

**Le Timon ASBL – Action de prévention  
primaire du burnout**



# **Equilearning**

## **Recueil de théorie**

**Année 2019**

*Financé par le SPF sécurité Sociale dans le cadre de projets pilotes pour la prévention des  
affections mentales liées au travail*

---

## Recueil de théorie - Equilearning

---

### Introduction

---

Notre volonté, outre le fait de permettre aux participants d'expérimenter, à travers les animations proposées au sein de ce module de formation, les variables ayant une influence non négligeable dans l'apparition du burnout, était également de regrouper et synthétiser tous ces apprentissages en un recueil théorique afin d'apporter un support dont la fonction principale est la rationalisation et la compréhension des expériences vécues en formation.

### Public cible

---

Les publics visés par l'action sont considérés comme « à risque » par les études scientifiques. « *Les dirigeants de Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont fréquemment victimes de problèmes de santé liés à une charge physique et mentale élevées* »<sup>1</sup>.

« *Ce phénomène, [le burnout], serait [également] davantage présent chez les plus jeunes travailleurs et ceux qui ont dès lors moins d'expérience professionnelle* »<sup>2</sup>.

### Historique du burnout

---

Vincent de Gaulejac, sociologue, montre que les souffrances au travail, dont le burnout, sont des conséquences du management de l'excellence, de la culture de la haute performance. Ce type de management est assez récent et nous le retrouvons aujourd'hui dans toutes les sphères de la société.

Etymologiquement le mot travail vient de trepalium signifiant poteau de torture et faisais référence à l'adage « tu gagneras ta vie à la sueur de ton front ». D'ailleurs, culturellement, on retrouve dans la notion de travail celle de pénibilité physique. Pourtant le temps de travail et la pénibilité physique ont considérablement diminué dans la plupart des métiers. Néanmoins, il semblerait que c'est aujourd'hui compensé par une charge psychique subjective dont les conséquences sont psychologiques et psychosomatiques et ressenties de façon différente selon les personnes. La question de la santé du corps (Ex : les temps modernes de Charlie Chaplin) s'est donc déplacée à celle de la psyché.

De plus, pour Isabelle Hansez, « *l'intensification du travail, la révolution numérique, les nouvelles formes d'organisations du travail et les nouveaux types d'emploi poussent souvent les travailleurs jusqu'au bout de leurs limites* ».

---

<sup>1</sup> (Bournois, Duval-Hamel, Scarengella & Roussillon, 2007 ; Gunnarsson, Vingard & Josephson, 2007) ». - Angenot, Arnaud ; Schippers, Nathalie ; Eubelen, Isabelle ; Mairiaux, Philippe & Hansez, Isabelle (2014). Stress et santé des dirigeants de PME. L'Harmattan

<sup>2</sup> (Hansez, Isabelle ; Firket, Pierre ; Braeckman, Lutgard ; Mairiaux, Philippe (2010). Recherche sur le burnout au sein de la population active belge. SPF Emploi & Travail)

## Définitions du burnout

---

Plusieurs définitions du burnout existent, nous avons choisi de retenir les deux suivantes :

*« Burnout is usually considered as a response to chronic exposure to job stressors, and is defined by three dimensions: emotional exhaustion, depersonalization and a sense of reduced effectiveness »<sup>3</sup>*

*“Le burnout est un état d’esprit négatif persistant lié au travail, chez des individus “normaux”, qui est caractérisé par de l’épuisement, un sentiment d’inefficacité, une démotivation et des comportements dysfonctionnels au travail. Cet état d’esprit n’est souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment. Il résulte d’une différence entre les intentions et la réalité du travail. Souvent, les travailleurs entretiennent cet état d’esprit par des stratégies d’adaptation qui sont inefficaces”<sup>4</sup>.*

La première est brève et donne une première impression de ce qu’est le burnout. La seconde donne d’autres éléments d’explication et mentionne des notions qui nous ont guidées dans l’élaboration des animations et que nous expliquerons plus en détail ci-dessous.

Nous pouvons donc qualifier le burnout d’épuisement par sur-stimulation. Selon Hansez, il débute en général par une phase d’enthousiasme du travailleur puis par un surinvestissement (ses efforts n’étant pas reconnus, le travailleur redouble d’ardeur), suivie d’une phase de désillusion (le travailleur fatigué et déçu s’isole, devient irritable voire cynique) et enfin d’une phase d’incapacité à travailler.

Afin d’affiner notre perception du burnout, nous pouvons le différencier de trois autres notions : le bore-out, le brown-out et les bullshit jobs.

<sup>5</sup>Le bore-out peut se définir comme un « épuisement par ennui » qui peut naître d’une situation de travail peu stimulante (travail monotone, répétitif, standardisé) ou d’une sous-charge de travail. Il peut aussi être dû à un décalage ressenti entre un besoin de stimulation par le travailleur (l’employé se sent surqualifié) et ce que lui offre son emploi.

