

Charge de travail des cadres : comment éviter le Burn-out ?

13 octobre 2022
Pôle SQVT





Intervenantes

Magali OLLIER et Nathalie L'HER

Cheffes de projets
Pôle Santé et Qualité de Vie au Travail



Les fonctionnalités du webinaire

» Les fonctionnalités du webinaire



Webinaire
enregistré



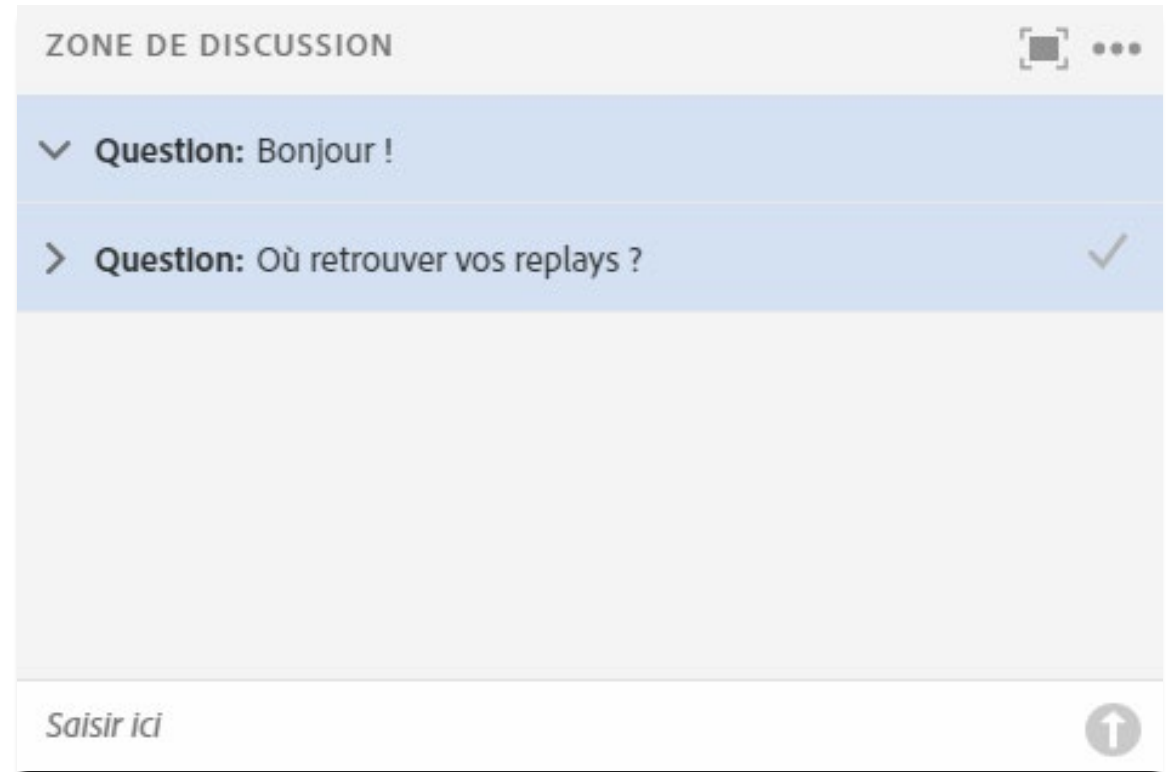
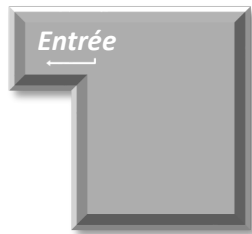
Micros
coupés



