

# SOINS

## cadres

N° 94

revue trimestrielle

Mai 2015

ISSN 0183-2980

<http://www.em-consulte.com/revue/sca>



### 5 Actu cadres

- Encadrement de proximité, constat et perspectives
- La politique de santé sur les rails

### 11 Politique de santé

- Système de santé et d'Assurance maladie aux États-Unis

### 44 Savoirs et pratiques

- Tuteur d'étudiants en soins infirmiers, entre fonction et compensation
- Optimiser le débriefing d'une séance de simulation en santé

### DOSSIER 15

## Promouvoir le collectif cadres

psychologie

# Le collectif de cadres peut-il prévenir un **burn-out** ?

■ Le burn-out atteint-il les cadres ? ■ Si oui, comment le repérer et intervenir précocement ? ■ Après en avoir identifié les circonstances, il existe des facteurs managériaux et organisationnels sur lesquels agir.

© 2015 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés

Mots clés – burn-out ; cadre ; management ; organisation ; surmenage

**Can a management collective prevent burnout?** Does burnout affect managers? If so, how can it be spotted and treated early? Once the circumstances have been identified, there are various managerial and organisational factors which can be acted upon.

© 2015 Elsevier Masson SAS. All rights reserved

Keywords – burnout; excessive workload; healthcare manager ; management; nurse; organisation

Les médecins du travail ont récemment [1] interpellé le ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes, ainsi que l'opinion publique en lançant un appel pour la reconnaissance du burn-out au tableau des maladies professionnelles afin d'en améliorer la prise en charge. Un groupe de députés a relayé cet appel dans une tribune publiée dans le *Journal du dimanche* début décembre 2014 [2]. De fait, dans l'activité de conseil en prévention des risques psychosociaux auprès des entreprises et établissements de santé, les psychologues sont de plus en plus sollicités sur ce thème.

■ **Concernant spécifiquement la population des cadres et notamment des encadrants**, deux faits apparaissent marquants : les encadrants se disent souvent "pris entre le marteau et l'enclume" : ils doivent relayer des directives à leurs collaborateurs et leur donner du sens alors qu'ils les ont rarement élaborées eux-mêmes. Par ailleurs, ils comprennent très bien les difficultés vécues par leurs collaborateurs, pour avoir souvent été à leur place dans le passé. Ils sont donc pris dans une double injonction de loyauté : à leurs propres chefs, mais aussi à leur équipe.

■ **Les psychologues** intervenant en tant que conseil au sein d'établissements de santé constatent que les encadrants sont très souvent d'anciens experts qui deviennent les supérieurs hiérarchiques de leurs anciens collègues. Leur légitimité s'appuie donc sur le fait "d'en savoir davantage" que leurs collaborateurs. Le risque est de ne pas avoir intérêt à faire progresser ces

derniers et à se cantonner à un travail de contrôle. De plus, devenir manager est parfois la seule manière de faire carrière dans les établissements de santé, ces encadrants étant du reste peu formés à la gestion d'équipe.

■ **Identifions alors les circonstances pouvant mener à un burn-out** pour en détacher des leviers de prévention au niveau de l'individu, du collectif de cadres, ainsi que de l'organisation du travail.

## CAS PARTICULIER D'UN BURN-OUT

■ **Cécile R. débute dans la profession d'infirmière.** Elle travaille en milieu hospitalier et s'occupe d'enfants. Elle adore son travail qui le lui rend bien : elle reçoit de nombreux signes de reconnaissance. Ses collègues ainsi que les médecins l'apprécient et sa hiérarchie la valorise aux yeux de tous. Très engagée dans son travail, Cécile consacre peu de temps et d'investissement à une vie extra-professionnelle, celle-ci lui apparaissant parfois même un peu fade face à cette vie professionnelle intense. Cet équilibre dure depuis plusieurs années. Son entourage lui conseille parfois de ne "pas faire que travailler". Elle écoute poliment, mais sait bien que les autres ont du mal à comprendre à quel point elle aime son travail. Cécile est une infirmière reconnue pour son engagement, son dévouement auprès de ses patients et son humeur égale.

■ **Mais sa situation de travail se tend :** elle a malheureusement perdu quelques patients et la famille de l'un d'entre eux attaque l'hôpital. Dans

BRUNO LEFEBVRE  
Psychologue clinicien,  
consultant AlterAlliance,  
intervenant en prévention  
des risques professionnels,  
enseignant

AlterAlliance, 15, rue Pétrarque  
75116 Paris, France

Adresse e-mail :  
bruno.lefebvre@alteralliance.  
com (B. Lefebvre).