<sup>6</sup>Le brown-out est encore plus récent et se caractérise par un épuisement dû à une perte de sens. *« Cela touche le plus souvent les professions dont le contenu humain et relationnel est très important, professions dites de « vocation » : les enseignants, les travailleurs sociaux, les professionnels de la santé. On les oblige de plus en plus à remplir des protocoles, à fournir un travail administratif très éloigné de leurs préoccupations relationnelles. Cela se traduit par une incompréhension de plus en plus marquée envers les objectifs de leur mission ».* On peut aussi y voir une conséquence de ce que l’économiste et ethnologue David Greaber a appelé en 2013 les bullshit jobs.

Les bullshit job ne concernent en aucun cas des emplois nuisibles, mal rémunérés ou mal considérés. *« La souffrance naît de l’absurdité des tâches demandées, de la perte de sens que cela entraîne ».* Les travailleurs peinent eux-mêmes à justifier leur existence.

---

<sup>3</sup> (Cia, J\*, Mairiaux, P., Schippers, N., Panda, J.P., Braeckman, L., Cobbaut, L., Firket, P., & Hansez, I\*. Prevalence and screening of burnout among Belgian population. Human Resources Development Unit, University of Liège)

<sup>4</sup> (Schaufeli & Enzmann, 1988, p.36 cités dans Schaufeli & Buunk, 2003)

<sup>5</sup> [www.lqj.uliege.be/books/LQJ-272/65/](http://www.lqj.uliege.be/books/LQJ-272/65/)

<sup>6</sup> [www.lqj.uliege.be/books/LQJ-272/67/](http://www.lqj.uliege.be/books/LQJ-272/67/)

## Les origines du burnout

Les origines du burnout sont multiples et résident dans différents facteurs propres à la situation de travail et à la profession, au relationnel ou encore à l'individu. Passons-les en revue.

### *Les facteurs situationnels à l'environnement de travail*

Les facteurs situationnels sont nombreux. Il s'agit des contraintes liées à l'environnement de travail, comme :

**Tableau 4 - Fréquence des contraintes liées au travail en lien avec le burnout (Nombre de fiches total= 996)**

	N	%
Charge de travail	577	57,9
Pression temporelle	411	41,3
Changements organisationnels	382	38,4
Conflit au travail	373	37,4
Conciliation vie privée/professionnelle	305	30,6

- la charge de travail,
- la pression temporelle,
- les changements organisationnels,
- la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle,
- le manque de possibilité d'épanouissement

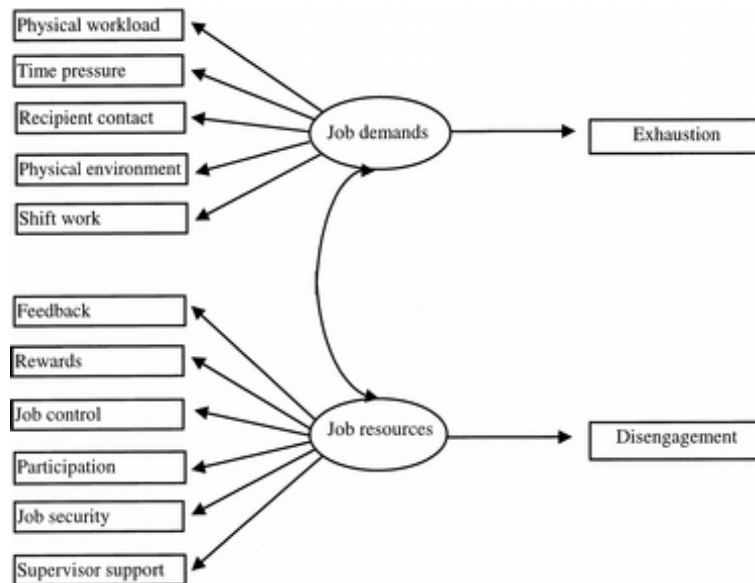
**Tableau 5 - Fréquence des ressources dont manque le travailleur (Nombre de fiches total= 996)**

	N	%
Soutien de la hiérarchie	629	63,2
Reconnaissance	473	47,5
Soutien des collègues	293	29,4
Possibilités d'épanouissement au travail	233	23,4
Définition des tâches	195	19,6

- l'autonomie et les marges de liberté laissées au personnel
- le soutien social des supérieurs et des collègues
- la participation à la prise de décisions

Les tableaux ci-dessus reprennent la fréquence de certaines contraintes professionnelles en lien avec le burnout, et sur base du « Job-Demands Resources Model » de E. Demerouti (2001).

Certaines études indiquent qu'un support social important peut diminuer l'épuisement professionnel, notamment pour les travailleurs, les pompiers ou les enseignants.