N'hésitez pas à
poser vos questions

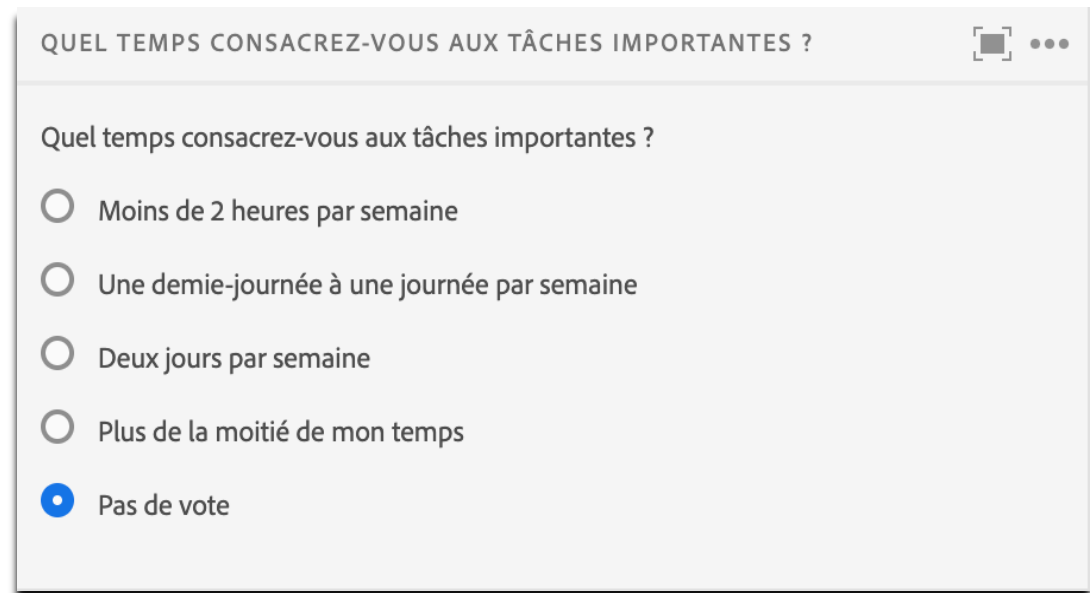
➤ Des zones de textes pour vos questions et remarques

- ❑ Saisissez votre texte dans le cadre blanc du bas
- ❑ Appuyez sur la bulle ou « Entrée » pour le communiquer à l'animateur



➤ Répondre aux sondages


- ❑ Sélectionnez votre/vos réponse(s) dans la liste proposée
- ❑ Votre choix est envoyé automatiquement à l'intervenant



QUEL TEMPS CONSACREZ-VOUS AUX TÂCHES IMPORTANTES ?

Quel temps consacrez-vous aux tâches importantes ?

- Moins de 2 heures par semaine
- Une demie-journée à une journée par semaine
- Deux jours par semaine
- Plus de la moitié de mon temps
- Pas de vote



02 Le programme du Webinaire

» Programme du webinaire

- ❖ Définition du Burn-out
- ❖ Les facteurs impactant les encadrants de l'ESS
- ❖ La question de la charge de travail des cadres
- ❖ Quelques pistes d'actions prioritaires

➤ Exemples de situations de Burn-out rencontrées chez les encadrants dans le secteur de l'ESS

