèrent. Ce thème est subdivisé en 3 sous-thèmes.

- a) **Une bonne communication** : l'ensemble des participants se sont rejoints sur le fait qu'une bonne communication est primordiale et c'est exactement ce qu'ils s'efforcent d'appliquer envers les membres de leur équipe. Une communication saine et bidirectionnelle, est, selon eux, un élément essentiel dans la prévention du burnout :

« Quand je vois qu'ils ont des problèmes et qu'ils en peuvent plus, j'essaye d'expliquer qu'il faut relativiser, [...], surtout en parler. Je crois qu'il faut être un peu plus diplomate dans la vie. [...] il faut demander de l'aide, il faut le signaler, il faut discuter en fait »(C3). Un autre participant nous a expliqué que : « Parler, écouter, parler. La communication c'est primordial. A côté de ça, je me prends pas pour un supérieur, je me considère comme un collègue »(D6). Enfin, un autre interlocuteur explique : « Je dirais que les seuls moyens que l'on a aujourd'hui au niveau d'une équipe en tant que Contract Manager, c'est la communication. Pour le reste, je dirais qu'aujourd'hui on ne sait pas faire grand-chose à cause de la conjoncture actuelle »(E9).

- b) **Une réunion d'équipe mensuelle** : l'ensemble des participants organisent une réunion d'équipe mensuelle où les points forts/faibles du mois sont parcourus, mais où il y a également de la place pour la discussion. Chaque individu est amené à prendre la parole et à discuter de ce qu'il souhaite. Nous retrouvons différents éléments dans les verbatims suivants :

« [...] j'ai mis en place au sein de mon équipe, des réunions assez régulières dans lesquelles je fais un suivi de leur commandes, de leur bien-être et de savoir s'ils sont à l'aise avec les dossiers qu'ils traitent »(A7).

D'autres participants expriment la même idée :

« [...] j'organise tous les mois des toolbox où c'est une porte ouverte à la discussion »(B8). Ou encore : « on se voit une fois par mois lors de notre réunion toolbox »(B5).

- c) **Activités d'équipe** : la totalité des interlocuteurs ont mis en exergue le fait qu'ils organisaient (avant le COVID19), des activités d'équipe sur base trimestrielle. C'est, selon eux, une manière de se rapprocher, de se vider la tête et d'améliorer la cohésion d'équipe.

Un des managers de proximité déclare : « On va d'abord jouer une petite partie de bowling ou autre chose et puis on va souvent dans des restaurants où toutes les cultures sont acceptées et où chacun peut trouver son bonheur »(B7). Un autre participant ajoute : « Avant le covid19, on organisait des repas tous les 2-3 mois avec l'ensemble de l'équipe. Cela permettait de se retrouver, de se vider la tête, de rigoler avec ses collègues, etc. »(E10). Enfin, un propos très intéressant : « [...] c'est un moment où tout le monde se rencontre et où les gens se sentent comme des humains et pas comme des pions »(E11).

### Confrontation

Ce que nous avons pu noter c'est que les managers de proximité interrogés, qui n'ont pas fait la distinction (dans la partie précédente) entre les mesures de prévention du burnout et des risques psychosociaux, ne l'ont pas fait non plus dans cette partie. Il en ressort clairement qu'une des choses les plus essentielles et qui est de leur ressort, c'est la communication. C'est la même vision que Idris, Dollar et Yulita (2014), qui expliquent que l'accroissement de l'engagement, de la productivité et de la motivation, diminue les risques de burnout, mais ne peut être qu'effectif en présence d'une sécurité psychosociale. C'est-à-dire, une communication saine, des responsables hiérarchiques impliqués, ainsi qu'une participation aux décisions. C'est un peu ce qu'on retrouve dans les propos d'un des managers de proximité : « je me prends pas pour un supérieur, je me considère comme un collègue »(D6). Nous pouvons en déduire qu'il considère ses membres de son équipe à part entière comme des collègues « du même échelon » et qu'il accorde de l'importance à la « reconnaissance ». Nous rappelons, suivant notre recherche théorique, que la reconnaissance est un élément essentiel dans la prévention du burnout. Dewey (2000) nous explique que le soutien et la reconnaissance envers son équipe sont des éléments nécessaires à l'acquisition de la confiance en soi. De plus, René et Miché (2019), mettent en exergue que les conséquences d'une non-reconnaissance au travail sont nuisibles pour la santé : de l'anxiété, de la dépression, des maux de dos, de la fatigue chronique, de l'absentéisme, du présentéisme ou encore le burnout.

En plus de cette communication bidirectionnelle, l'ensemble des interlocuteurs se réunit chaque mois avec son équipe. Cette réunion, appelée « toolbox », permet de se regrouper dans le cadre du travail, en équipe, pour faire le point sur la situation. Les participants ont souligné le fait que c'était également un moment de partage, d'ouverture et où chacun

pouvait s'exprimer librement. Cette pratique, qui n'a pas été soulevée dans la littérature, se rapproche cependant du point précédent car on retrouve une forme de communication.

De plus, nous voyons que chaque manager de proximité organise un événement « extra-professionnel » sur base trimestrielle (avant le COVID19). Cet évènement permettrait de renforcer les liens entre collègues, et, à chacun, de faire le vide et de décompresser, mais il entretiendrait également un climat de travail sain et positif. Cette pratique n'a pas été identifiée comme une mesure de prévention en tant que telle, mais nous pouvons aisément supposer les bienfaits que cela apporterait en termes de bien-être.

Finalement, avec un peu de recul, ne serait-il pas intéressant d'aller un pas plus loin en mettant des justices organisationnelles en place ? L'objectif serait d'instaurer une justice dans les relations et dans les processus, ce qui accroîtrait l'engagement affectif des collaborateurs et diminuerait de ce fait l'épuisement professionnel. Ceci se ferait par le biais de justices procédurales et interactionnelles. En effet, la justice procédurale, permettrait l'application identique des procédures à tous et tout le temps, éviterait les préjugés ainsi que les biais personnels, véhiculerait des informations exactes dans l'entreprise, etc. In fine, cela améliorerait davantage la communication tant au niveau des équipes des managers de proximité, qu'au niveau du top management envers le reste de l'entreprise. Ensuite, la justice interactionnelle influencerait positivement le traitement interpersonnel que le collaborateur reçoit de son manager. A nouveau, cela aurait des répercussions tant au niveau du manager de proximité envers son équipe, qu'au niveau du top management envers les middle managers. Le but ultime serait d'améliorer l'engagement affectif des collaborateurs, pour créer un attachement émotionnel important, qui est synonyme de bien-être.

Le quatrième thème « les limites » fait référence aux freins vis-à-vis des mesures de prévention. Le but de cette partie est de questionner les managers de proximité par rapport aux limites qu'ils perçoivent et de les confronter avec la réalité : des chiffres du burnout en hausse chaque année alors que des mesures de prévention existent. Ce thème est subdivisé en 4 sous-thèmes.