D'autres variables ont été identifiées comme, par exemple :

- le sentiment de contrôle sur le travail
- la prise d'initiative
- le sentiment de compétence
- le sentiment d'isolement
- le manque de reconnaissance
- le manque de définition des tâches et les conflits de rôles

En effet, l'excès de contrôle et l'absence totale de management peuvent provoquer des effets néfastes sur le bien-être des travailleurs. Une recherche belge sur le burnout (SPF ECTS, 2012) a également mis en évidence que le manque de soutien, de reconnaissance et de respect de la hiérarchie était cité dans plus de 60% parmi 1089 cas de burnout analysés.

### ***Les facteurs individuels***

En effet, le burnout est influencé par toute une série de variables liées à l'environnement professionnel mais la façon qu'un individu a de faire face à cet environnement a énormément d'impact également sur l'apparition de cette maladie.

Précisons que les facteurs démographiques n'ont pas une influence significative sur le burnout, excepté, comme cité plus haut, pour les plus jeunes travailleurs.

Certains auteurs se sont focalisés sur les types de personnalité, d'autres sur les ressources, stratégies et compétences des individus.

Selon Maslach, et al., 2001 ; Schaufeli & Buunk, 2003, un type de personnalité en particulier serait plus sensible à l'apparition du burnout. Ce sont des personnes adoptant des stratégies

d'adaptation défensives ou passives plutôt qu'active et combative, avec peu de résistance<sup>7</sup> au travail, attribuant des facteurs externes aux situations rencontrées (external locus of control) ainsi qu'une faible estime d'elles-mêmes.

Maslach (2001) ajoute que les personnes présentant des comportements de type A (compétitivité, un mode vie soumis à une pression temporelle, un besoin excessif de contrôle) sont plus susceptibles d'expérimenter la dimension d'épuisement du burnout. Il en va de même pour les personnes fonctionnant plus « au feeling » qu'à la pensée.

D'après Swider & Zimmerman (2010), le burnout est également lié à certaines dimensions de différents modèles de personnalité comme le neurotisme (modèle des « Big Five ») dont l'anxiété, l'hostilité et la dépression seraient les principaux traits de personnalité. L'instabilité émotionnelle de ces personnes est aussi mise en avant.

*« D'autre part, certaines personnes ont des attentes importantes envers leur travail, concernant aussi bien la nature du travail que la performance au travail. Certaines études ont montré que si ces attentes étaient peu réalistes, elles pouvaient mener au burnout »* (Maslach, et al., 2001). Cette idée allant aussi dans le sens du « Job-Demands Ressources model ».

Certaines compétences individuelles sont considérées comme ayant un impact positif de prévention contre le burnout. Ces compétences sont :

- l'assertivité
- la collaboration
- la résilience

Nous allons nous pencher plus spécifiquement sur les concepts d'assertivité et de résilience.

L'assertivité<sup>8</sup> est une attitude qui permet d'énoncer, de consolider et d'asseoir un point de vue propre dans le but de poursuivre ses objectifs. Ce type de comportement entraîne que vos exigences sont énoncées avec sérénité et détermination de manière à maintenir une relation constructive avec votre interlocuteur.

En effet, l'assertivité est une manière affirmée de communiquer tout en étant à l'écoute des arguments d'autrui et en respectant ses idées, le dialogue est donc ouvert. Les relations se construisent davantage sur la confiance plutôt que sur le pouvoir ou la manipulation.

Il existe 3 réactions habituelles lorsque l'on se trouve en situation de tension. Ces comportements, non assertifs, empêchent une réponse efficace et le maintien d'une relation constructive avec l'autre personne :

La fuite :

Eviter la discussion, accepter contre sa volonté, fuir, prendre sur soi, ...

L'agressivité :

Soumettre à autrui, faire plier autrui, agresser autrui, s'imposer avec violence, etc.

---

<sup>7</sup> Traduisons résistance, ici, par une implication dans les activités quotidiennes, une impression de contrôle et une ouverture au changement.

<sup>8</sup><https://vpn.gw.ulg.ac.be/bitstream/2268/72266/1/DanaInfo=orbi.uliege.be,SSL+4%20Feuilles%20apprenant.pdf>

La manipulation :

C'est-à-dire ne pas être clair par rapport à ses intentions et atteindre son objectif de manière détournée : ruses, mensonges, déformer la vérité, flatterie, artifices...

L'assertivité est surtout utile dans les situations suivantes :

- lorsqu'il faut faire passer un message désagréable à quelqu'un
- lorsque vous voulez demander quelque chose à quelqu'un et que vous craignez que la personne refuse
- lorsque vous voulez refuser quelque chose à autrui et qu'il y a un risque que cela déplaie
- lorsque vous recevez de la critique - lorsque vous voulez donner de la critique
- lorsque vous recevez un compliment - lorsque vous voulez faire un compliment.