© Fotolia/erangino

un environnement de plus en plus contraint, les signes de reconnaissance se raréfient et son accession à un poste de responsable des soins infirmiers (RSI) ou faisant fonction de cadre de santé (FFCS) lui est refusée sans que les raisons en soient clairement expliquées. Ayant bien intégré qu'un regain d'engagement au travail l'aidait toujours à se sortir des difficultés, elle redouble d'investissement dans son poste. Elle se sent parfois un peu agacée vis-à-vis de ses collègues moins investies qu'elle, ces dernières n'osant plus lui faire de remarques de peur de la froisser. Par ailleurs ni la hiérarchie ni la responsable des ressources humaines (RH) ne la reçoivent formellement pour lui expliquer pourquoi le poste de RSI ou FFCS lui est refusé. Elle en conçoit un certain sentiment d'injustice.

■ **Engagée et particulièrement solide, Cécile persévère plusieurs années** dans cette position de résistance. Elle s'investit de plus en plus, espérant secrètement retrouver cet état antérieur qu'elle a parfois tendance à idéaliser.

■ **Du jour au lendemain, Cécile ne vient plus à l'hôpital**, personne ne sachant pourquoi. L'une de ses collègues parvient enfin à la joindre et apprend avec stupéfaction qu'elle est en arrêt de travail, elle qui n'était jamais malade. Plusieurs mois plus tard, Cécile racontera ce qui lui est

arrivé subitement : « *Je me sentais d'un coup très loin des patients, comme s'ils n'étaient plus que des malades et non des personnes* » (sentiment de dépersonnalisation) ; « *Moi qui étais si fière de mon travail, je me sentais nulle, pas à la hauteur* » (perte brutale de l'estime de soi) ; « *Je n'arrivais plus à rien faire, juste à pleurer au fond de mon lit* » (perte d'énergie et humeur dysphorique).

■ **Elle a par la suite repris ses fonctions**, à un autre poste après plusieurs semaines d'arrêt et consulté un psychologue spécialisé pour "réinventer son rapport au travail". Elle n'en attend alors plus autant et s'investit dans d'autres domaines qu'elle a toujours délaissés, faute de temps. Elle pense même à changer complètement de métier, mais elle souhaite s'en donner le temps.

### QUELS ENSEIGNEMENTS POUR LES CADRES FACE À CETTE SITUATION ?

Pour Cécile, la difficulté est que tout a très bien commencé. Or au fil des années, insidieusement, le retentissement du travail se fait sentir. Il est, par ailleurs, toujours difficile de se dire "stop" à soi-même mais aussi aux autres lorsque l'on trouve que son activité a du sens et que l'on en attend une reconnaissance. L'enjeu pour l'individu est donc double :

- **prêter attention aux signes d'alerte qu'envoie l'entourage ;**
- **se poser plusieurs questions :** est-ce que le prix que je paye à mon travail me convient ? ; si non, est-ce que ce prix diminuera spontanément ou requiert une action de ma part ? ; si une action est nécessaire, pour commencer : quelle est la plus facile à mettre en place et la plus nécessaire pour diminuer l'emprise du travail sur moi ? ; qu'est-ce que je recherche au fond dans mon travail ? ; est-ce que ma manière de m'y investir peut me faire obtenir ce que je recherche ou est-ce que c'est un espoir vain ?

### QU'EN EST-IL POUR LE COLLECTIF DE CADRES ?

■ **Le cadre surengagé se sent souvent isolé :** il faut d'abord vérifier l'existence d'un collectif avant de pouvoir en parler, dont la notion est souvent confondue avec celle de groupe. Ce dernier est simplement un ensemble d'individus avec une particularité commune, par exemple, l'appartenance à un service. Un critère supplémentaire caractérise le collectif de travail, celui de l'interdépendance de ses membres. Ainsi trop souvent,

## Promouvoir le collectif cadres

## Pratiques pour prévenir le burn-out

- **Sensibilisation** des dirigeants, ressources humaines (RH), cadres, salariés, partenaires sociaux aux mécanismes et processus du burn-out.
- **Mise en place d'un processus rigoureux** d'évaluation de la charge de travail.
- **Mise en place de groupes de partage de pratiques** entre managers afin de développer les compétences managériales et de les formaliser dans des "dictionnaires de bonnes pratiques".
- **Clarification et explication des règles** d'attribution des promotions.
- **Pour tous les salariés ou agents, explicitation du rôle des différents acteurs** : RH, services de la santé au travail (SST), délégués du personnel, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

les personnes très engagées se sentent essentielles à la réussite de l'ensemble, voire les seules à la porter, mais ne s'estiment pas elles-mêmes soutenues.