- a) **Manque de formation / d'information** : la totalité des interlocuteurs ont abondé sur le fait que l'ensemble des parties prenantes n'est pas correctement informé tant au niveau des mesures mises en place et de la communication qu'au niveau des formations, etc. Ce ressenti s'est retrouvé dans les verbatims suivants :

« Une bonne prévention, c'est d'abord connaître le sujet. Une limite, selon moi, c'est le manque de formation et d'information au niveau du sujet en général mais surtout en entreprise »(B6).

« Ce qui manque c'est l'information sur les nouveautés, les formations, la communication »(C7).

« Une deuxième limite évidente pour moi, c'est le manque de formation et d'information au niveau du stress, du burnout, de la prévention, etc. Dans le temps j'ai participé à une formation pour apprendre à gérer son stress face à des situations stressantes (au téléphone, devant un client, etc.) »(C8).

« Attention, le manque d'information se trouve aussi au niveau des employés et constitue une limite à la prévention. Il faudrait instaurer des formations obligatoires ! »(D7).

- b) **Limite financière** : une grande majorité des participants nous explique que, selon eux, la prévention du burnout n'est pas optimale car cela coûte de l'argent. Dans notre société actuelle, tout est une question de budget et de priorités, comme nous l'explique un des participants :

« Donc les limites, à mon avis, sont d'ordre financière finalement »(A8).

Ou encore, d'après un autre interlocuteur :

« [...] c'est un problème, je pense, qui vient des gros groupes où la pression et le budget financier prime et où l'humain a entièrement disparu. Donc voilà, j'ai effectivement connu ce type de management dans d'autres sociétés qui sont de grosses sociétés où l'aspect l'humain est parti »(E6).

Enfin, un autre participant nous déclare que :

« Notre société fait partie d'un grand groupe et de ce fait, comme partout ailleurs, c'est le budget qui prime et la priorité c'est le résultat de bas de page. Donc je pense que, même si notre directeur voudrait mettre une politique de prévention du burnout en place, il se pourrait que cela soit refusé car ça coûte trop d'argent »(D5).

- c) **Ce n'est pas prioritaire / pas ancré dans nos mœurs** : une petite majorité des intervenants nous a expliqué qu'un frein à la prévention proviendrait du fait que le bien-être d'un individu, dans la société en général, n'est pas prioritaire et pas assez ancré dans nos mœurs.

Un des participants mentionne :

« Le bien-être au travail n'est pas forcément synonyme de croissance et de rentabilité pour une entreprise. Ce n'est pas que l'un doit se faire au détriment de l'autre, c'est le bien-être au travail qui améliorera la rentabilité. Mais ça, ce n'est pas encore dans les mœurs »(A9).

Un autre intervenant ajoute :

« Le bien-être au niveau de la sécurité prend de l'ampleur chez VMA-be. Maintenance, au niveau du matériel également, mais pas du tout au niveau du bien-être. Ça, c'est secondaire »(C10).

- d) **Au niveau de l'individu** : Une petite majorité a évoqué également une limite au niveau de l'individu même. Ils disent qu'on peut mettre plusieurs pratiques en place pour améliorer la prévention mais si la personne n'en tient pas rigueur, le problème persiste. Ceci est exprimé dans les verbatims suivants :

« [...] il y a une part de responsabilité chez l'individu même. C'est comme pour tout, on peut donner des directives, des règles, des mesures à mettre en place, si la personne même ne joue pas le jeu, on ne sera jamais progresser et in fine éviter le stress et le burnout qui en découle »(C9).

« A côté de ça, une autre limite selon moi, c'est que nous ne pouvons pas tout contrôler non plus. Imaginons que la société mette plusieurs mesures en place pour éviter de tomber en burnout, si les gens ne les suivent pas, ne les respectent pas, on aura jamais un risque zéro. Donc, d'après moi, il y a une partie de responsabilité chez l'individu même »(E8).

### Confrontation

Le premier élément flagrant que nous pouvons noter, c'est qu'il y a à nouveau, une grande majorité des managers de proximité qui dénonce une mauvaise communication / manque de formation. En effet, moins on est informé sur un sujet, moins on sait remédier aux problèmes qui en découlent et surtout moins on peut prévenir les problématiques futures. Cela converge avec une des limites que nous avons soulevée. En effet, selon Delphine Pieters (2021), conseillère en prévention aspects psychosociaux, les mesures de prévention ne sont pas toujours connues ou appliquées. Par exemple, le fait de pouvoir faire appel en tant qu'employé à un service externe en cas de stress au travail n'est toujours pas suffisamment connu ou suffisamment communiqué. Selon elle, ce manque d'information et de formation constitue une limite à la prévention.

Deuxièmement, nous remarquons qu'une grande majorité des interlocuteurs considère que l'aspect financier est un frein majeur à la prévention de l'épuisement professionnel. Cette limite n'est que très légèrement soulevée dans la partie théorique. D'après les recherches de Hansez, Bertrand et Barbier (2009), les contraintes de temps et le coût représentent un frein à la prévention du stress et du burnout. Aujourd'hui, l'aspect financier est un centre de gravité tiraillé entre rentabilité et toute une série d'aspects liés au bien-être. D'après certains participants : « on a beau être dans ces grandes sociétés, faire passer des enquêtes de satisfaction, prendre l'avis des gens, mettre des choses en place au niveau bien-être de son

personnel, c'est un coût, c'est un investissement. Que ce soit au niveau de l'éclairage, que ce soit au niveau des commodités, toutes les choses qui augmentent le bien-être des travailleurs, sont des investissements à perte. Donc, ce sont les premières choses qu'on rabote »(E7).

Ensuite, une autre limite identifiée au niveau du terrain, c'est la place du bien-être qui n'est pas prioritaire et qui est loin d'être ancrée dans nos mœurs. Cela se confirme dans la littérature, suivant les recherches de Weissbrodt, Arial, Graf, Ben Jemia, Villaret et Giauque (2018), qui expliquent que les autorités auraient une vision trop restreinte. En effet, ces auteurs soulignent que les autorités s'attardent uniquement sur le harcèlement en négligeant l'approche plus globale des risques psychosociaux. Il s'agit d'un exemple significatif sur le fait que le bien-être n'est pas ancré dans les mœurs de la société actuelle et qu'il y a encore beaucoup de chemin à parcourir. « Le bien-être amènera de la croissance, plus de croissance et plus de rentabilité. Une personne qui se sent bien dans ce qu'elle fait, naturellement, voudra en faire plus que ce qu'on lui demande de faire parce qu'elle sera bien dans la société. Et sur le long terme, c'est du gagnant-gagnant finalement »(A10).