*« Difficulties in assertiveness are often reported by individuals suffering from various psychological problems involving anxiety, depression. »<sup>9</sup>*

La résilience est définie comme *"la capacité à réussir à vivre et à se développer positivement, de manière socialement acceptable, en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative."*

### **Les manifestations du burnout (à la fois symptômes et conséquences)**

Le tableau ci-dessous permet de mettre en lumière comment se traduisent les manifestations du burnout de façon y être attentifs pour soi-même et/ou ses équipes.

**Tableau 1 - Manifestations du burnout**

<i>Physiques</i>	<i>Cognitifs et affectifs</i>	<i>Comportementaux</i>
<input type="checkbox"/> Asthénie <input type="checkbox"/> Troubles du sommeil <input type="checkbox"/> ↓ énergie <input type="checkbox"/> Plaintes neurovégétatives/ fonctionnelles (par ex. palpitations, plaintes gastro- intestinales, épigastralgie, oppression thoracique, ...)	<input type="checkbox"/> ↓ sentiment de contrôle <input type="checkbox"/> ↓ sentiment de compétence <input type="checkbox"/> ↓ motivation <input type="checkbox"/> Frustration <input type="checkbox"/> Anxiété <input type="checkbox"/> Irritabilité <input type="checkbox"/> ↓ estime de soi <input type="checkbox"/> ↓ idéalisme <input type="checkbox"/> ↓ concentration <input type="checkbox"/> ↓ mémoire <input type="checkbox"/> Humeur depressive <input type="checkbox"/> Dualité : quitter le travail ou rester ?	<input type="checkbox"/> Changement d'attitude envers autrui (cynisme, indifférence, distanciation, détachement) <input type="checkbox"/> Tendance à s'isoler <input type="checkbox"/> ↓ performance <input type="checkbox"/> Absentéisme dans l'année écoulée <input type="checkbox"/> Fréquent, de courte durée <input type="checkbox"/> De longue durée (1 mois ou plus) <input type="checkbox"/> Agressivité

<sup>9</sup> Wagener, Aurélie ; Delvaux, Muriel ; Sarto, Danielle ; Roodthoof, Dominique ; Blairy, Sylvie (2013). Combination of actor's play training and assertiveness program to reduce difficulties in self-affirmation: A preliminary study. In 2013 BAPS Annual Meeting : Conference booklet. Belgian Association for Psychological Sciences. Louvain-La-Neuve



## Le diagnostic

Nous avons pu observer que le burnout n'est pas un concept clairement identifiable par les travailleurs, ou tout autre personne. Il est donc nécessaire de d'abord distinguer les différences entre le burnout et les concepts qui lui sont proches.

**Tableau 2 - Diagnostic différentiel du burnout**

<b>Stress</b>	<b>Burnout</b>
Conséquence directe de stressseurs professionnels. Le sens du travail n'est pas central	Rôle important du sens du travail dans l'apparition du syndrome
Est passager ou chronique	Est la conséquence d'une exposition à un stress persistant de longue durée
Peut toucher tout type de travailleur	Touche avant tout les personnes qui accordent beaucoup d'importance au travail
N'est pas forcément accompagné d'attitudes négatives envers autrui	Attitudes et comportements négatifs envers les collègues, clients, patients,... Cynisme
Le support social et les stratégies d'adaptation peuvent être médiateurs entre stress et burnout	
<b>Dépression</b>	<b>Burnout</b>
Epuisement émotionnel et humeur dysphorique	Epuisement émotionnel et humeur dysphorique
Etendue à tous les aspects de la vie	Lié spécifiquement au travail
Caractérisée par une perte du goût des choses et de la vie	Conservation du goût des choses dans les aspects de la vie autres que le travail
Plus faible estime de soi, défaitisme, moins grande vitalité	Estime de soi et réalisme plus grands, vitalité plus forte que pour la dépression
Les antécédents de dépression peuvent faciliter le burnout	Le burnout peut s'aggraver en dépression
<b>Fibromyalgie</b>	<b>Burnout</b>
Liée à une longue exposition au stress	Lié à une longue exposition au stress
Douleurs musculo-squelettique	La douleur physique n'est pas un symptôme central
Pas d'origine dans le travail	Apparaît dans le travail
<b>Fatigue chronique</b>	<b>Burnout</b>
Fatigue générale	La fatigue émotionnelle est associée aux deux autres composantes (dépersonnalisation et perte d'accomplissement)
Apparaît suite à une tension psychique ou un stress de longue durée	Apparaît suite à une tension psychique ou un stress de longue durée
Pas d'origine systématique dans le travail	Lié au travail
<b>Workaholisme</b>	<b>Burnout</b>
Importance du travail et du sens donné au travail pour la personne	Importance du travail et du sens donné au travail pour la personne
Peut conduire au burnout car l'implication excessive dans le travail peut épuiser les ressources	L'épuisement propre au burnout est incompatible avec une forte implication dans le travail (workaholisme). Pas forcément de lien entre les deux phénomènes
Peut être un facteur de risque du burnout	
<b>Charge psychosociale</b>	<b>Burnout</b>
Concept novateur peu abordé dans la littérature	Stress occasionne une charge psychosociale qui peut avoir des conséquences dommageables sur la santé en terme de burnout
Conséquences de cette charge (troubles du sommeil, perte de motivation,...) sont également des symptômes du burnout	



