



# **IEPSCF-TOURNAI**

**53, rue Saint-Brice B-7500 TOURNAI**  
**Tél. +32 69/22.48.41. - [www.iepscf-tournai.be](http://www.iepscf-tournai.be)**

Enseignement supérieur paramédical

Spécialisation : Cadre de santé

## **AGIR SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL, UNE POSSIBILITÉ POUR LE CADRE**

Présenté par : NDELO MUANDA Roger

En vue de l'obtention du diplôme de cadre de santé

Année scolaire : 2021-2022





# **IEPSCF-TOURNAI**

**53, rue Saint-Brice B-7500 TOURNAI**  
**Tél. +32 69/22.48.41. - [www.iepscf-tournai.be](http://www.iepscf-tournai.be)**

Enseignement supérieur paramédical

Spécialisation : Cadre de santé

## **AGIR SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL, UNE POSSIBILITÉ POUR LE CADRE**

Présenté par : NDELO MUANDA Roger

En vue de l'obtention du diplôme de cadre de santé

Année 2021-2022

# Remerciements

Je tiens à remercier mon père Ndelo Muanda Roger et ma mère Ndelo Muanda Caroline, ainsi que ma famille de m'avoir soutenu. Si j'en suis là aujourd'hui, c'est grâce à l'éducation et aux valeurs que vous m'avez inculquées.

Je tiens à remercier également ma femme Kataka Rebecca qui m'a soutenu tout le long de ce cursus.

Enfin, je remercie également le professeur Vantomme Patrick qui a su voir en moi de grandes capacités et qui a su faire en sorte que je me dépasse.

# Table des matières

<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>Démarche conceptuelle</b> .....	3
<b>Chapitre 1 : LES ABSENTÉISMES</b> .....	4
1.1 Définition et histoire des absentéismes.....	4
1.2 Les types et déterminants des absentéismes .....	5
1.3 Les conséquences des absentéismes .....	6
1.4 Quelques chiffres concernant les absentéismes.....	8
1.5 Les indicateurs de mesure des absentéismes .....	9
1.6 Les présentéismes .....	10
1.7 Conclusion .....	11
<b>Chapitre 2 : LE TRAVAIL</b> .....	12
2.1. Introduction.....	12
2.2. Représentations, valeurs au travail et identité professionnelle .....	13
2.3. Préventions des risques au travail.....	15
2.4 Conclusion .....	16
<b>Chapitre 3 : LES CONDITIONS DE TRAVAIL</b> .....	18
3.1 Définitions et composantes des conditions de travail .....	18
3.2 Les facteurs environnementaux .....	19
3.3 Les facteurs organisationnels .....	20
3.4. Les facteurs sociaux.....	21
3.5. Les facteurs psychologiques .....	22
3.6. Le bien-être au travail .....	23
3.7 Conclusion .....	25
<b>Chapitre 4 : LA CHARGE DE TRAVAIL</b> .....	27
4.1 La grille d'évaluation de la charge physique de travail .....	27
4.2 L'échelle de Katz.....	29
4.3 Le Programme de Recherche en Nursing (PRN) .....	30
4.4 Les données infirmières du résumé hospitalier minimum.....	30
4.5 Pistes de solutions pour analyser la charge mentale .....	31
4.6 La charge de travail réelle, prescrite, ressentie .....	32
4.7 Conclusion .....	33
<b>CONCLUSION</b> .....	34
<b>Démarche opérationnelle</b> .....	36
<b>Chapitre 1 : CHOIX DES MÉTHODES UTILISÉES</b> .....	37
<b>Chapitre 2 : DÉMARCHÉ À SUIVRE</b> .....	39

2.1 Déroulement de la démarche.....	39
2.2 Question de recherche.....	40
2.3 Public cible et échantillon.....	40
2.4 Les biais.....	42
<b>Chapitre 3 : ÉLABORATION DU QUESTIONNAIRE.....</b>	<b>44</b>
<b>Chapitre 4 : RÉALISATION DU GUIDE D'ENTRETIEN.....</b>	<b>47</b>
<b>Chapitre 5 : PRÉ-TEST DU QUESTIONNAIRE ET GUIDE D'ENTRETIEN.....</b>	<b>49</b>
<b>Chapitre 6 : ANALYSE DE CONTENU.....</b>	<b>50</b>
<b>Chapitre 7 : INTERPRÉTATIONS.....</b>	<b>51</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>56</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>57</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>64</b>