A côté de l'engagement affectif que nous avons soulevé dans la partie précédente, il est également possible d'agir au niveau de l'engagement normatif. En effet, un collaborateur loyal, qui a le sens du devoir et qui est engagé moralement, accroîtra la productivité de l'entreprise. Ces deux types d'engagement ne présentent, pour nous, pas de risque important au burnout. Cela fait également référence à la logique managériale instrumentale, où les enjeux et les finalités des différents acteurs (individus/organisation) aboutissent à l'efficacité sociale / l'efficacité économique. En d'autres mots, faire du « bon social » suffit pour accroître la performance, l'efficience et la profitabilité de l'entreprise. Cette logique met surtout l'accent sur le fait que les individus poursuivent à la fois des objectifs d'épanouissement et des objectifs économiques qui, à court terme, convergent vers les objectifs de l'entreprise.

Par contre, il est important d'avoir en tête qu'un engagement « de continuité », est davantage exposé au burnout. En effet, ce sont les travailleurs qui sont engagés dans une entreprise depuis plusieurs années qui, n'étant pas certain de trouver un emploi ailleurs, restent où ils sont. De ce fait, on pourrait y retrouver une sorte de routine, avec peu ou pas de vision sur le long terme, pas de reconnaissance, etc. Il est important, tant au niveau du top management qu'au niveau des managers de proximité, d'avoir ces différents types d'engagements en tête afin d'agir au mieux sur l'ensemble des collaborateurs.

De plus, une autre limite évoquée par une petite majorité, est une limite au niveau de l'individu même. Les managers expliquent qu'un employeur peut mettre autant de mesures de prévention qu'il veut, si l'individu n'y met pas du sien et ne respecte pas ces mesures, l'épuisement professionnel est compliqué à combattre. Au niveau théorique, on y retrouve une convergence avec le point de vue de Delphine Pieters (2021). Selon elle, il y a une part de « responsabilité » chez l'individu qu'il ne faut pas négliger et qui constitue également une limite à la prévention. En effet, il est impossible pour l'employeur de tout contrôler, le risque

nul n'existe pas. A titre d'exemple, l'employeur n'a aucun impact sur le comportement ou la personnalité d'un travailleur.

Enfin, d'autres limites ont été soulevées dans la littérature mais n'ont pas été citées par nos interlocuteurs. On y retrouve la forte présence de stress dans chaque entreprise toute taille confondue, une résistance de la part des sociétés à s'engager pleinement dans la prévention, le fait de se focaliser sur certains départements et pas sur l'ensemble des parties prenantes, etc.

#### 4.3.3 Les alternatives innovantes de prévention

Notre dernière partie a pour but d'aller plus en profondeur au niveau des alternatives concernant la prévention du burnout. On y retrouve 2 parties distinctes : les alternatives proposées par nos participants ainsi que la confrontation entre les alternatives étudiées et la vision du terrain.

Le premier thème « alternatives proposées par les participants » fait référence aux idées d'amélioration, à d'autres mesures de prévention, qu'elles soient peu connues ou innovantes, la créativité des managers de proximité est mise à l'épreuve. Ce thème comporte 2 sous-thèmes :

- a) **Pas d'idées d'alternatives** : la majorité des participants n'ont pas su donner d'alternatives quant à la problématique du burnout.
- b) **Alternatives proposées** :

Un des participants propose le mindfulness comme alternative :

« Ce sont des exercices où l'on prend conscience de ce qu'on entend, de ce qu'on est en train de faire, etc. [...] j'ai pu assister à quelques formations, à quelques séances de mindfulness. Ce sont des exercices pratiques sur une harmonie entre le corps et l'esprit »(A12).

Un autre interlocuteur propose de réinstaurer la politesse comme mot d'ordre :

« Peut-être réinstaurer la bienveillance et la politesse. Je connais pas mal de collaborateurs qui ne disent jamais bonjour et qui s'enferment dans leur département. [...] Simplement faire le tour, dire bonjour, parler cinq minutes, ça apaise, c'est agréable et ça créé une ambiance saine et joviale. C'est bon pour la santé ! C'est à nouveau, une question de communication. On ne se rend pas compte comme la communication est importante et si facile à mettre en place »(D11).

### Confrontation

Nous avons pu constater que la majorité des managers de proximité interrogés sont conscients du problème de burnout, mais ne parviennent pas à proposer des solutions. Un des participants propose le mindfulness comme alternative à la prévention, qui est très proche d'une des alternatives soulevées dans la théorie, à savoir la sophrologie. En effet, le mindfulness est une sorte de méditation qui vise à combattre l'angoisse, la douleur et surtout le stress. De plus, cette technique de bien-être permet aux participants de vivre plus intensément le moment présent. C'est très proche de la sophrologie, qui quant à elle, permet la recherche d'harmonie entre le corps et l'esprit par le biais de techniques spécifiques et de relaxations en mouvement.

Un autre participant propose de réinstaurer la politesse comme alternative à la prévention du burnout. Selon cet interlocuteur, certains collaborateurs ont tendance à s'enfermer dans leur bureau et oublient de communiquer avec les autres, même pour se dire bonjour et parler cinq minutes. C'est un point essentiel que nous avons soulevé dans la littérature et qui va dans le même sens que la législation belge sur le bien-être au travail :

*« Un manque de communication ou une communication dysfonctionnelle au sein d'une entreprise constitue un facteur de risque important au niveau des relations de travail sur lequel l'employeur est tenu d'agir »* (Arrêté royal du 10 avril 2014 ; cité par Iweins, 2020, p. 54).

Nous remarquons, encore une fois, que la communication est un point essentiel dans le bon fonctionnement d'une entreprise et qui n'est visiblement pas ou pas assez prise en compte.

Le deuxième thème « la confrontation entre les alternatives étudiées et la vision du terrain» fait référence aux alternatives peu connues ou innovantes que nous avons soulevées dans la partie théorique. Le but, dans cette partie, est de confronter les managers de proximité avec cette théorie et de récolter leur avis. Est-il possible d'instaurer ces pratiques dans la réalité ? Compte tenu de leur expérience, y a-t-il des éléments auxquels nous n'avons pas réfléchi ? Ce thème sera divisé en 3 parties, à savoir les 3 alternatives étudiées :

- a) **La sophrologie** : l'ensemble des participants ne connaît pas la sophrologie, à l'exception d'un interlocuteur. Une petite minorité a eu un avis positif sur la pratique après avoir obtenu une explication détaillée des différents concepts. De plus, certains propos venant tout droit de la vision du terrain, sont très intéressants :

Une majorité des participants nous explique qu'il sera compliqué d'appliquer la sophrologie avec tout le monde :

*« ça peut fonctionner avec certaines personnes mais à mon avis on ne peut pas généraliser car cela ne fonctionnera pas forcément avec tout le monde »*(A11).

A côté du fait qu'on ne peut pas généraliser, selon les managers de proximité, ils s'alignent sur le fait que cette pratique peut être facilement mise en place au niveau des employés, mais pas au niveau des techniciens :

« Au niveau des employés c'est facile à mettre en place mais pas au niveau des techniciens. Vous imaginez si on doit faire venir 40 techniciens en même temps au bureau ? Ou même par équipe ? Cela coûterait trop cher à l'entreprise en termes de déplacements et ce serait un risque s'il y a des dépannages en urgence de l'autre côté de la ville »(C11).