## La prise en charge individuelle

---

Les prises en charge sont multiples et diverses en fonction du niveau auquel se situe l'action de prévention. En effet, les actions peuvent viser différents niveaux<sup>10</sup> :

- Niveau institutionnel
- Niveau organisationnel
- Niveau groupal
- Niveau relationnel
- Niveau individuel

Ici, nous allons surtout aborder les actions menées à un niveau individuel. Selon Hansez, c'est principalement à ce niveau que les interventions se font.

### Le coping<sup>11</sup>

*« Au niveau individuel, les actions visant à prévenir ou réduire le burnout ont pour objectif de développer les capacités d'adaptation des individus afin de les aider à mieux gérer le stress du travail »* (Halbesleben & Buckley, 2004; Maslach, et al., 2001).

Le coping, c'est quoi ?

Ce sont les modalités par lesquelles un sujet réagit à une situation stressante, ce qui constitue un aspect central des théories contemporaines du stress.

Selon une étude menée par Anne-Marie Pronost, le coping est défini comme un processus dynamique médiatisé par deux autres processus :

- l'évaluation cognitive (contrôlabilité)
- les stratégies de coping (recherche de contrôle effectif) elles-mêmes en interaction (Paulham, 1992).

**L'évaluation cognitive** s'élabore en fonction des ressources personnelles de l'individu et des facteurs d'environnement. Deux formes d'évaluation peuvent être définies (Lazarus et Folkman, 1984) :

- l'estimation dite primaire, dans laquelle l'individu donne sens à la situation, en même temps qu'il identifie les coûts associés ;
- l'estimation dite secondaire, dans laquelle le sujet évalue ses capacités à faire face à la situation problématique, source de réactions émotionnelles.

Le coping inclut donc l'évaluation à partir de laquelle une personne attribue une signification à la situation (par exemple son caractère menaçant) en fonction de ses propres capacités à y répondre.

Les six stratégies de coping proposées comprennent chacune trois dimensions (associées aux champs actif, cognitif et affectif) :

- la **focalisation** : centration sur l'activité ou sur l'information comme moyen de résolution du problème et des modes de résolution. La focalisation émotionnelle est par contre

---

<sup>10</sup> Nous avons pris pour référence les niveaux d'Ardoino

<sup>11</sup> Anne-Marie PRONOST. LA PRÉVENTION DU BURN-OUT ET SES INCIDENCES SUR LES STRATÉGIES DE COPING. Recherche en soins infirmiers N° 67 - décembre 2001

caractérisée par l'envahissement émotionnel, par exemple sur le mode de l'agressivité et/ou de la culpabilité.

- le **support social**, caractérisé par l'offre ou la demande d'aide extérieure, intervient aussi bien au niveau de l'action (coopération) qu'au niveau de l'apport d'information et du soutien affectif.
- le **retrait** (évitement de la situation, retrait mental, addictivité). L'addictivité renvoie à un mode de compensation sur un mode oral : refuge dans le tabac, l'alcool, l'alimentation, les médicaments.
- la **conversion** implique le changement ou la transformation des actions, des attitudes (acceptation de la réalité) ou des valeurs (conversion religieuse, morale).
- le **contrôle** peut intervenir dans la maîtrise de la situation, dans l'analyse et la planification des conduites, ou dans la gestion des émotions.
- le **refus** peut se manifester par le refuge dans la distraction, la dénégation du problème ou l'alexithymie, cette dernière caractérisée par l'impossibilité de décrire ses émotions, et la tendance à les réprimer (isolation).

Par ailleurs, l'étude du coping en termes de désirabilité sociale fait ressortir le caractère positif ou négatif des réactions face au stress.

Le coping positif inclut la focalisation active, la focalisation cognitive, les trois dimensions de contrôle et les trois dimensions du support social.

Certaines dimensions, plus ambivalentes, servent de médiation entre les dimensions positives et négatives du coping : conversion comportementale, conversion par les valeurs, distraction et acceptation.

Le coping négatif associe la dimension de focalisation émotionnelle aux stratégies de retrait et de refus, en particulier aux dimensions de la dénégation, du retrait mental et de l'alexithymie

### ***Le développement des soft skills<sup>12</sup>***

Les soft skills constituent également des éléments déterminants vis-à-vis de l'intégration et du vécu lié à l'environnement de travail. Ils sont à prendre particulièrement en compte par les managers.

soft skill 1 - la capacité à se connaître: S'auto-évaluer, déterminer et choisir ses axes de progrès, identifier ses objectifs professionnels, faire le point sur sa motivation, faire preuve de réalisme.

soft skill 2 - la capacité à appréhender l'environnement et à s'adapter: Identifier les sources d'informations, hiérarchiser l'information, valider l'information recueillie, l'exploiter, s'intéresser à l'environnement, s'intégrer au contexte, s'adapter à des changements de situation, exercer des missions dans des domaines divers, gérer l'incertitude.