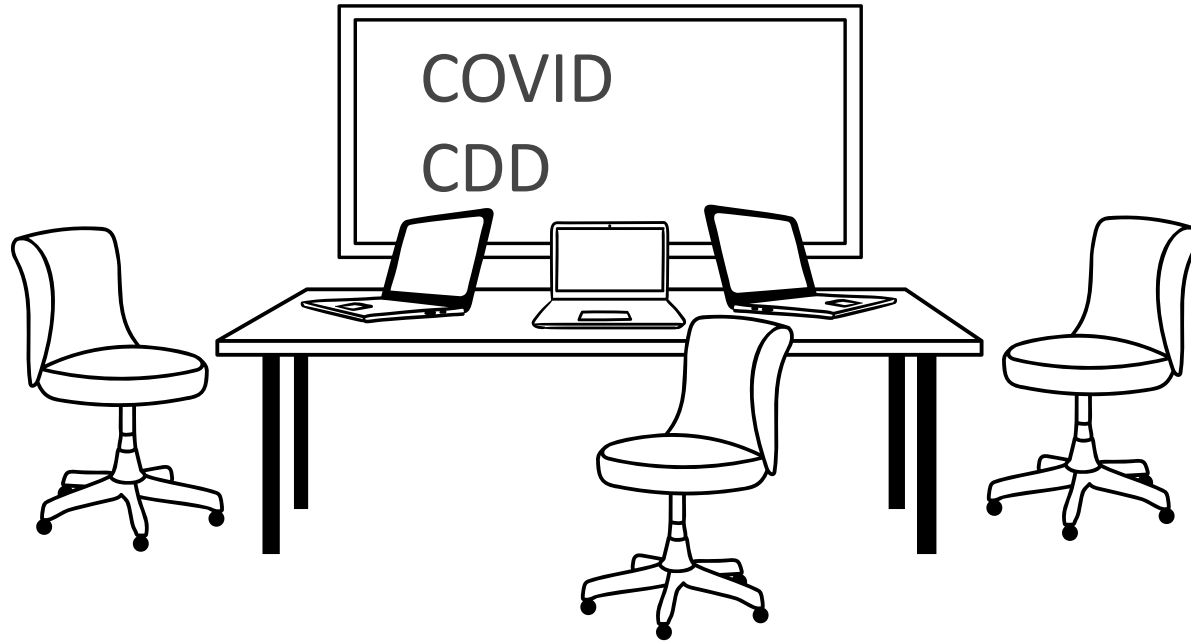


❖ Eliane, Directrice d'une MAS et d'un FAM (45 residents) - Tachycardie en lien avec le travail – Hospitalisation – Arrêt maladie de 3 semaines

❖ Franck, Chef de service dans une MECS (55 enfants) – Arrêté du jour au lendemain en Février 2022 pour surmenage– N'a repris son travail que 7 mois après.



» Absences et départs des « salariés cadres » depuis 2020



➤ Question ouverte

Que mettez-vous derrière le terme de
Burn-out ?



Retour sur une définition complète du Burn-out

» Propos entendus sur le Burn-out

« Il faut être déjà fragile pour arriver au burn-out »

« J'ai fait un burn-out la semaine dernière »

« Elle est en plein divorce, normal qu'elle fasse un burn-out »

« Le burn-out ne touche que les cadre sup' et hauts dirigeants »

« Un peu de vacances et de repos évite le burn-out »

« C'est juste un problème psychologique »

« Il fait un petit burn-out c'est passager »

» Définition du Burn-out : la plus complète

« Le burnout se caractérise par des réactions ou manifestations **négligentes, durables et liées au travail** affectant des **individus « normaux »** ».

Il est d'abord marqué par **l'épuisement**, accompagné d'anxiété et de tension (distress), d'un **sentiment d'amoindrissement de l'efficacité**, d'une chute de la motivation et du développement de **comportements inadaptés au travail**, tel que le cynisme (à l'égard des collègues, des usagers, des patients qui deviennent des objets)

Cette condition psychique est **progressive** et peut longtemps passer inaperçue du sujet lui-même.

Elle résulte d'une **inadéquation entre les intentions et la réalité professionnelle**. Le burnout s'installe en raison de mauvaises stratégies d'adaptation associées au syndrome, souvent auto-entretenu »



» Les notions satellites

Stress

Des symptômes qui se recouvrent
Mais des modifications de l'attitude et des comportements différents de ceux du stress

Le Burn-out s'inscrit dans une perspective temporelle plus longue que le stress
A la différence du stress, le Burn-out est **médiatisé par les attentes de la personne**