« [...] devoir réunir toute mon équipe, en même temps, au même endroit, durant les heures de travail, c'est compliqué. Nous devons effectuer des dépannages de manière journalière dans les quatre coins de Bruxelles. Donc c'est un risque d'être tous ensemble, au même moment, et ça va coûter de l'argent à la société au niveau des déplacements »(D10).

« [...] s'il s'agit de petits exercices individuels qui ne durent pas trop longtemps et qu'on peut faire n'importe quand dans la journée, ça pourrait être facile à mettre en place. Par contre, s'il faut se réunir en groupe et qu'on parle de séances de 45 min – 1 heure, ça devient compliqué »(D9).

Finalement, pour d'autres, il s'agit d'une pratique trop abstraite et n'y voient de ce fait pas d'intérêt :

« Moi, je dirais que c'est peut-être une science un peu trop abstraite par rapport à la science dans laquelle nous on vit et d'où on vient tous, d'une filiale technique, où la technique c'est 1 + 1 ça fait 2. Je pense qu'au niveau de notre monde à nous, techniciens de terrain, c'est difficile à mettre en pratique »(E12).

- b) **L'intelligence émotionnelle et la gestion par les personnalités** : la totalité des participants sont au courant de cette alternative et leur style de management en est très proche.

L'ensemble des participants s'accordent sur le fait que les gens ne réagissent pas de la même manière et qu'il faut de ce fait s'adapter à la personne :

« Le fait de dire qu'on s'adapte aux personnalités, ça voudrait dire qu'on pourrait tenir un discours un peu manipulateur pour arriver à ses fins. Ce n'est pas du tout dans cette optique là que je suis. C'est plutôt dire, la personne est telle qu'elle est, il faut faire avec »(A14).

« On connaît tous un peu la personnalité de nos techniciens et on sait plus ou moins ceux qui sont sensibles ou pas »(B4).

« C'est quelque chose que je pratique déjà, à ma façon. Etant donné que je connais bien mon équipe, que ce ne sont pas des robots, je les gère chacun de manière différente. Ceux qui sont plus sensibles, seront traités d'une certaine manière, alors que quelqu'un avec un caractère fort et de type fonceur, je vais devoir lui donner du bon stress pour qu'il soit performant »(C12).

De plus, tout le monde s'aligne également sur le fait que c'est facile à mettre en place et que l'impact de cette pratique est certainement positif :

« [...] en sachant quel est le type de technicien, la communication est meilleure et donc moins de stress pour tout le monde et le résultat est meilleur »(E14).

« [...] s'adapter aux personnalités des gens, je pense qu'effectivement, c'est quelque chose de primordial. Je suis responsable de mon équipe depuis peu, mais c'est quelque chose que j'essaie de développer »(A13).

- c) **L'intelligence collective et les accords tolèques** : la grande majorité des participants ne connaît pas cette pratique. Après une explication du concept, seul un participant voit l'intelligence collective comme une bonne alternative. D'autres, mettent en exergue la difficulté de garantir le respect de ces accords :

« Comment je peux être sûr que mon voisin va respecter ces 4 accords ? »(C14).

« Les 4 points, comme vous venez de dire, c'est un accord avec soi-même. Moi, je ne peux pas me porter garant que le technicien qui va mettre en place ces 4 principes, va effectivement les respecter. [...] la mise en place de ces accords est très compliqué selon moi »(B9).

De plus, une petite majorité explique qu'il s'agit d'une pratique trop abstraite et qu'ils n'ont pas les connaissances requises pour avoir un avis critique sur le sujet :

« C'est quelque chose de très abstrait ce que vous m'avancez, et je n'ai pas d'expérience avec ce genre de choses »(C15).

« Je ne dis pas que c'est pas bon, je suis juste beaucoup trop technique et j'ai du mal à m'imaginer des pratiques trop abstraites »(E13).

### Confrontation

Finalement, dans cette dernière partie, il est à noter qu'il n'est pas si aisés de trouver des alternatives aux pratiques de prévention existantes, mais encore moins d'avoir un avis critique quand on ne les a jamais pratiquées. Pour la sophrologie par exemple, nous avons soulevé que les participants faisaient constamment la distinction entre les employés et les ouvriers. Selon eux, la sophrologie est facile à mettre en place chez les employés mais très compliquée chez

les ouvriers. En effet, VMA-be.Maintenance, est une société de maintenance et de gestion de bâtiments et doit assurer des demandes de dépannages journalières dans toute la Belgique. Réunir des groupes de techniciens, au bureau, pour suivre des séances de sophrologie leur semble impossible et très coûteux. Par contre, des séances pour les employés qui se trouvent déjà réunis dans les bureaux est plus facilement envisageable et intéressant. Cela permettrait de réduire le stress des équipes et d'instaurer un climat détendu.

Concernant l'intelligence collective, le résultat est très clair. Personne ne connaît cette pratique, et après une explication claire des différents concepts, personne n'y voit de plus-value. L'élément essentiel qui ressort de chaque entretien c'est la question de la garantie du respect des accords tolèques par l'ensemble des individus. Ils soulignent la facilité de mise en œuvre de cette pratique, mais si tout le monde ne joue pas le jeu, ça ne fonctionnera jamais. Comment peut-on garantir que notre voisin de gauche respecte bien les accords ? De plus, le côté abstrait des accords tolèques ne laisse pas tous les managers de proximité indifférents. Dans un secteur où la technique prime, la place pour l'abstrait se fait rare.

Finalement, l'intelligence émotionnelle et la gestion par les personnalités, semble être la meilleure alternative. En effet, l'ensemble des interlocuteurs note que cette pratique se rapproche fortement du style de management qu'ils appliquent déjà. Ils se rejoignent tous sur le fait qu'il faille s'adapter à la personne qu'on a en face de soi pour éviter des situations de stress et finalement des risques de burnout. Ils ne connaissaient pas spécialement les différents « types » de personnalités, mais appliquent indirectement le bon fonctionnement. Par exemple : traiter les personnes fragiles plus calmement, stresser les personnalités fortes pour augmenter leur performance, et communiquer davantage avec les personnes introverties. Enfin, l'ensemble des participants nous explique qu'en connaissant bien son collaborateur, la communication est optimisée, et l'on peut éviter ainsi des situations de stress et de burnout.

Il est à noter que l'ensemble des pratiques innovantes et /ou peu connues que nous avons soulevées, sont essentiellement basées sur l'individu même. En d'autres mots, c'est à chacun de s'efforcer et de participer à la mise en place de ces pratiques innovantes. Il est important de souligner que nous sommes conscient que les causes de l'épuisement professionnel, comme expliqué précédemment, se situent au niveau de l'individu mais également au niveau de l'organisation. Or, les alternatives abordées traitent essentiellement le volet personnel, l'aspect individuel. La raison pour laquelle nous avons abordé ces trois alternatives est leur faible coût. Dans la société actuelle, une des contradictions les plus flagrantes est l'écart entre l'aspect financier et l'aspect bien-être. La majorité des entreprises visent une rentabilité importante et délaissent de ce fait l'aspect bien-être. En ayant analysé et étudié ces alternatives dites « peu coûteuses », nous avons eu comme objectif d'essayer de concilier ces deux visions.