---

<sup>12</sup> Barth, I. & Géniaux, I. (2010). Former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas : les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage. *Management & Avenir*, 36,(6), 316-339. doi:10.3917/mav.036.0316.

soft skill 3 - la capacité à communiquer: Capacité à transmettre un message (structurer, convaincre, influencer), à recevoir un message (écouter, comprendre), à créer l'échange (« sentir » l'échange, établir le contact, manifester de la disponibilité, entretenir des relations positives, s'adapter à la différence).

soft skill 4 - la capacité à s'exprimer: Prendre la parole en public (gérer son temps, faire vivre ses propos, utiliser le non verbal...) et capacité à rédiger (synthétiser, mettre en forme, adapter ses écrits...).

soft skill 5 - la capacité à gérer son temps et ses activités: Déterminer ses priorités, structurer son temps, respecter ses engagements, organiser ses activités.

soft skill 6 - la capacité à entreprendre: Initier un projet et le mener à terme, anticiper, savoir faire preuve d'initiatives, développer la créativité, gérer son stress ...

soft skill 7 - la capacité à agir efficacement au sein d'une équipe.

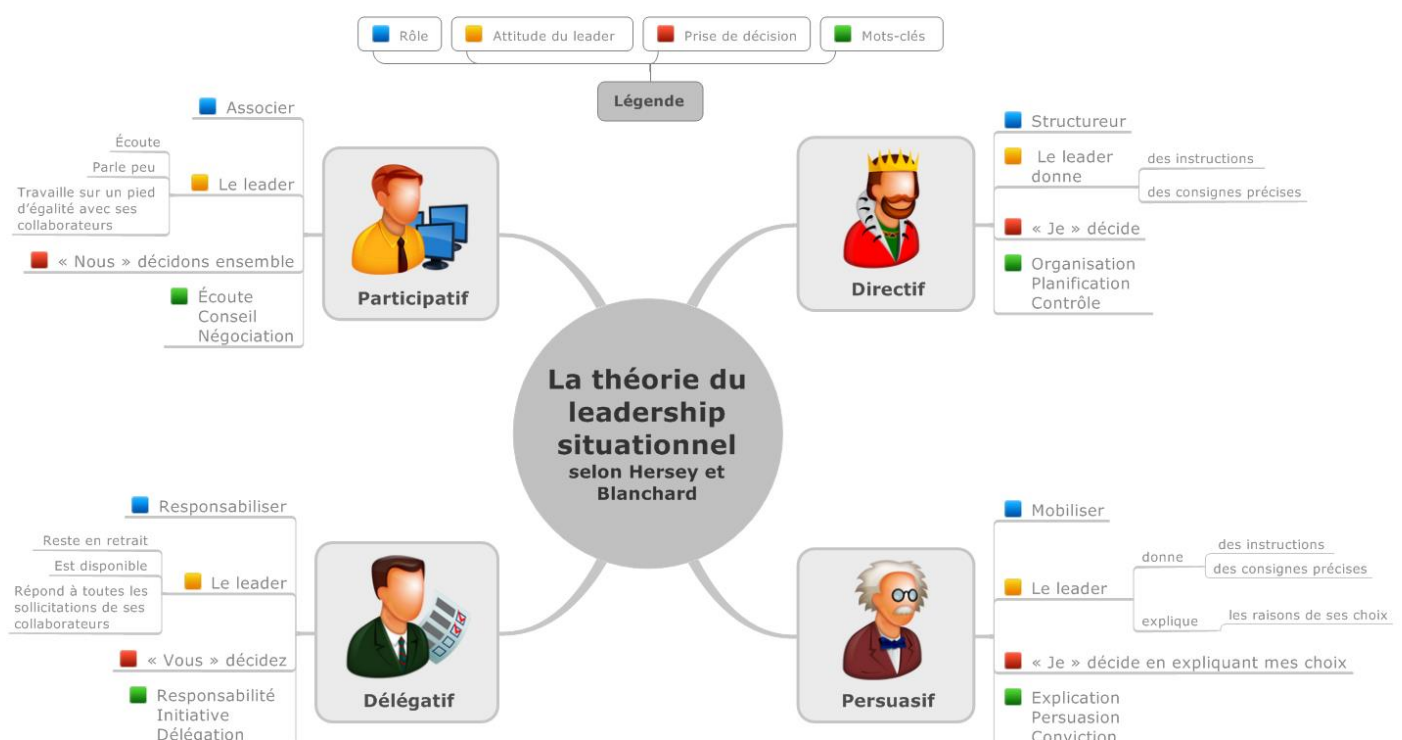
Ainsi, un certain nombre d'études (Sharma, 2009) révèlent l'importance des soft skills pour accéder à un emploi, assumer un poste avec succès et pour l'évolution de carrière, alors que ces compétences sont peu développées dans les cursus de formation.