Dépression

Emotions différentes

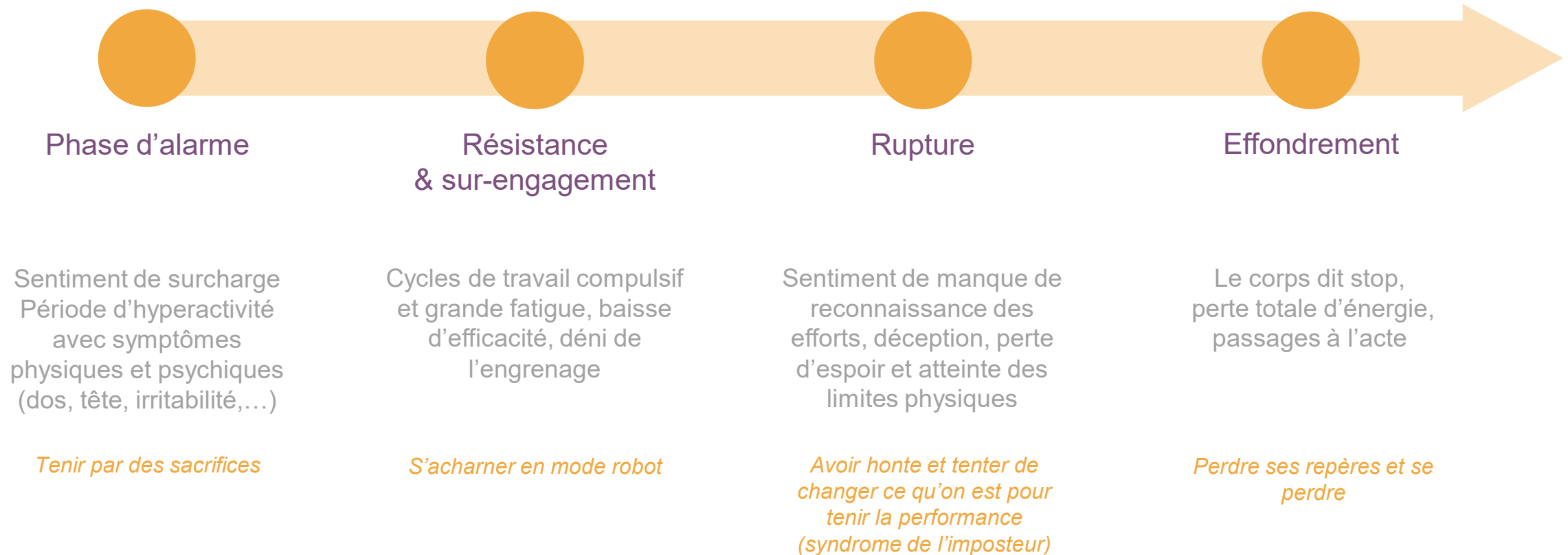
Le burn-out circonscrit uniquement à la sphère du travail
Le Burn-out conduit à la dépression **et non l'inverse**

Syndrome de Fatigue Chronique

Est envahissante et a des effets physiologiques très larges
Les symptômes de la fatigue chronique sont principalement physiques , ceux du Burn-out sont psychologiques
L'origine du trouble n'est pas nécessairement les conditions de travail
Des attitudes et comportement non retrouvés dans la fatigue chronique



Les 4 phases du processus du Burn-out



C04

Les éléments explicatifs du processus de Burn Out chez les encadrants dans l'ESS

➤ Des caractéristiques de profils des encadrants de l'ESS

➤ Un choix d'intégrer ce secteur et métier lié à des valeurs sociales

➤ Des parcours choisis dans ce secteur au départ

- ✓ Une progression / promotion sociale
- ✓ Ils proviennent bien souvent du « rail », en travaillant comme travailleur social qui prend progressivement des responsabilités
- ✓ Accès à des formations diplômantes en interne (CAFERUIS / CAFDES)



=> Engagement et attentes très fortes qui rendent les professionnels « plus vulnérables » au Burn-out

» Des activités multiples, de fortes responsabilités et souvent un isolement

- ❖ **Une multiplicité d'activités confiées :**
Une activité administrative et de gestion de plus en plus lourde
- ❖ **Une responsabilité élevée :**
Prise de décisions – Engagements
Moyens pour les assurer de moins en moins nombreux
- ❖ **Des sollicitations nombreuses :**
Equipe, direction, CA, partenaires extérieurs, institutionnels
- ❖ **Un emploi souvent isolé :**
Peu de postes, éloignement géographique



« Je travaille depuis des années dans l'urgence et n'ai pas l'impression de faire du bon travail. » (chef de service - APPEP)

« Je suis multisite. On a la maîtrise de rien, on est responsable de tout. » (Directrice - MAS)



Des encadrants soumis à plusieurs types de charges de travail



Charge physique



Charge mentale



Charge relationnelle

➤ Des encadrants soumis à une charge physique

- Une adéquation entre les missions et le temps
Nécessaire pas souvent discutée

Principe de régime horaire au forfait

- Amplitude journalière forte
- Durée hebdomadaire élevée
- Gestion d'aléas – réalisation d'astreintes
- Difficultés de prendre des congés : compte tenu fonction et responsabilité
- Des temps de déplacements parfois longs
- Des temps de réunions difficiles à prévoir



➤ Des encadrants de l'ESS soumis à une charge mentale



- Temps d'adaptation nécessaire pour passer d'une activité à une autre
- Réactivité importante demandée dans les prises de décisions
- Difficultés de se concentrer sur de gros projets ou chantiers :
Réaliser parfois le soir ou en week-end
- Gestion de situations complexes, non directement liés à leur formation
- ...