#### 4.3 Limites de notre étude

La principale limite de notre recherche est le nombre limité d'entretiens réalisés. Il est certain que des interviews supplémentaires auraient permis d'approfondir l'analyse en apportant de nouveaux éléments. Malheureusement, la contrainte du temps a joué un rôle important, de même que les disponibilités des différents acteurs contactés. De ce fait, il est important de ne pas généraliser les résultats.

Parallèlement, notre échantillon compte cinq hommes et aucune femme. Il aurait été intéressant d'interroger des managers de proximité féminins. Comme expliqué précédemment, ceci est dû au fait que le secteur de la maintenance est un secteur technique et où la proportion de femmes actives est moins importante. Ceci constitue une deuxième limite au niveau de notre analyse car nous n'avons eu aucun retour de la part d'une femme et nous ne pouvons pas comparer les avis de sexes différents.

Finalement, notre questionnaire comporte lui aussi des limites. Nous nous sommes rendu compte que certaines questions auraient pu être davantage explicitées. En effet, dû au fait que les participants n'avaient pas toujours les connaissances requises par rapport au sujet, nous nous sommes vu dans l'obligation de répéter les questions, de reformuler ou encore d'étoffer nos questions avec un support théorique. Avec du recul, il aurait été préférable de fournir certains compléments théoriques en amont, afin de permettre à l'interlocuteur d'avoir une vision plus large sur la question et d'y répondre plus facilement. Enfin, nous pensons qu'il aurait été plus judicieux de fournir le questionnaire aux participants quelques jours à l'avance. Cela aurait permis aux managers de proximité de pouvoir s'y préparer et d'éventuellement faire quelques recherches. Par exemple, au niveau des alternatives, ils ont été surpris et n'ont pas eu le temps nécessaire pour y réfléchir. La récolte de données aurait probablement été plus exploitable s'ils avaient reçu le formulaire en amont.

#### 4.4 Recommandations

Après avoir effectué l'analyse et avoir confronté la théorie et la pratique, nous avons dressé une liste de recommandations pour VMA-be.Maintenance :

- ❖ Notre première recommandation est d'établir un plan de communication au niveau interne. Tout au long des entretiens, l'ensemble des participants se rejoignent sur le fait que la communication n'est pas assez efficace et qu'il s'agit pourtant d'un élément essentiel. Il est important de faire la distinction entre les couches hiérarchiques. En effet, les managers de proximité mentionnent que la communication du top management à leur égard est un point à améliorer. Par contre, entre ces mêmes managers de proximité et leur subordonnés, la communication est meilleure. Instaurer une communication interne plus saine et bidirectionnelle permettra à l'ensemble des

parties prenantes de se sentir plus impliqué mais surtout d'être au courant des mesures de prévention interne par exemple. Aujourd'hui, la majorité des participants ne sont pas au courant des mesures de prévention appliquées dans l'entreprise et la « mauvaise » communication en est tenue pour responsable.

Ce manque de communication pourrait également être amélioré grâce à l'instauration de justices procédurales et interactionnelles. La justice procédurale permettrait l'application identique des procédures à tous et tout le temps, éviterait les préjugés ainsi que les biais personnels, véhiculerait des informations exactes dans l'entreprise, etc. In fine, cela améliorerait davantage la communication tant au niveau des équipes des managers de proximité, qu'au niveau du top management envers le reste de l'entreprise. Ensuite, la justice interactionnelle influencerait positivement le traitement interpersonnel que le collaborateur reçoit de son manager. A nouveau, cela aurait des répercussions tant au niveau du manager de proximité envers son équipe, qu'au niveau du top management envers les middle managers.

- ❖ Notre deuxième recommandation est d'investir dans des formations au niveau du bien-être au travail et en particulier au niveau de la prévention des risques psychosociaux et du burnout. Tout d'abord, nous voyons qu'aucun des participants ne connaît les mesures de prévention mises en place dans l'entreprise au niveau des risques psychosociaux et du burnout. Il est à noter qu'il y a un manque de connaissance à ce sujet et que les collaborateurs semblent, de ce fait, peu ou pas impliqués. Ce manque d'information est un frein à la prévention. C'est en étant informé et conscient des dangers qu'on est plus enclin à fournir des efforts pour améliorer la situation de travail. Enfin, dans cette même optique, le fait de former les collaborateurs permettrait de diminuer la limite que nous avons soulevée au niveau de l'individu. Plus on forme le personnel, plus on accroît son implication et la prise de conscience et plus on diminue le risque de burnout.
- ❖ La troisième recommandation que nous faisons vis-à-vis de VMA-be. Maintenance est de mettre le bien-être en entreprise davantage en valeur. Même si la société d'aujourd'hui accorde plus d'importance à la rentabilité et au chiffre de bas de page qu'au bien-être, il est temps de renverser la tendance et de miser sur du long-terme. Un employé qui se sent bien au travail, travaillera plus et mieux. Le problème aujourd'hui, c'est que les entreprises ne prévoient pas assez de budget pour cette branche, surtout avec la pression des actionnaires. Nous pensons qu'il est important d'y remédier et de faire du bien-être, une priorité. Il est important de comprendre que sur le long terme ce sera bénéfique pour tout le personnel.

- ❖ Finalement, la dernière recommandation que nous souhaitons faire, c'est de proposer un temps de « déconnexion ». Aujourd'hui, nous constatons que l'ensemble des participants est constamment connecté. Les e-mails, le téléphone, le serveur, etc. Selon nous, afin de diminuer le stress des managers de proximité, il serait judicieux de fermer l'accès au serveur/système d'exploitation à partir d'une certaine heure. De ce fait, les managers de proximité seraient contraints d'arrêter une grande partie de leur travail et on limiterait l'hyperconnectivité, qui est une source majeure de stress et de burnout.

## Conclusion générale

Dans la société actuelle, l'épuisement professionnel est un syndrome qui frappe de plus en plus de personnes. L'objectif de ce travail était de mettre en lumière l'importance de ce concept, de questionner la pertinence des mesures de prévention usuelles, et in fine, essayer d'apporter des alternatives innovantes ou peu connues. Notre ambition est de bousculer les codes, d'apporter une vision nouvelle et, espérons-le, prometteuse pour le futur en termes de prévention du burnout. C'est la raison pour laquelle le manager de proximité a fait l'objet de notre sujet, dû à sa position duale au niveau de l'encadrement entre le marteau et l'enclume, qui est synonyme d'une forte exposition au stress et d'un risque de burnout élevé.

La première étape de notre démarche a consisté en une analyse approfondie de la littérature scientifique dans le but de présenter les concepts-clés du burnout. Cette étape était indispensable pour permettre au lecteur d'avoir une compréhension globale de ce syndrome.