# INTRODUCTION

Tout au long de l'Histoire, les femmes ont marqué la médecine. Ce sont notamment elles qui furent chargées de soigner les personnes malades. Cela faisait partie de leur rôle naturel et découlait des qualités de dévouement que nous considérons comme étant propres à leur genre. De façon schématique, les hommes guerroyaient et les femmes les soignaient. Au Moyen-Âge, les soins à l'hospice, pour les plus démunis, étaient prodigués par des religieuses. D'une certaine façon, les soins étaient alors gratuits. Au XIXe siècle, les soins à l'hospice ont été remplacés par des hôpitaux au service de tous. Le corps médical s'est professionnalisé et le monde politique fit en sorte que les soignantes deviennent des infirmières laïques. Des écoles d'infirmières se sont ainsi créées, au sein desquelles les cours sont dispensés par des médecins. Nous remarquons alors qu'il existe une volonté de placer l'infirmière sous le contrôle d'un supérieur. De nos jours, nous disposons de grands hôpitaux et de nombreuses structures de soins. Les infirmières ont évolué en matière de savoir, savoir-faire et savoir-être. Historiquement, les infirmières ont toujours connu des difficultés pour faire reconnaître leur fonction et leur juste valeur. Y a-t-il un lien, à travers l'Histoire, entre les religieuses, qui furent bénévoles ou peu rémunérées, et les infirmiers actuels qui sont mal rémunérés par rapport au travail réalisé ? Nous remarquons d'ailleurs que beaucoup d'infirmiers quittent leur métier. L'étude Presst<sup>1</sup>Next<sup>2</sup> tente de comprendre la raison pour laquelle il y a de plus en plus de soignants qui se réorientent. Dans cette étude, nous relevons que l'abandon des soignants est dû essentiellement à la grande pénibilité physique des tâches, à une charge mentale élevée, de même qu'à des difficultés relationnelles au sein des équipes de travail. Avant que l'infirmier abandonne son poste, il existe de nombreux signes avant-coureurs, notamment une baisse de performance du travailleur, une baisse de l'attractivité dans l'entreprise, mais aussi les absentéismes qui augmentent. Parmi plusieurs entreprises belges et européennes, les absentéismes représentent des phénomènes qui sont de plus en plus présents. Les absentéismes peuvent résulter de divers déterminants tels que les conditions de travail, des maladies, etc., et ont pour conséquence un dérèglement dans l'organisation de travail, tant au niveau individuel que collectif. Les déterminants engendrant les absentéismes peuvent varier d'une entreprise à l'autre. Il est donc nécessaire que l'entreprise analyse le ou les déterminants prédominants provoquant des absences afin d'être en mesure de contrer ce phénomène. Nous constatons que les conditions de travail sont souvent perçues de manière négative, bien que ces derniers pourraient être

---

<sup>1</sup> PRESST = Promouvoir en Europe santé et satisfaction des soignants au travail

<sup>2</sup> NEXT= Nurses early exit study

vus de manière positive si le cadre pouvait agir sur cet élément. Dans ce sens, nous pouvons formuler la question suivante :

« Comment le cadre peut-il s'appuyer sur les conditions de travail pour réduire l'absentéisme, améliorer les performances et la créativité de ses subordonnés en institution ? »

Pour répondre à cette problématique, nous développerons en premier lieu la notion d'absentéisme qui forme l'une des conséquences inhérentes à des conditions de travail difficiles. Ensuite, nous évoquerons la notion de travail, avant d'aboutir au chapitre portant sur les conditions de travail.

## **Démarche conceptuelle**

# Chapitre 1 : LES ABSENTÉISMES

Les absentéismes désignent des problèmes de plus en plus rencontrés dans les entreprises, notamment dans les institutions de soins. Cela engendre un dérèglement dans l'organisation. Pour quelle raison les absentéismes augmentent-ils ? Nous pourrions observer dans ce travail de recherche que les conditions de travail jouent un rôle majeur dans ce phénomène. Des conditions de travail difficiles en milieu de soins sont susceptibles de provoquer diverses conséquences. Par exemple, nous pourrions constater une baisse d'efficacité au sein de l'institution, une diminution des performances de l'agent mais aussi des absentéismes. Ainsi, nous consacrerons ce premier chapitre au traitement du concept relatif aux absentéismes.

## 1.1 Définition et histoire des absentéismes

Nous débuterons par définir le terme « absentéisme », qui forme le cœur de la problématique traitée. Il existe plusieurs définitions de l'absentéisme. Nous nous intéresserons à deux définitions en particulier. La première définition est la suivante : « *l'absentéisme est le fait d'être absent de manière habituelle ou systématique du lieu de travail ou d'études, ou de tout lieu où la présence est obligatoire* »<sup>3</sup>. Le réseau Anact-Aract<sup>4</sup> propose quant à lui une autre définition. « *L'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradation des conditions de travail entendues au sens large : les ambiances physiques, mais aussi l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnels et privés, etc.* » Ces deux définitions semblent similaires, mais la seconde définition, à notre sens, s'avère plus détaillée et pertinente. Nous nous apercevons à travers cette définition que les conditions de travail se trouvent liées à l'absentéisme. Ainsi, après avoir défini le terme d'absentéisme, il est nécessaire de remonter le fil de l'Histoire afin de mieux cerner ce concept. Dans l'ouvrage de l'historienne française Rolande Trespé, portant sur les mineurs de Carmaux<sup>5</sup>, il est expliqué qu'au XIXe siècle, l'absentéisme formait l'un des seuls moyens de résistance affichés par les paysans pour lesquels la mine ne symbolisait qu'un complément de ressources à leur intégration comme ouvriers, dépossédés par le capital de toute vie autonome. Ces paysans ont utilisé l'absentéisme pour protester contre les difficultés inhérentes aux mines. Cette forme de résistance

3

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Absent%C3%A9isme#:~:text=L'absent%C3%A9isme%20est%20le%20fait,absences%20sur%20une%20p%C3%A9riode%20donn%C3%A9e>. (page consultée le 10/05/22)

<sup>4</sup> Anact-Aract= Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail - Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail

<sup>5</sup> Ce lien raconte l'histoire des mineurs de Carmaux : [https://www.persee.fr/doc/sotra\\_0038-0296\\_1978\\_num\\_20\\_3\\_1585](https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1978_num_20_3_1585) (page consultée le 31/08/21)

s'était avérée efficace, car les travailleurs de la mine de Carmaux ont commencé à travailler huit heures par jour, tandis que dans toutes les autres mines, ils travaillaient dix heures par jour. Le psychologue Elton Mayo<sup>6</sup> déclare qu'à cette époque « *l'homme n'est pas l'être relationnel motivé par le gain* »<sup>7</sup>. Les entreprises considéraient donc les hommes comme des machines. Par la suite, elles ont compris que les travailleurs pouvaient accomplir correctement leurs tâches s'ils sont placés dans certaines conditions. Ces dernières peuvent varier en fonction du but que l'entreprise souhaite atteindre. Nous constatons que, depuis plusieurs siècles, les conditions de travail formaient déjà un déterminant majeur dans la proportion d'absentéistes au sein d'une entreprise. Selon Rolande Treppe<sup>8</sup>, l'absentéisme apparaît comme « *une défense contre la pression croissante de l'exploitation dans l'usine, une autodéfense élémentaire contre la menace psychophysique des conditions de travail* ». À travers cela, Rolande Treppe s'évertue à nous faire comprendre que l'absentéisme résulterait de déterminants psychique et physique. Nous approfondirons son idée dans ce travail de recherche. De nos jours, les absentéismes représentent un fléau parmi un grand nombre d'entreprises. Il est donc nécessaire de pouvoir déceler les différents types d'absentéisme.

## 1.2 Les types et déterminants des absentéismes

Il est essentiel de préciser que toutes les absences ne peuvent pas être synonymes d'absentéisme. Il existe des absences liées à des formations, aux congés payés, aux congés maternité et aux activités syndicales qui ne sont pas considérées comme faisant partie de l'absentéisme, car elles s'appuient sur des droits sociaux. Il existe trois types d'absentéisme<sup>9</sup>. Nous relevons l'absentéisme blanc qui désigne une absence pour raison médicale, sur la base d'une prescription délivrée par un médecin. Par exemple, cela se vérifie si l'agent doit s'absenter pour subir une opération, ou en cas de maladie comme une pneumonie ou une grippe. Cela représente environ 30 %<sup>10</sup> de l'absentéisme total en Belgique. Ensuite, l'absentéisme gris représente un type d'absentéisme qui s'appuie également sur une raison médicale, mais la nécessité réelle d'une incapacité totale de travail est floue. Il existe une différence entre ce que ressent l'agent et sa situation réelle. Par exemple, lorsque l'agent souffre de maux de tête ou de maux d'estomac, sans toutefois être certain de sa capacité à remplir ses fonctions professionnelles. Enfin, l'absentéisme noir fait référence à l'agent qui n'est pas malade et ne vient pas travailler.

---

<sup>6</sup> Biographie de Elton Mayo : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Elton\\_Mayo](https://fr.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo) (page consultée le 29/01/22)

<sup>7</sup> [https://www.persee.fr/doc/sotra\\_0038-0296\\_1978\\_num\\_20\\_3\\_1585](https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1978_num_20_3_1585) (page consultée le 31/08/21)

<sup>8</sup> L'histoire de Rolande Treppe : <https://www.memoresist.org/resistant/rolande-treppe/> (page consultée le 22/08/21)

<sup>9</sup> Code couleur des absentéismes au travail : <https://www.verzuimcharter.be/fr/Inspiration/types-absenteisme> (page consultée le 20/08/21)

<sup>10</sup> Chiffres pris sur le site Belge de mensura : <https://www.verzuimcharter.be/fr/Inspiration/types-absenteisme> (page consultée le 20/08/21)

À présent, nous analyserons les déterminants relatifs aux absentéismes. Il existe de nombreux déterminants engendrant des absences du travailleur. Nous pouvons citer en exemple le stress professionnel. En effet, le stress au travail peut être dû à divers facteurs comme une charge physique et/ou mentale trop élevée à assumer pour le travailleur. Nous développerons, dans la suite de ce travail de recherche, ce sujet important qu'est le stress. Ensuite, nous pouvons également évoquer les maladies et les accidents de travail pouvant engendrer l'absentéisme. Puis, nous relevons aussi les causes liées à l'environnement familial. En effet, nous pouvons citer des problèmes de garde d'enfant, des difficultés liées au moyen de transport, et diverses complications pouvant engendrer les absentéismes. De plus, nous constatons aussi le vieillissement du personnel soignant pouvant engendrer les absentéismes. Nous nous apercevons que les absences au travail peuvent s'accroître à cause de la dégradation de l'état de santé du travailleur avec l'âge<sup>11</sup>. En outre, nous pouvons aussi souligner l'absentéisme de confort, n'ayant aucun motif valable. Le travailleur est désintéressé de sa fonction et ne se rend pas sur son lieu de travail. Il n'a pas de finalité ou d'objectif au travail. Nous pouvons déduire qu'il ne trouve pas de signification ou de motif à son déplacement sur le lieu de travail ou son investissement dans sa fonction. Enfin, nous notons également que les conditions de travail peuvent engendrer l'absentéisme. Nous aurons l'occasion, dans ce travail de recherche, de consacrer un chapitre sur les conditions de travail qui est le cœur de notre sujet.