## Et le management...

### Le leadership situationnel d'Hersey et Blanchard

Les théories sur le management foisonnent dans la littérature. Nous avons choisi de centrer notre réflexion sur le modèle d'Hersey et Blanchard qui reste un modèle phare.

Hersey et Blanchard (1969) nous éclaire sur les styles de leadership situationnels. Selon ces auteurs il n'existe pas de « bon » style de leadership : un leader doit adopter le style le plus adapté à la situation.



Détaillons davantage ces styles :

Style directif:

Est basé sur l'aspect organisationnel et peu sur le relationnel.

- Rôle : Structurer
- Références : Organisation  
Planification  
Contrôle
- Décisions : Prises par le manager
- Comportements : Instructions  
Procédures  
Vérifications  
Peu d'écoute  
Réponses précises  
Recherche de résultats  
Attention portée sur l'exactitude
- « JE » Faits, chiffres
- Efficacité si Temporaire  
Situation de crise  
Collaborateur peu expérimenté  
Le ton est neutre

Style persuasif:

Est basé sur l'aspect organisationnel et tout autant sur le relationnel.

- Rôle : Mobiliser
- Références : Explication  
Persuasion  
Conviction  
Exemplarité
- Décisions : Prises par le manager
- Comportements : Mise en valeur des projets  
Explication  
Encouragement  
Confiance  
Expose ses idées  
S'assure de l'adhésion des personnes  
Recherche de résultats

Utilise : persuasion, formation, consultation

- « JE » + « NOUS »      Actes – valeurs
- Efficacité si      Authentique  
Permet de créer un groupe, un projet  
Participation

Style participatif:

Est peu basé sur l'aspect organisationnel, mais énormément sur le relationnel.

- Rôle :      Associer
- Références :      Écoute  
Conseil  
Arbitrage  
Partenariat  
Négociation
- Décisions :      Partagées
- Comportements :      Écoute : conseille, analyse, aide à résoudre, prend en compte les idées, propositions  
Négociations : aménage des solutions, recherche des intérêts mutuels  
Partenariat : travaille en égalité avec collaborateurs  
« contrat », Ambiance conviviale
- « JE » + « VOUS » + « NOUS »      Accord – contrat
- Efficacité si      Contrats respectés  
Décisions partagée  
Écoute, conseil au service des personnes

Style délégitif:

Est peu basé sur l'aspect organisationnel et aussi peu sur le relationnel.

- Rôle :      Responsabiliser
- Références :      Responsabilité  
Initiative  
Risque  
Évaluation
- Décisions :      Prises avec ou par le groupe, la personne

- Comportements :                      Définit mission, objectifs avec collaborateur  
Initiative, réalisation au collaborateur  
Rencontre de mise au point  
Confiance  
Aide indirecte : appuis, informations  
Évalue résultats avec collaborateur
  
- « JE » + « VOUS »                      Confiance – résultats
  
- Efficacité si                                  Responsabilité partagée  
Délégation adéquate  
Permet d'accroître potentiel du collaborateur

### ***Points d'attention dans la formation des managers (management de proximité)***

Les managers ont un rôle peu évident. Ils sont tiraillés entre la hiérarchie et la gestion de leur équipe. Ils reçoivent des directives et doivent en transmettre. La place du manager est certainement sujette à des difficultés et doit donc être envisagée dans une formation continuée efficace et pertinente.

*« Le manager doit intervenir lors d'incidents critiques ou par rapport à une déviation vis-à-vis d'une norme, sans détruire la relation et le potentiel de confiance de ses agents, mais, au contraire, en consolidant l'ensemble »* (Bourion & Persson, 2006), ce qui n'est pas des plus simple.

Une autre étude a permis de mettre en évidence, *'des thèmes principaux à développer dans la formation du management de proximité, notamment savoir gérer sa position en tant que manager, prendre conscience de son propre rapport au travail, savoir gérer les « questions humaines » ou encore savoir accompagner les changements organisationnels »*<sup>13</sup>