Dans un deuxième temps, nous nous sommes penchés sur le manager de proximité ainsi que les pratiques de prévention. Dans cette partie, nous nous sommes arrêtés sur la pertinence du choix de notre sujet ainsi que l'analyse de ses conditions de travail. Par la suite, grâce à la méthode de l'entonnoir, nous avons abordé les pratiques de prévention des risques psychosociaux, pour ensuite développer sur les pratiques de prévention d'un risque psychosocial à part entière, le burnout.

C'est en terminant cette partie que nous avons été interpellé : les chiffres de burnout sont en hausse, année après année, mais il existe une multitude de mesures pour le prévenir. Partant de ce constat, notre analyse s'est portée sur les limites de la prévention, de laquelle il est apparu qu'elles étaient d'ordre organisationnelles, sociétales ou individuelles.

Par la suite, nous nous sommes concentrés sur des alternatives innovantes et/ou peu connues en matière de prévention. Nous avons soulevé 3 alternatives : la sophrologie, l'intelligence émotionnelle et la gestion des personnalités, et enfin, l'intelligence collective et les accords toltèques. Ces pratiques innovantes qui ont pour objectif de réduire le stress des travailleurs ont répondu à nos attentes et à la problématique rencontrée. La seule remarque que nous sommes contraints de mentionner est que les alternatives proposées reposent essentiellement sur l'individu.

Nous avons ensuite réalisé une étude de terrain afin de confronter notre théorie à la pratique. C'est la raison pour laquelle nous avons mené des entretiens, de type semi-directif, que nous avons fait passer à cinq managers de proximité au sein de VMA-be.Maintenance. Une analyse critique a été réalisée et a abouti à une série de recommandations.

Tout d'abord, nous recommandons à VMA-be.Maintenance d'établir un plan de communication concret afin d'instaurer un climat sain et bidirectionnel. Ceci peut se concrétiser par le biais de justices procédurales et interactionnelles.

Ensuite, nous recommandons également à l'entreprise d'investir dans des formations de prévention et de bien-être au niveau du personnel pour conscientiser l'ensemble des parties prenantes. Le fait de former les collaborateurs permettrait de diminuer la limite que nous avons soulevée au niveau de l'individu. Plus on forme le personnel, plus on accroît son implication et sa prise de conscience et plus on diminue le risque de burnout.

Pour terminer, en ayant pris du recul par rapport à l'ensemble de notre travail, nous nous sommes interrogés sur différents aspects qui pourraient améliorer davantage la situation et pourquoi pas, faire l'objet de recherches futures.

Selon nous, il est important d'investiguer davantage sur la notion du manager de demain. Dans le cadre d'un management responsable, on est invité à réfléchir en terme de performance globale, c'est-à-dire une performance qui intègre la dimension économique, la dimension écologique ou environnementale et la dimension sociale ou humaine. Ce management responsable est une forme de management progressiste et alternatif, qui ambitionne d'apporter des éléments de réponse aux enjeux sociaux et scientifiques actuels. En particulier, il s'agit de questionner le rôle de la gestion dans l'évolution de notre société.

Parallèlement à ce management responsable, la notion de réflexivité est soulignée. En effet, il est important de poser des questions, de s'interroger et de prendre en considération son propre rôle dans la construction de la réalité à laquelle on est confronté mais également à laquelle on participe directement.

D'après nous, l'articulation de ces deux notions autour de la problématique de l'épuisement professionnel ouvre la voie à des recherches futures. Une série d'autres aspects gravitent autour de notre travail et n'ont pas été traités ou pas analysés en profondeur. L'important est de se remettre continuellement en question et d'avancer pas à pas vers de nouvelles solutions.

Par exemple, l'écart entre les contradictions actuelles, à savoir le bien-être en entreprise et la course à la rentabilité est encore loin d'être résorbé. De plus, le manager de proximité est coincé entre les deux, il est à la fois la cause comme la conséquence, en termes de pression de travail et de risque de burnout.

Afin de réduire cet écart et ambitionner d'explorer une nouvelle piste pertinente, ne serait-il pas judicieux et opportun de mêler un management responsable à une approche réflexive ?

## Bibliographie

- Abord de Chatillon, E. & Desmarais, C. (2017). Espaces de discussion, management et épuisement professionnel. *@GRH*, 23(2), 13-36. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/grh.172.0013>
- Aubourg, L. et Lecointre, O. (2019). *Manager avec les accords tolèques : un guide vers l'intelligence collective* (1<sup>ère</sup> éd.). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur s.a.
- Bachelard, O. (2017). Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives. *Regards*, 51(1), 169-179. <https://doi.org/10.3917/regar.051.0169>
- Banque Carrefour des Entreprises. (2020). Données de l'entité enregistrée. Récupéré le 22 mars 2021 de <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/toonondernemingsgps.html?>
- Banque Carrefour des Entreprises. (2020). Unités d'établissement de l'entité 0419.201.434. Récupéré le 22 mars 2021 de <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/vestiginglijst.html?ondernemingsnummer=419201534>
- Banque-Carrefour des entreprises. (2020). VMA-be.Maintenance. Récupéré le 22 mars 2021 de <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/toonondernemingsgps.html?ondernemingsnummer=419201534/>
- Banque Nationale de Belgique - Centrale des bilans. (2020). Comptes annuels 2018 VMA-be.Maintenance. Récupéré le 22 mars 2021 de <https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog;jsessionid=2E6A90A718DA68847025C9F1416B6BBF?execution=e1s2>
- Baste, N. (2020). Sophrologie. Paris: Dunod. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/dunod.baste.2020.01>
- Bataille, S. et al. (2017). *Réussir son retour au travail* (1<sup>ère</sup> éd.). Malakoff : InterEditions.
- Baumann, F. (2013). *Burn-out. Quand le travail rend malade* (1<sup>ère</sup> éd.). Paris : Editions JLyon.

- Beaulieu, J. et Beltrami, E. (2005). *Prévenir le burnout : s'en sortir et survivre à la guérilla administrative* (1<sup>ère</sup> éd.). Québec : Les Editions Logiques inc.
- Belfirst. (2020). Chiffres clés VMA-be.Maintenance. Récupéré le 16 mars 2021 de [https://belfirst.bvdinfo.com/version-2020224/Report.serv? CID=30&context=138GCZ7HDQV9QBP](https://belfirst.bvdinfo.com/version-2020224/Report.serv?CID=30&context=138GCZ7HDQV9QBP)
- Bellini, S. (2005). Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, numéro 65(1), 13-25. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/cips.065.0013>
- Bretonès, D. (2013). Manager avec les accords tolèques. *Vie & Sciences De l'Entreprise*, (193), 129. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.ulb.ac.be/scholarly-journals/manager-avec-les-accords-tolteques/docview/1428240182/se-2?accountid=17194>
- Besseyre des Horts, C. & Nguyen, V. (2010). Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres: Une relation ambiguë. *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xvi(40), 143-160. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/rips.040.0143>
- Bouchikhi, H. (2011). Construire et faire vivre une organisation de groupe. *L'Expansion Management Review*, 142(3), 110-118. doi:10.3917/emr.142.0110.
- Brandého, D. (2019). Comprendre et lutter contre l'épuisement professionnel. *Pratiques en santé mentale*, 65e année(1), 41-45. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/psm.191.0041>
- Bué, J., Coutrot, T., Guignon, N. & Sandret, N. (2008). Les facteurs de risques psychosociaux au travail: Une approche quantitative par l'enquête Sumer. *Revue française des affaires sociales*, 45-70. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/rfas.082.0045>
- Burgat, P-M. (2016). *Manager avec l'intelligence émotionnelle* (1<sup>ère</sup> éd.). Malakoff : InterEditions.
- CFE.be. (2021). Organigramme groupe CFE. Récupéré le 4 avril 2021 de [https://www.cfe.be/sites/default/files/RA%202018\\_FR.pdf](https://www.cfe.be/sites/default/files/RA%202018_FR.pdf)
- Chabot, P. (2013). *Global burn-out* (2<sup>ème</sup> éd.). Paris: Presses Universitaires de France.