➤ Des encadrants de l'ESS soumis à une charge relationnelle



- Sollicitations multiples, informelles de l'équipe ou partenaires
- Gestion des tensions dans son équipe et parfois de conflits
- Gestion des relations avec les IRP : posture particulière
- Gestion avec la direction et le Conseil d'Administration



Comment agir sur le Burn-out des encadrants de l'ESS ?

➤ Quatre grands leviers pour prévenir le burn-out des encadrants



ORGANISATION



CHARGE DE TRAVAIL



RECONNAISSANCE

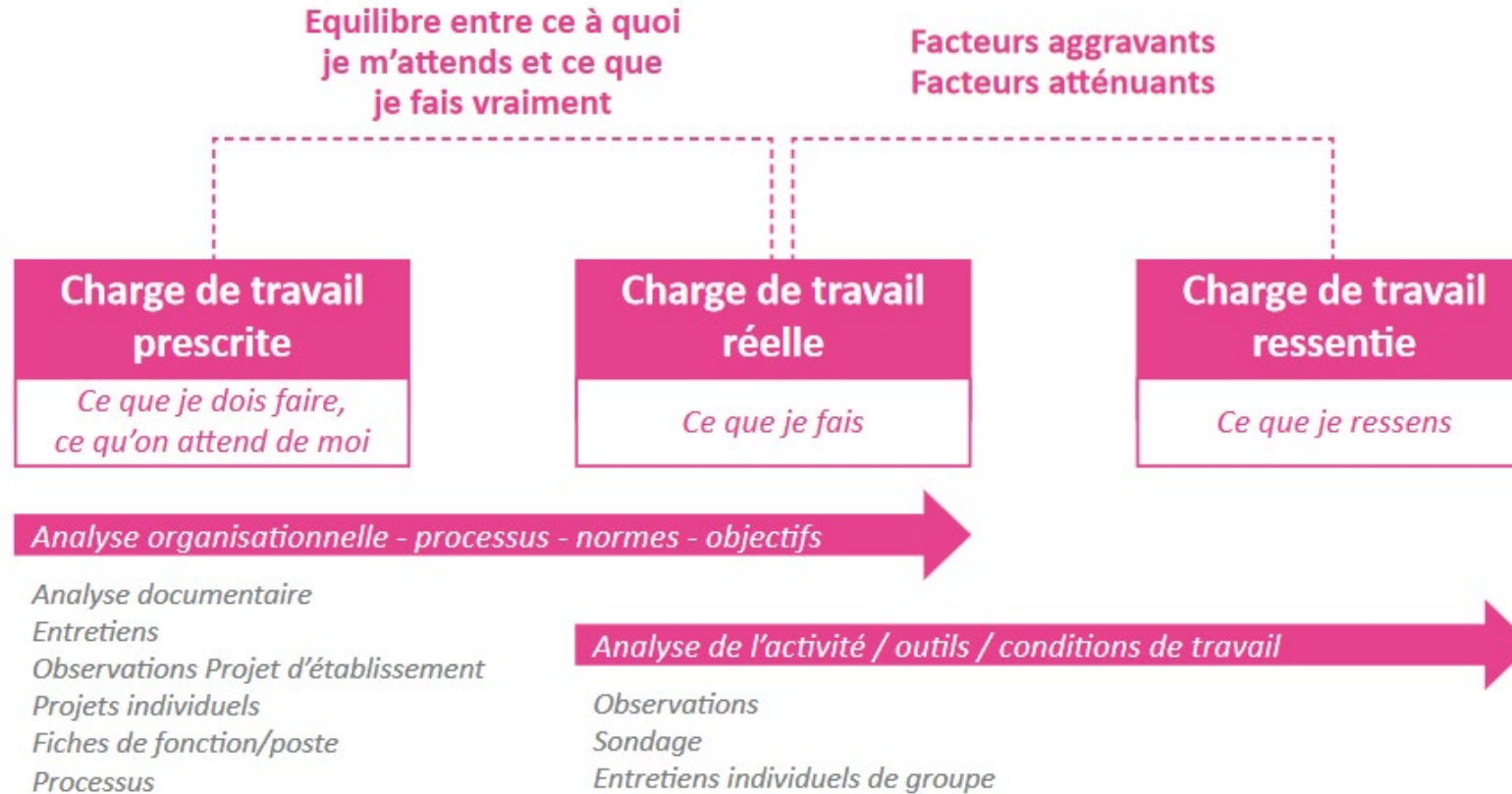


COLLECTIF CADRES

➤ Revoir l'organisation et réajuster les moyens au regard des spécificités

- ❖ Délimiter les missions / rôles / places de toute la ligne hiérarchique (Direction d'établissement / chef.fe de service / coordinateur.trice) avec les acteurs concernés
- ❖ Clarifier les niveaux de responsabilités et délégations
- ❖ Adapter les moyens (financiers) au vu des responsabilités confiées
- ❖ Interroger l'attribution des ressources à l'échelle de l'association au regard des contextes et des contraintes de chacun

➤ Réaliser une évaluation de la charge de travail des cadres



➤ Evaluer régulièrement de la charge des cadres pour la réajuster

❖ Mise en place d'un entretien individuel avec le supérieur sur sa charge de travail

- ✓ Intégration de cette évaluation dans le DUERP concernant l'encadrement

❖ Détermination de plans d'actions individuels et collectifs :

- ✓ Rechercher à éliminer des activités parasites
- ✓ Limiter la durée de certaines activités
- ✓ Définir des temps personnels de travail
- ✓ Rédefinir une organisation collective et déléguer certaines tâches



➤ Travailler sur les leviers de la reconnaissance des encadrants

Proposition :

- Engager une réflexion partagée sur les leviers de la reconnaissance avec les cadres