### 1.3 Les conséquences des absentéismes

Les absentéismes jouent un grand rôle dans le dérèglement d'une maison de repos, un phénomène qui génère de nombreuses conséquences, aussi bien pour l'employeur, les travailleurs que le cadre. L'employeur devra supporter des coûts directs. L'employeur doit payer le travailleur tout au long du premier mois d'absence. Autrement dit, les salariés absents ont un salaire garanti. Ensuite, il supportera des coûts indirects. Dans ce sens, l'employeur devra éventuellement régler des heures supplémentaires à d'autres travailleurs pour pallier l'absence du travailleur manquant. Il pourra aussi engager un remplaçant, ce qui engendrera également des frais. Puis, si l'employeur doute de l'absence de l'agent, il peut également faire passer une contre-visite médicale au travail. Cependant, cela est également synonyme de frais supplémentaires pour l'employeur. Nous pouvons expliquer ce qu'est la contre-visite médicale et comment elle se déroule. La contre-visite médicale, c'est : « *l'acte médical par lequel un médecin mandaté par l'employeur réalise un diagnostic pour vérifier la réalité de l'arrêt de travail d'un salarié consécutif à une maladie ou accident ; plus exactement, la réalité de l'incapacité de travail qui en découle* »<sup>12</sup>. Venons-en au déroulement d'une contre-visite. La

---

<sup>11</sup> <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-009.pdf> (page consultée le 30/01/22)

<sup>12</sup> <https://www.avocat-forzinetti.fr/actualites/la-contre-visite-medicale-patronale-comment-ca-marche/109#:~:text=Lorsque%20le%20m%C3%A9decin%20mandat%C3%A9%20par,d%C3%A9lai%20maximal%20de%2048%20heures.> (page consultée le 10/05/22)

contre-visite médicale peut se passer au domicile du travailleur absent, ou au cabinet du médecin qui procède à la contre-visite. En théorie, le travailleur a des heures où il doit être présent à son domicile obligatoirement. C'est pendant ces heures de présence obligatoire que le médecin réalisant le contrôle peut effectuer une visite. En pratique, les médecins qui fournissent les arrêts de travail stipulent souvent que les sorties sont autorisées. Cela peut compliquer le passage d'une contre-visite au domicile. À la suite de la contre-visite, que se passe-t-il ? Si le médecin juge que l'arrêt de travail n'est pas justifié, le travailleur devra soit reprendre le travail, soit s'en tenir à l'arrêt de travail prescrit, mais l'employeur peut stopper les indemnités pour la durée de l'arrêt de travail restant. Si le médecin juge que l'arrêt est justifié, alors aucune suite. Un compte rendu à l'employeur est réalisé mentionnant que le travailleur est bien absent pour la raison stipulée sur son arrêt de travail.

Ensuite, nous relevons des conséquences pour les travailleurs. Si le travailleur n'est pas remplacé, les autres membres de l'équipe risquent d'endosser une surcharge imprévue de travail. D'une part, la surcharge de travail peut entraîner d'autres membres en arrêt de travail, en raison du volume additionnel de travail à fournir, et d'autre part, cela porterait préjudice à la motivation des autres travailleurs, ainsi qu'un climat social dégradé. Enfin, nous notons des conséquences pour le cadre car les absences provoquent une désorganisation, aussi bien au sein de l'équipe que de la structure. Le cadre sera contraint de modifier l'organisation de travail, en répartissant les tâches inhérentes au travailleur absent vers les autres travailleurs présents. De plus, il constatera alors une diminution qualitative du travail fourni dans son service en raison du manque de temps. La carence en main-d'œuvre engendre une surcharge de travail. Cela produirait de l'amotivation<sup>13</sup>, voire un burn-out chez les travailleurs présents. Dès lors, nous pouvons avancer que le sous-effectif nuit à la productivité<sup>14</sup>.

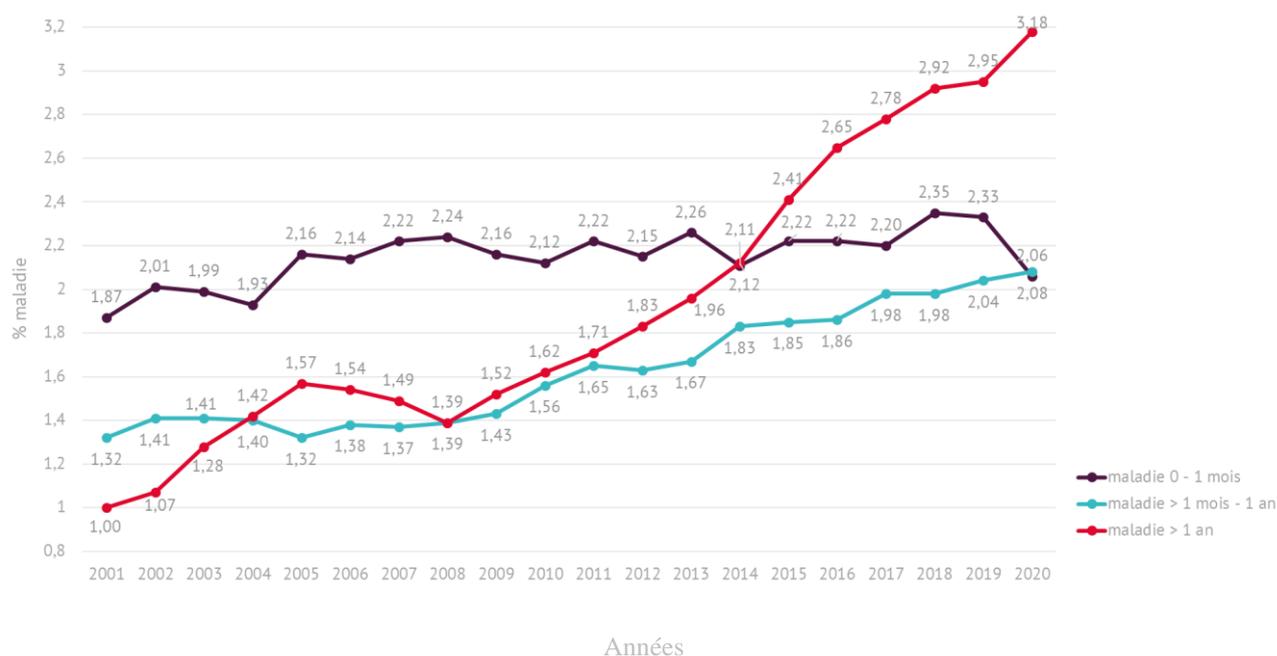
Après avoir défini et identifié les fondements des absentéismes, il est intéressant de connaître certains indicateurs de mesure, afin de situer et analyser notre évolution quant à l'absentéisme.