- Chakor, T. (2014). Les consultants dans la prévention des risques psychosociaux au travail : proposition d'une typologie de pratiques. *@GRH*, 1(1), 37-58. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/grh.141.0037>
- Chanlat, J. (2003). Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*, 9(1), 113-132. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/trav.009.0113>
- Chênevert, D. (2019). Comment éviter l'épuisement professionnel ?. *Gestion*, 3(3), 104-107. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/rites.443.0104>
- Clot, Y. (2015). *Le travail à cœur: pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris: La Découverte.
- Codo, S. & Soparnot, R. (2014). Le rôle ambivalent de l'engagement au travail dans le stress professionnel des managers de proximité du secteur public. *Recherches en Sciences de Gestion*, 3(3), 173-191. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/resg.102.0173>
- Codo, S. & Soparnot, R. (2012). Le stress des managers intermédiaires territoriaux : le rôle de l'engagement au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(3), 20-35. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/grhu.085.0020>
- Coron, C. (2019). La charge de travail perçue des cadres : D'une typologie à une compréhension systémique. *Relations Industrielles*, 74(1), 117-140. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.ulb.ac.be/docview/2216863857?accountid=17194>
- Cru, D. (2001). Le mal-être au travail, comment intervenir ?. *Travail, genre et sociétés*, 5(1), 57-73. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/tgs.005.0057>
- Davrout, S. D., & Pedrazza, M. (2015). Faire de la relation managériale une relation d'aide. *Revue Internationale De Psychosociologie Et De Gestion Des Comportements Organisationnels*, 21(51), 157-177,248,255-256. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.ulb.ac.be/docview/1680217445?accountid=17194>
- De Chatillon, E. A., & Desmarais, C. (2012). Le nouveau management public est-il pathogène? *Management International*, 16(3), 10-24,175,177,179. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.ulb.ac.be/docview/1024600481?accountid=17194>

- Delavallée, E. (2005). La direction par les objectifs, et après ?. *L'Expansion Management Review*, 2(2), 83-91. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/emr.117.0083>
- Delaye, R. & Boudrandi, S. (2010). L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout. *Management & Avenir*, 32(2), 254-269. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/mav.032.0254>
- Delbrouck, M. (2011). *Comment traiter le burn-out: Principes de prise en charge du syndrome d'épuisement professionnel*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/dbu.delbr.2011.01>
- Desart, S., Schaufeli, W. & De Witte, H. (2017). *Op zoek naar een nieuwe definitie van burn-out*. Récupéré le 6 novembre 2020 de [https://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS1952526&context=L&vid=Lirias&search\\_scope=Lirias&tab=default\\_tab&lang=en\\_US&fromSitemap=1](https://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS1952526&context=L&vid=Lirias&search_scope=Lirias&tab=default_tab&lang=en_US&fromSitemap=1)
- Dumas, M. & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ?. *Management & Avenir*, 74(8), 71-95. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/mav.074.0071>
- Durat, L. & Bartoli, A. (2014). La face cachée des risques psycho-sociaux : pour une requalification managériale et organisationnelle. *Gestion et management public*, volume 3/1(3), 17-43. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/gmp.031.0017>
- Everard, A. (2017). *Guide du burn-out : comment l'éviter, comment en sortir* (1<sup>ère</sup> éd.). Paris : Editions Albin Michel.
- Fradin, J. et Le Moullec, F. (2006). *Manager selon les personnalités : les neurosciences au secours de la motivation* (1<sup>ère</sup> éd.). Paris : Editions d'Organisation Groupe Eyrolles.
- Fremont, N. (2015). Quels facteurs explicatifs du burnout et du bien-être subjectif ? Déterminants psychologiques, sociaux et organisationnels auprès des cadres à responsabilités et élaboration d'un modèle (Doctoral dissertation). Université Charles de Gaulle, Lille. Retrieved from <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01124140/file/2013LIL30026.pdf>
- Grenier, S., Chiocchio, F., & Beaulieu, G. (2012). Évaluation du rendement et motivation au travail : Propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux.

*Management International*, 16(4), 169-179,185,189,193. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.ulb.ac.be/docview/1348608475?accountid=17194>

- Fuhrer, C., Moisson-Duthoit, V. & Cucchi, A. (2011). Quand l'environnement relationnel contribue à la compréhension du burnout. *Management & Avenir*, 41(1), 194-215. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/mav.041.0194>
- Hansez, I., Bertrand, F. & Barbier, M. (2009). Évaluation des pratiques de diagnostic de stress au sein d'entreprises belges : facteurs bloquants et facteurs stimulants. *Le travail humain*, 2(2), 127-153. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/th.722.0127>
- Hansez, I. & Firke, P. (2014). *Quand la prévention du burnout passe par le management de proximité*. Récupéré le 21 mars 2021 de <http://hdl.handle.net/2268/177328>
- Hoffman, A. (2005). Burn out : biographie d'un concept. *Santé conjuguée*. (32), 37-38.
- Institut national d'assurance maladie-invalidité (INAMI). (2020). *Incapacité de travail de longue durée – Statistiques sur les invalides qui souffrent de burn-out et de dépression*. Récupéré le 14 avril 2021 de <https://www.inami.fgov.be/fr/nouvelles/Pages/statistiques-invalides-burn-out-depression.aspx>
- Iweins, C. (2020). *Détecter et prévenir le burnout : facteurs de risques, évaluation et prévention en entreprise* (1<sup>ère</sup> éd.). Bruxelles : Editions Mardaga.
- Joyeau, A., Le Gall, S. & Poilpot-Rocaboy, G. (2018). La fonction RH à temps partagé : une question de santé pour le dirigeant de PME ? [1]. *Management & Avenir*, 101(3), 61-82. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/mav.101.0061>
- Kamami, Y-V. (2015). *Comment éviter le burn-out* (1<sup>ère</sup> éd.). Paris : Editions Du Dauphin.
- Lancelot, A. (2015). *Prévenir le burnout avec la sophrologie : guide pratique pour un quotidien sans stress toxique* (1<sup>ère</sup> éd.). Paris : Guy Trédaniel Editeur.
- Lechat T., & Torrès, O. (2016). Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : typologie et échelle de mesure des stresseurs professionnels. *Revue internationale P.M.E*, 29(3-4), 135–159. <https://doi.org/10.7202/1038335ar>