■ **En outre, sur un plan pratique, le soutien du collectif de cadres à l'un de ses membres au bord du burn-out repose sur quelques principes simples et sur le choix du bon moment.** En effet, dans la phase dite de "lune de miel", où tout va bien, les alertes que l'entourage pourrait porter à la vigilance de leur collègue resteraient vaines car ce dernier ne perçoit que les bénéfices de son fonctionnement et non les coûts. Il est donc davantage nécessaire d'entamer un échange au début de la phase dite de "résistance", notamment lorsque le salarié commence à développer un discours critique sur le travail des autres et la reconnaissance qui lui est témoignée. À cet instant, demander à son collègue ou collaborateur de travailler moins n'est pas utile. Il ne peut par la suite que se sentir coupable de s'investir autant ! Il s'agit donc de le faire réfléchir en évitant les conseils faciles ou les propos culpabilisants. L'entourage professionnel doit aussi s'interroger sur son attitude : en quoi celle-ci pourrait favoriser le surengagement du collègue/collaborateur ? Voici quelques exemples de propos qui pourraient y concourir : « *Toi seul peux nous aider. Toi au moins, tu travailles bien* » ; « *C'est une mission difficile, elle est faite pour toi* » ; « *J'ai encore besoin de toi, est-ce que tu peux m'aider ?* »

## BURN-OUT ET SURMENAGE

■ **Le burn-out est à différencier du surmenage.** Ce dernier n'est qu'un excès de travail. Il suffit de s'arrêter ou de diminuer le rythme pour que les symptômes disparaissent. En revanche, les trois facteurs essentiels et combinables qui peuvent mener au burn-out sont la surcharge de travail, le surengagement et le manque de soutien managérial.

■ **Le management et les RH devront donc s'interroger sur la qualité de leurs dispositifs pour mesurer la charge effective de chacun** : en effet, les personnes surengagées évoquent souvent une surcharge de travail, mais évoquent rarement qu'ils ne sont pas capables d'y faire face. Le surengagement est souvent lié à la recherche d'un résultat hypothétique qui peut s'incarner dans une forme de reconnaissance (par exemple, être promu), tout autant que dans une vision hypertrophiée de sa mission (par exemple, ne jamais refuser d'aider quelqu'un). Le management et les RH ont donc un rôle essentiel à jouer. Avec franchise et délicatesse, ils doivent prendre le temps de faire réfléchir la personne concernée afin qu'elle se fixe des objectifs atteignables, tout en se sentant soutenue pour les remplir. Cette posture suppose un travail de formation continue des managers. Ces derniers doivent également appartenir à une "communauté de managers" leur permettant d'échanger sur leurs pratiques. Ces groupes ont pour objectif d'élaborer des "dictionnaires de bonnes pratiques managériales" concrétisant les solutions et les conduites à tenir pour dépister et faire face aux situations difficiles rencontrées par les collaborateurs.

## CONCLUSION

Le burn-out est le résultat d'un long processus dans lequel la blessure de reconnaissance est souvent au premier plan. Le prévenir ne doit pas relever exclusivement d'une responsabilité reposant sur l'individu. Le collectif de cadres, le management et l'organisation du travail ont aussi un rôle à jouer pour que le travail reste un lieu d'épanouissement de soi et de fierté. ■

## RÉFÉRENCES

- [1] <http://www.appelmedecins-burnout.fr>  
 [2] <http://www.lejdd.fr/Economie/L-appel-des-deputes-pour-la-reconnaissance-du-burn-out-705116>

## POUR EN SAVOIR PLUS

- Lefebvre B, Poirrot M. Stress et risques psychosociaux au travail. Comprendre, prévenir, intervenir. Issy-les-Moulineaux: Elsevier Masson; 2011.
- Maslach C, Leiter M. Burn-out. Le syndrome d'épuisement professionnel. Paris: Les Arènes; 2011.
- Mauranges A. Stress, souffrance et violence en milieu hospitalier : manuel à l'usage des soignants. Paris: Mutuelle nationale des hospitaliers et des professionnels de la santé et du social; 2006.
- Perlmán B, Hartman A. Career ladders of mental health professionals. Wisconsin University; 1981.

*Déclaration d'intérêts  
L'auteur déclare ne pas avoir de conflits d'intérêts en relation avec cet article.*