---

<sup>13</sup> <https://rire.ctreq.qc.ca/les-differents-types-de-motivation-selon-la-theorie-de-lautodetermination/#:~:text=Enfin%2C%20en%20ce%20qui%20concerne,le%20plus%20bas%20d'autod%C3%A9termination>. (page consultée le 15/05/22)

<sup>14</sup> <https://www.lefigaro.fr/emploi/2014/02/15/09005-20140215ARTFIG00094-le-sous-effectif-principale-nuisance-a-la-productivite.php> (page consultée le 05/02/22)

## 1.4 Quelques chiffres concernant les absentéismes



Évolution du pourcentage de maladies selon la durée dans les entreprises comptant jusqu'à 1 000 travailleurs (1<sup>er</sup> semestre de chaque année)<sup>15</sup>.

Nous analyserons le schéma, présenté ci-dessus, traitant de l'absentéisme au fil des années en Belgique. Ce schéma provient de l'agence Securex, qui est une société lilloise leader dans le marché de la contre-visite médicale pour l'employeur<sup>16</sup>. C'est une entreprise proposant des services liés à la santé et à la sécurité, aux conseils en ressources humaines, aux assurances et un soutien aux indépendants. Nous remarquons que les maladies de courte durée, d'une période inférieure ou égale à un mois, ont diminué entre 2019 (2,33 %) et 2020 (2,06 %), mais que les maladies de longue durée, d'une période supérieure à une année, ont augmenté entre 2008 (1,39 %) et 2020 (3,18 %). Pour l'employeur, il est dommageable pour son activité que des employés soient absents. En revanche, des absences de longues durées lui permettront de remplacer plus facilement le travailleur absent afin

<sup>15</sup> <https://press.securex.be/nouvelle-indication-que-labsenteisme-en-belgique-aurait-atteint-un-plafond-apres-10-ans-daugmentation> (consultée le 22/01/21)

<sup>16</sup> <https://www.leparisien.fr/archives/securex-leader-de-la-contre-visite-medicale-01-12-2008-327379.php#:~:text=OLIVIER%20Lorin%20de%20Reure%2C%20m%C3%A9decin.000%20visites%20effectu%C3%A9es%20en%202007.> (page consultée le 10/05/22)

d'essayer de garder une stabilité au sein de sa structure. Nous nous attellerons à présent à l'analyse des indicateurs de mesure relatifs aux absentéismes.

### 1.5 Les indicateurs de mesure des absentéismes

Nous disposons de différents moyens pour mesurer les absentéismes. Par exemple, nous relevons le calcul du taux d'absentéisme, qui fournit un pourcentage nous permettant d'obtenir un chiffre que nous pouvons analyser et comparer avec le chiffre obtenu l'année d'avant.

Formule du taux d'absence : Nombre d'heures d'absence sur période N / nombre d'heures de travail sur période N x 100

#### Exemple :

*Madame Y travaille 24 jours pendant le mois de janvier, à raison de 7 heures par jour. Elle a été absente 5 jours dans le mois, soit : 5 x 7 heures = 35 heures non travaillées. Elle travaille 7 heures par jour, soit 24 jours x 7 heures = 168 heures de travail pour le mois de janvier, en théorie. Après avoir obtenu ces données, le calcul est :  $(35/168) \times 100 = 20,83 \%$  (arrondi au centième).*

À ce stade, l'aspect le plus important est d'analyser la variation de ce taux. En effet, si le taux a baissé durant le mois suivant, cela signifie que le taux d'absentéisme a diminué. Il pourra être intéressant également d'analyser de manière informelle le taux d'absentéisme entre les travailleurs afin de cibler les personnes qui s'absentent beaucoup, et qui perturbent l'organisation de travail. De plus, au sein de l'établissement, nous pouvons ajouter des critères plus précis au calcul de ce taux. Nous pouvons effectuer le calcul du taux d'absentéisme par tranche d'âge, par ancienneté ou par la fonction. En effet, si par exemple nous effectuons le calcul du taux d'absentéisme par tranche d'âge, nous pourrions y trouver des différences et des points communs. Étant donné que le taux d'absentéisme ne dispose pas de norme, pouvons-nous donc nous référer à ce calcul ? Assurément, le taux d'absentéisme ne dispose pas de norme concrète, mais il est intéressant de pouvoir comparer le taux d'absentéisme dans un établissement donné d'une année à l'autre, pour analyser si le chiffre obtenu augmente et donc que le taux d'absentéisme s'accroît, ou alors si le chiffre diminue et que donc le taux d'absentéisme décroît aussi. D'après certaines entreprises, un taux d'absentéisme de 4 %<sup>17</sup> est normal, tandis qu'un taux supérieur ou égal à 8 % est alarmant. Toutefois, cela varie d'une entreprise à l'autre, chaque entreprise devant prendre en compte les facteurs qui lui sont propres pour déterminer si son taux d'absentéisme est trop élevé au regard de sa propre situation. Ensuite, il existe un outil supplémentaire appelé le coefficient de Bradford. C'est un outil de mesure permettant d'identifier les

---

<sup>17</sup> Chiffres consultés sur ce site : <https://www.l-expert-comptable.com/a/529730-l-absenteisme-au-travail.html> (page consultée le 22/08/21)

employés fréquemment absents. Il tient compte du nombre de jours de maladie sur une période donnée de même que la fréquence des périodes de maladie.