- Mhiri, S., & Teneau, G. (2015). L'emprise du stress chez les cadres supérieurs et intermédiaires. *Revue Internationale De Psychosociologie Et De Gestion Des Comportements Organisationnels*, 21(52), 295-312,392,401. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.ulb.ac.be/docview/1733141912?accountid=17194>
- Ministère du Travail, Direction générale du travail. (2015). Le syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out : mieux comprendre, pour mieux agir. Guide d'aide à la prévention. Retrieved from [www.travailler-emploi.gouv.fr](http://www.travailler-emploi.gouv.fr)
- Miossec, Y. (2011). Le métier comme instrument de protection contre les risques psychosociaux au travail : le cas d'ingénieurs managers de proximité. *Le travail humain*, 4(4), 341-363. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/th.744.0341>
- Munroe, V., & Brunette, N. (2001). L'épuisement professionnel (burn-out) : un problème réel. *Reflets (Sudbury)*, 7(1), 165–191. <https://doi.org/10.7202/026343ar>
- Néré, J-J. (2005). *Démarches compétences et pratiques managériales : une approche nouvelle* (1<sup>ère</sup> éd.). Paris : Les Editions Demos.
- Papineau, M., Plante, N., Desjardins, S., Aubin-Cantin, C., & Vachon, M. (2018). Facteurs de risque individuels de l'épuisement professionnel : Construction et validation du questionnaire style personnel au travail. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 50(2), 77-96. <http://dx.doi.org.ezproxy.ulb.ac.be/10.1037/cbs0000095>
- Picart, L. & Jaussaud, J. (2018). Risques psychosociaux : envisager le burnout comme un processus organisationnel. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 33(4), 34-52. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/rimhe.033.0034>
- Picart, L., Jaussaud, J. & Amann, B. (2019). Au cœur des risques psychosociaux : facteurs organisationnels déterminants du Burnout des managers. *Recherches en Sciences de Gestion*, 134(5), 259-281. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/resg.134.0259>
- Pieters, D. (2021, 7 avril). *Conseillère en prévention aspects psychosociaux chez Securex*. [Entretien]. Watermael-Boitsfort.
- Pouderoux, P. (2007). *La carnet de bord du manager de proximité* (1<sup>ère</sup> éd.). Paris : Editions d'Organisation Groupe Eyrolles.
- Portella, A. (2010). *Repenser le bien-être au travail* (1<sup>ère</sup> éd.). Levallois-Perret : Groupe Studyrama-Vocatis.

- Reydet, S., & Carsana, L. (2020). Bien-être au travail et changement organisationnel : Une combinaison délicate ? Institut De Socio-Économie Des Entreprises Et Des Organisations (Écully, Rhône). *Recherches En Sciences De Gestion*, (137), 261-290. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.ulb.ac.be/docview/2443912481?accountid=17194>
- Rigaud, F., Cadre, M., Saule, M. & Rivière, D. (2017). Travail et management à l'épreuve des sciences sociales: Un éclairage pour allier qualité de vie au travail et performance. Caen, France: EMS Editions. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/ems.rigau.2017.01>
- Robbins, S., Coulter, M., DeCenzo, D. et Né, I. (2017). *Management L'essentiel des concepts et pratiques* (10e édition). Paris : Pearson.
- Roche, L., Sadowsky, J. et Steiler, D. (2011). *Eloge du bien-être au travail : le slow management* (1<sup>ère</sup> éd.). Gémenos : Groupe Horizon.
- Rouat, S., Troyano, V., Cuvelier, B., Bobillier-Chaumon, M-E. et Sarnin, P. (2017). Comprendre les ressorts des pratiques organisationnelles en matière de prévention des risques psychosociaux par les acteurs de l'entreprise. *Perspectives*, 19-2. <https://doi.org/10.4000/pistes.5157>
- Rouat, S. (2019). L'utilité de la formation dans la prévention des risques psychosociaux au travail ; prévention des risques psychosociaux, santé au travail, formation, ressources psychosociales. *Pistes*, 21(1), 0\_1,1-22. <http://dx.doi.org.ezproxy.ulb.ac.be/10.4000/pistes.6217>
- Rouat, S. (2013). Prévention des risques psychosociaux au travail et dynamique de maturation : le processus d'intervention comme opérateur de la transformation et du développement de la coopération. *Activités*, 10-1. <https://doi.org/10.4000/activites.548>
- Roullet, B. & Droulers, O. (2014). Décision managériale et neurosciences : une nouvelle vision de la gouvernance ?. *Management & Avenir*, 69(3), 13-31. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/mav.069.0013>
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (2020). *Etude du burnout dans la population belge*. Récupéré le 4 avril 2021 de <https://emploi.belgique.be/fr/projets-de-recherche/2019-etude-du-burnout-dans-la-population-belge#:~:text=Durant%20les%20trois%20mois%20d,donc%20de%200%2C8%25.>

- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (2020). *Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail*. Récupéré le 18 mars 2021 de [www.sesentirbienautravail.be](http://www.sesentirbienautravail.be)
- Tanquerel, S. & Condor, R. (2020). Chief Happiness Officer : quelles contributions au bien-être en entreprise ? [1]. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 140(2), 5-18. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/geco1.140.0005>
- Tessier, N. (2006). L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail. *Management & Avenir*, 2(2), 143-158. <https://doi.org/10.3917/mav.008.0143>
- Torrès, O. & Kinowski-Moysan, C. (2019). Dépistage de l'épuisement et prévention du burnout des dirigeants de PME: D'une recherche académique à une valorisation sociétale. *Revue française de gestion*, 284(7), 171-189. <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3166/rfg.2019.00379>
- TrendsTop. (2020). Info : VMA-be.Maintenance. Récupéré le 16 février 2021 de <https://trendstop.levif.be/fr/detail/419201534/vma-be-maintenance.aspx>
- Trendstop. (2020). Nacebel 43222. Installation de chauffage de ventilation et de conditionnement d'air. Récupéré le 16 février 2021 de <https://trendstop.levif.be/fr/nace/43222/installation-de-chauffage-de-ventilation-et-de-conditionnement-dair.aspx>
- VMA-be.Maintenance. (2021, 23 février). Organigramme de VMA-be.Maintenance. [Intranet]. Anderlecht : VMA-be.Maintenance.
- Weissbrodt, R., Arial, M., Graf, M., Ben Jemia, T., Villaret D'Anna, C. & Giauque, D. (2018). Prévenir les risques psychosociaux : une étude des perceptions et des pratiques des employeurs. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 73 (1), 174–203. <https://doi.org/10.7202/1044431ar>