### ***Les rôles du manager : le modèle des valeurs concurrentielles de Quinn***

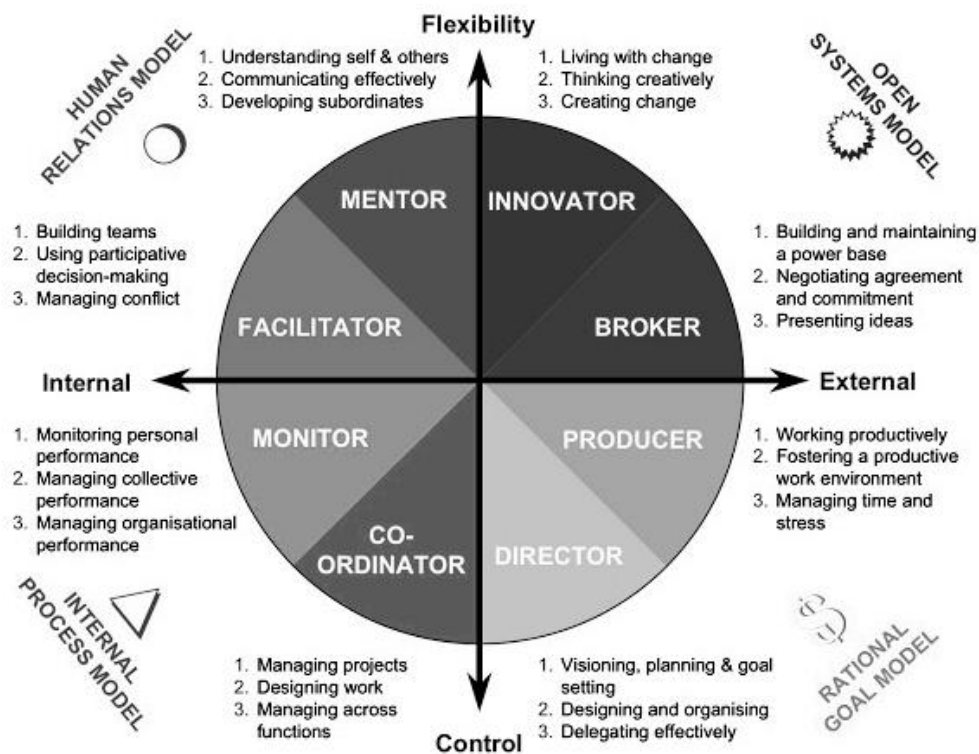
Enfin, Quinn a créé un modèle permettant d'identifier une série de rôles sur base des différentes théories sur le management. Ces théories diffèrent beaucoup en ce qui concerne la notion d'efficacité d'une organisation et elles en tirent donc des rôles différents au manager.

Il identifie quatre modèles qui représentent, chacun à leur tour, l'évolution dans le temps de l'idée d'un management efficace.

---

<sup>13</sup> Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, 75(5), 519-519. Quand la prévention du burnout passe par le management de proximité... Isabelle HANSEZ Université de Liège – Unité de Valorisation des Ressources Humaines - Professeur de Psychologie du Travail Pierre FIRKET, CITES Clinique du Stress et du Travail – Directeur

# Managerial Leadership Roles (Quinn)





## ***Bibliographie***

---

Angenot, Arnaud ; Schippers, Nathalie ; Eubelen, Isabelle ; Mairiaux, Philippe & Hansez, Isabelle (2014). Stress et santé des dirigeants de PME. L'Harmattan

Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, 75(5), 519-519. Quand la prévention du burnout passe par le management de proximité... Isabelle HANSEZ Université de Liège – Unité de Valorisation des Ressources Humaines - Professeur de Psychologie du Travail Pierre FIRKET, CITES Clinique du Stress et du Travail – Directeur

Hansez, Isabelle ; Firket, Pierre ; Braeckman, Lutgard ; Mairiaux, Philippe (2010). Recherche sur le burnout au sein de la population active belge. SPF Emploi & Travail

Cia, J\*, Mairiaux, P., Schippers, N., Panda, J.P., Braeckman, L., Cobbaut, L., Firket, P., & Hansez, I\*. Prevalence and screening of burnout among Belgian population. Human Resources Development Unit, University of Liège

Anne-Marie PRONOST. LA PRÉVENTION DU BURN-OUT ET SES INCIDENCES SUR LES STRATÉGIES DE COPING. Recherche en soins infirmiers N° 67 - décembre 2001

Wagener, Aurélie ; Delvaux, Muriel ; Sarto, Danielle ; Roodthoof, Dominique ; Blairy, Sylvie (2013). Combination of actor's play training and assertiveness program to reduce difficulties in self-affirmation: A preliminary study. In 2013 BAPS Annual Meeting : Conference booklet. Belgian Association for Psychological Sciences. Louvain-La-Neuve

Véronique Servais, enseignant chercheur, Laboratoire d'Anthropologie Sociale et Culturelle. Mis en ligne le 28 avril 2017

Servais, Véronique (2014). Le cheval en anthropozoologie. De l'outil au partenaire. Manifestation à Namur

Bérard J-P ; CAMUS A ; FLICHY (2016). Equicoaching. L'intelligence émotionnelle au cœur de l'entreprise. Domaine du possible. Actes Sud

Barth, I. & Géniaux, I. (2010). Former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas : les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage. Management & Avenir, 36,(6), 316-339. doi:10.3917/mav.036.0316.