- Porter l'attention sur les 4 leviers :
 - ▀ Reconnaissance individuelle
 - ▀ Reconnaissance professionnelle
 - ▀ Reconnaissance collective
 - ▀ Reconnaissance institutionnelle

Modalités :

- En reunion d'équipe / thématiques
- Engager la réflexion individuelle (par écrit) puis partage collectif (à l'oral)
- Questions à poser :
 - ▀ En quoi vous sentez-vous personnellement reconnu dans votre travail ?
 - ▀ Faire l'état des lieux de ce qui existe au sein de la structure
 - ▀ Elaborer de nouvelles pistes d'actions

➤ Engager des actions permettant de reconnaître le travail des cadres

Exemples de leviers existants :

- Remerciements et/ou félicitations de leur direction
- Avis / conseils sollicités et pris en compte par tous
 - Exemple : sur des compétences spécifiques tel que l'autisme)
- La clarification de leurs missions
- Accéder aux formations sollicitées
- Avoir des possibilités d'échange et d'expérimentation avec les partenaires extérieurs

Propositions d'actions :

- Une rétribution pécuniaire correspondant à la réelle fonction exercée
- Remerciements pour la prise en charge de tâches qui ne relèvent pas des missions de chef.fe de service
- Prendre en charge leurs repas lors de leur présence sur site
- Mettre en place une organisation de l'utilisation des véhicules

➤ Renforcer le collectif de travail des encadrants

- ❖ Développer des espaces d'échanges sur le travail, les pratiques et les difficultés : Réunions de travail – GAPP , groupes formels ou informels
- ❖ Proposer des rencontres entre Cadres / direction générale et membres du CA sur: les projets et les difficultés du terrain
- ❖ Favoriser les lieux de partages dans le travail
Tutorat d'un nouveau salarié, montage d'un projet à plusieurs, apports de compétences de certains à l'équipe

» Apprendre à « Lâcher prise »