Formule coefficient de Bradford :  $S^2 \times T$

S = somme des périodes de maladie distinctes sur une période donnée.

T= total du nombre de jours de maladie sur une période donnée.

Exemple :

*Une personne ayant connu 2 périodes de maladie (S) et 25 jours de maladie au total (T) a un coefficient de Bradford :  $S = (2)^2 \times 25 = 100$ .*

*Une personne ayant connu 8 périodes de maladie (S) et 25 jours de maladie au total (T) a un coefficient de Bradford :  $S = (8)^2 \times 25 = 1\ 600$ .*

Le seuil d'alerte pour l'indice de Bradford est de 200. C'est pourquoi, d'après ces deux exemples, nous remarquons que le deuxième exemple doit nous alerter et nous faire prendre conscience d'une perturbation de l'organisation de travail et d'une perte financière.

Après avoir constaté que les absentéismes forment un indicateur nécessaire à analyser au travail, nous relevons également les présentéismes qui représentent un phénomène émergent. Nous aborderons ce phénomène nouveau ci-après.

### 1.6 Les présentéismes

Le présentéisme se définit comme : « *le comportement du travailleur qui, malgré des problèmes de santé physique et/ou psychologique nécessitant de s'absenter, se présente au travail* »<sup>18</sup>. Nous pouvons comprendre, à travers cette définition, que le travailleur, n'étant pas capable d'assumer ses tâches, se présente tout de même au travail. Nous constatons que plusieurs déterminants relatifs aux absentéismes sont identiques à ceux propres aux présentéismes. Nous notons que les conditions de travail peuvent être un déterminant du présentéisme, une charge de travail psychologique et/ou physique élevé, un désintéressement du travail, un travail sans objectif ni sens, le stress, etc. À travers une réflexion relative à la notion de présentéisme, nous interprétons que le travailleur est amotivé à son poste, car son ouvrage n'aboutit pas au rendement attendu par son supérieur. Nous pensons donc qu'il peut être amotivé pour les tâches que nous lui demandons, mais il peut être motivé par autre chose. Nous pouvons donner l'exemple de la motivation au salaire. Il est quand même judicieux de définir ce qu'est l'amotivation. Cette dernière se caractérise par : « *une absence de motivation en lien*

---

<sup>18</sup> [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/3-1\\_hamon\\_cholet.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/3-1_hamon_cholet.pdf) (page consultée le 07/02/22)

avec le sentiment de ne plus être capable de prévoir les conséquences de ses actes »<sup>19</sup>. De plus, il existe des travailleurs malades qui se déplacent tout en pensant que cela leur permettra de s'aérer l'esprit. Ensuite, nous remarquons que les conséquences du présentéisme sont également similaires à celles de l'absentéisme. Nous relevons des conséquences notamment pour les travailleurs. À cause de la baisse de performance de l'agent présent, les autres membres de l'équipe risquent d'assumer une surcharge de travail. Et comme cela fut expliqué antérieurement dans ce chapitre, cette surcharge de travail entraînerait l'amotivation d'autres travailleurs. Enfin, nous notons des conséquences pour le cadre car le présentéisme provoque assurément une désorganisation. Il relèvera alors une diminution qualitative du travail fourni dans son service. Lorsque nous évoquons l'absentéisme dans ce chapitre, nous avons avancé que le sous-effectif nuisait à la productivité. Or, avec le présentéisme, nous nous rendons finalement compte que même avec un nombre suffisant de travailleurs, il peut y avoir une diminution de rendement et de qualité. C'est la raison pour laquelle le cadre devra être attentif à ce phénomène récent qu'est le présentéisme afin de pouvoir le prévenir. Il devra être attentif et à l'écoute de ses travailleurs afin de pouvoir aider ses collaborateurs en cas de difficultés.

### 1.7 Conclusion

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons déclarer que c'est un sujet complexe car il nécessite d'être identifié adéquatement. Nous avons relevé qu'il existait divers déterminants propres aux absentéismes. Le cadre pourrait investiguer sur certains déterminants de ce dernier afin de pouvoir réduire. Nous avons aussi pu citer qu'un des déterminants des absentéismes désignait les conditions de travail. Si nous agissons sur les conditions de travail, nous pourrions réduire les absentéismes, les présentéismes, augmenter les performances et le bien-être du travailleur, etc. Nous nous apercevons que cela permettra également d'améliorer plusieurs aspects et facteurs au travail. En effet, le cadre possède la capacité d'agir sur ces conditions de travail. Il pourra s'évertuer à transformer des conditions de travail négatives en conditions positives pour améliorer ainsi le rendement, la créativité et les performances des travailleurs. Ainsi, dans le chapitre suivant, nous présenterons et analyserons tout d'abord le concept de « travail ».