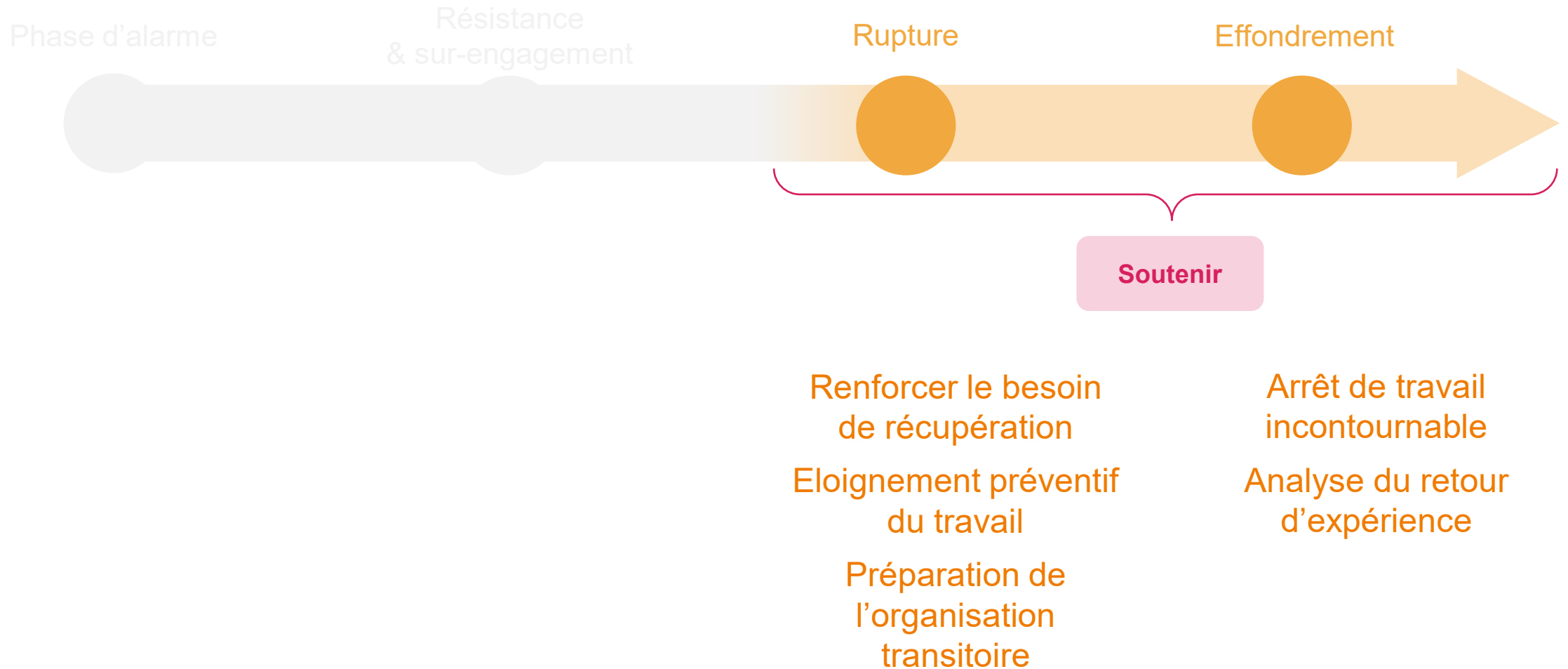


- ❖ Accepter de ne pas maîtriser tous les domaines de compétences (aspect médical, aspect administratif, etc.)
- ❖ Faire confiance (ne pas être dans le contrôle)
- ❖ Développer des compétences de « Manager-facilitateur »
 - Déléguer / autonomiser les équipes et l'encadrement de proximité
 - Faciliter la parole, les échanges entre les professionnels pour que les solutions émanent du terrain => Management subsidiaire
- ❖ S'imposer des horaires acceptables
- ❖ S'appuyer sur ses pairs (au sein des GAPP, CODIR, etc.) pour partager les ficelles de métier