---

<sup>19</sup> <https://apprendre-reviser-memoriser.fr/amotivation-performances-scolaires/#:~:text=L'amotivation%20se%20caract%C3%A9rise%20par,les%20cons%C3%A9quences%20de%20ses%20actions.>  
(page consultée le 22/05/22)

## Chapitre 2 : LE TRAVAIL

### 2.1 Introduction

Il est difficile de traiter l'absence au travail sans avoir conceptualisé, au préalable, cette notion qu'est le travail en lui-même. Ce dernier représente un élément fondamental à l'activité humaine. Il peut être perçu comme une servitude, une contrainte ou alors, à l'inverse, un facteur gratifiant, voire valorisant. Mais alors, comment devons-nous considérer le travail ? Pour commencer, il est nécessaire de le définir. Le terme « travail » provient du verbe « travailler », du latin « tripaliare » signifiant « torturer ». Ce dernier terme est lui-même dérivé de « tripalium », désignant un instrument de tortures composé de trois pieux. Grâce à l'étymologie du mot, nous pouvons comprendre que le travail faisait référence à la souffrance. Historiquement, le travail désigne en effet la souffrance, la douleur, en particulier celle que peut endurer une femme lors de l'accouchement. Même d'un point de vue biblique, au commencement de l'humanité, le travail désignait une tâche ardue, car au sein de la genèse, Dieu déclarait à Adam : « tu gagneras ton pain à la sueur de ton front ». Nous constatons à travers l'étymologie du mot et du point de vue biblique que le terme « travail » se réfère à la difficulté, à la pénibilité, aux contraintes des tâches effectuées. En sociologie, le terme travail désigne : « *l'ensemble des activités humaines répétitives, pénibles, non gratifiantes et réalisées dans la contrainte* ». Nous remarquons également que le terme « contrainte » est clairement cité dans cette définition. De plus, il est nécessaire de noter que, de nos jours, le terme « travail » possède plusieurs sens dans la langue française. Le premier sens du mot travail est : « *Activité humaine, organisée et utile* ». En anglais, cette définition peut être représentée par le mot « work ». Le deuxième sens du mot travail est : « *Activité économique, profession effectuée contre rémunération, ayant pour but de produire des biens et des services* ». En anglais, cette définition peut être représentée par le mot « job ». Nous constatons que la langue française ne dispose pas de termes pour différencier les sens divers du mot travail, à l'inverse de l'anglais qui propose plusieurs mots comme « work » et « job ». Nous pouvons effectuer une comparaison entre toutes ces définitions et remarquer que les deux dernières définitions citées se trouvent assez éloignées du sens étymologique. Nous pouvons interpréter cela en avançant que le terme « travail » a évolué à travers les époques pour paraître davantage positif. Le travail permet d'être rémunéré et donc de vivre en subvenant à ses besoins, fondamentaux et complémentaires. Est-il possible d'aboutir à une société dépourvue de travail ? Nous sommes sceptiques au regard de la réponse à apporter, mais nous privilégierions la qualité que possède le travail en nous permettant de nous faire évoluer, de même que l'homme doit travailler pour se développer, pour se perfectionner et acquérir des compétences. Or, le sens étymologique du terme nous porte à croire que le travail est un élément négatif. De quelle manière le mot « travail » a-

t-il pu évoluer de façon plus positive ? Peut-être que la suppression de certaines contraintes au travail a-t-elle contribué à transformer ce terme d'une manière positive. Bien sûr, tout cela est ce que le système tend à nous inculquer. Or, nous pouvons entendre de plus en plus que lorsque nous sortons du système nous pouvons être heureux et libres. Ce fonctionnement actuel nous promet une sécurité, un salaire, mais également le fait que nous ne devons pas trop prendre de décision. Cependant, il est possible de sortir du système, mais il faut alors savoir prendre des risques, sortir de sa zone de confort<sup>20</sup>. C'est pourquoi comme nous l'avons cité plus haut certaines personnes utilisent le travail comme un moyen de se réaliser, mais d'autres ont fait le choix de sortir de ce système pour se réaliser tout autant, voire mieux selon eux. Toujours est-il que le travail est, indispensable à l'homme pour sa survie et son évolution. En effet, l'homme a toujours eu la capacité intellectuelle lui permettant d'évoluer contrairement aux animaux.

Dans ce chapitre, plusieurs questions peuvent se poser, notamment en lien avec les absentéismes. Le travail n'est-il qu'une contrainte ? Le travail ne peut-il pas nous rendre heureux ? Commençons donc par aborder le sujet des valeurs au travail.

## 2.2 Représentations, valeurs au travail et identité professionnelle

La représentation du travail peut être différente suivant les personnes interrogées. Elle peut varier en fonction de notre culture, de nos valeurs et de l'idée que nous concevons du travail. Nous pouvons avancer que les représentations du travail sont multiples et peuvent être contradictoires. Comme cela fut abordé en introduction de ce chapitre, d'une part le travail peut être perçu comme un facteur permettant la réalisation de soi, d'autre part, il permet de générer des revenus pour vivre et assurer une certaine qualité de vie. Nous pouvons même déclarer que l'augmentation des revenus générés par le travail est synonyme d'une plus grande liberté. Toutefois, le travail est également susceptible de produire des contraintes. Il peut entraîner des contraintes physiques liées à la charge de travail telles que les troubles musculo-squelettiques liés au travail, ou des contraintes personnelles liées à la vie privée telles que la priorisation d'une carrière au détriment d'une famille. À présent, nous aborderons les valeurs liées au travail. Pour cela, commençons par préciser ce que l'expression « avoir des valeurs » peut évoquer. Cela signifie, tout bonnement, avoir des principes auxquels on croit<sup>21</sup>. Les valeurs personnelles de l'employé peuvent être différentes d'un individu à l'autre. En effet, nous constatons que des personnes mettront de côté la sphère familiale pour favoriser la sphère professionnelle, ou inversement. Certaines personnes auront comme valeurs premières la famille,