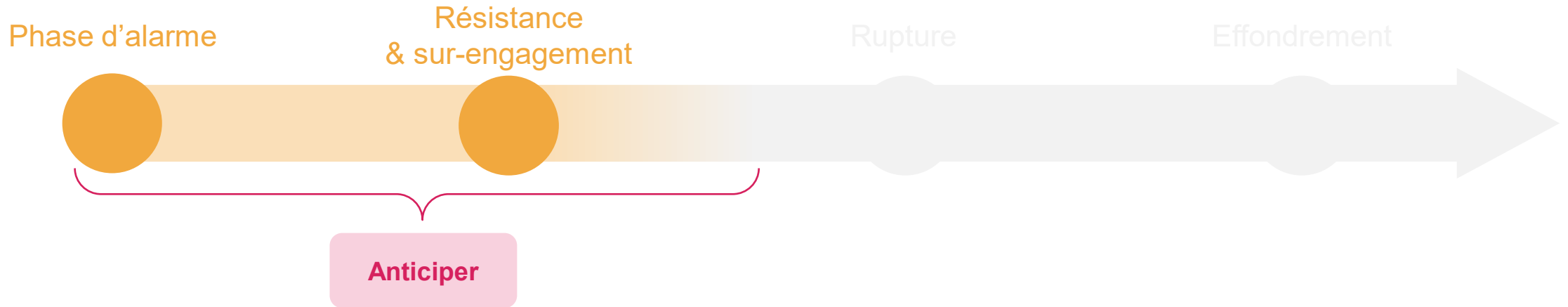


En synthèse

➤ Les moyens d'action pour soutenir



➤ Les moyens d'action pour anticiper



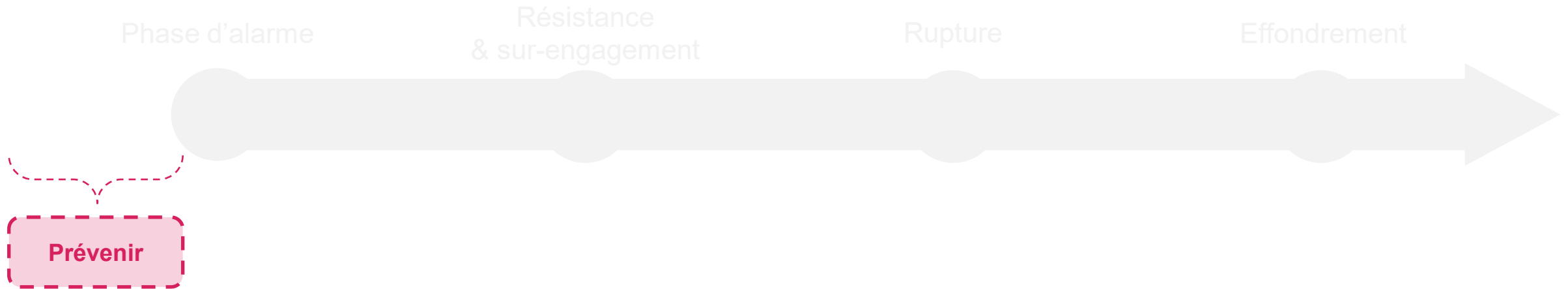
Orientation préventive vers le médecin du travail

Allègement de charge en discussion avec le salarié

Sensibilisation pour favoriser la prise de conscience

Tutorat entre pairs

» Les moyens d'action pour prévenir



- Démarche globale de prévention des risques psychosociaux et d'amélioration de la qualité de vie au travail
- Action collective sans lien particulier avec une ou des situations individuelles
- Action sur l'organisation du travail
- En lien avec le DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels)
- Mode projet pour initier mais démarche au long cours dans la durée



A vos questions



Des ressources pour aller plus loin

» L'accompagnement SQVT- Harmonie Mutuelle ESS

Fiches pratiques, guides et Référentiel



Autoformation et webinaires



Revoir le webinaire : « Après le Covid 19... Quels impacts sur le travail dans l'ESS aujourd'hui ? »



Services et accompagnement sur-mesure

Diagnostic

Clubs Prévention régionaux

Séminaire de sensibilisation sur mesure (RPS, TMS, QVT, DUERP)

Atelier d'appui au pilotage et/ou à l'encadrement de proximité

Et plus encore via le site www.chorum.fr

Prochain webinaire du pôle SQVT – HM ESS

Atouts et limites des enquêtes par questionnaire dans les démarches de prévention

 **17 novembre 2022 à 11h00**

Merci de votre participation



Harmonie Mutuelle, mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473. Numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57. Siège social : 143, rue Blomet - 75015 Paris.