---

<sup>20</sup> <https://www.travailler-a-domicile.fr/regles/il-existe-des-solutions-hors-systeme-qui-peuvent-sauver-votre-existence/> (page consultée le 12/05/22)

<sup>21</sup> Explication de « avoir des valeurs » <http://www.jepenseaussiamoi.be/paroles-d-experts/des-valeurs-qui-font-sens.htm?lng=fr#:~:text=Nos%20valeurs%20constituent%20des%20points,d'agir%20ou%20de%20r%C3%A9agir.&text=Cultiver%20ses%20valeurs%20est%20en,1%C3%A0%20d'un%20besoin%20existentiel.> (page consultée le 15/11/21)

l'éthique, le respect etc. et d'autres le travail. Évidemment, il est nécessaire de rappeler que nous pouvons avoir plusieurs valeurs ensemble et donc d'associer le travail avec d'autres valeurs. Ces dernières sont propres à tout un chacun. Les valeurs et la représentation du travail se ressemblent, car ces deux notions varient en fonction du milieu social et culturel, de l'éducation et de l'expérience. Connaître nos valeurs nous permettra d'être en accord avec nous-mêmes, de développer l'estime de soi, clarifier son projet de vie pour y donner ou redonner du sens, et enfin, être en mesure de s'épanouir dans son travail<sup>22</sup>. Nous pouvons également évoquer des valeurs d'une entreprise. Par exemple, les maisons de repos et de soins disposent de valeurs différentes. De fait, les valeurs d'un établissement sont le fruit de plusieurs années d'histoire. Après avoir parlé des valeurs, abordons maintenant l'identité. En psychologie, l'identité désigne « *la conscience que l'on a soi-même, ainsi que par la reconnaissance des autres de ce que l'on est, de son moi. Elle permet à l'individu de percevoir ce qu'il a d'unique, c'est-à-dire son individualité* »<sup>23</sup>. Puis, afin d'éviter tout amalgame, il est nécessaire que nous distinguions l'identité professionnelle de l'identité au travail. Le sociologue Renaud Sainsaulieu<sup>24</sup> définit l'identité au travail comme : « *la façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes, l'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes, construisant des acteurs du système social d'entreprise* »<sup>25</sup>.. L'identité professionnelle, quant à elle, se définit de la façon suivante : « *L'identité professionnelle est composée de ce qu'un individu est capable de faire, mais aussi de ce qu'il sait, de la manière dont il représente les choses et lui-même, du sens qu'il leur accorde, de ses émotions positives et négatives, de ses besoins de ses valeurs*. En effet, nos valeurs, nos connaissances, nos compétences font partie intégrante de notre identité professionnelle. Selon nous, l'identité professionnelle c'est le savoir qui nous habite et c'est ce que nous sommes fondamentalement de façon unique. L'identité au travail quant à elle est un construit social collectif au sein d'une entreprise. Il existe un semblant de conformisme pouvant s'installer et autrement dit, il est nécessaire que toutes les identités professionnelles se mélangent, se confrontent, afin qu'une identité au travail apparaisse. Dans la notion d'identité au travail, nous relevons la notion de représentation collective. Après avoir traité

---

<sup>22</sup> Sites parlant des valeurs <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Identifier-ses-valeurs-personnelles-325104.htm> (page consultée le 15/11/21)

<sup>23</sup> Définition de l'identité :

<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Identite.htm#:~:text=En%20psychologie%2C%20l'identit%C3%A9%20est,%2D%C3%A0%2Ddire%20son%20individualit%C3%A9.> (page consultée le 15/11/21)

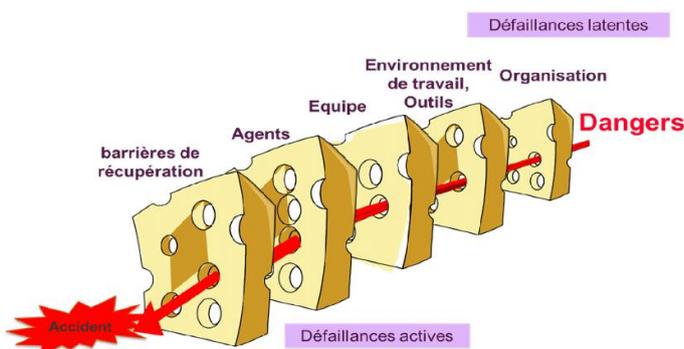
<sup>24</sup> Biographie de Renaud Sainsaulieu : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Renaud\\_Sainsaulieu](https://fr.wikipedia.org/wiki/Renaud_Sainsaulieu) (page consultée le 15/11/21)

<sup>25</sup> Définition de l'identité au travail et l'identité professionnel : <https://journals.openedition.org/sociologies/8750#tocto2n7> (page consultée le 15/11/21)

l'identité et les valeurs au travail, il est nécessaire d'évoquer la prévention des risques au travail, car cette dernière fait partie intégrante de ce chapitre qu'est le travail.

### 2.3 Préventions des risques au travail

Nous essayerons de démontrer que lorsque nous traitons la prévention et la gestion des risques en institutions, nous pourrions réduire un déterminant des absentéismes qui est les accidents de travail. En effet, en se penchant sur la prévention des risques au travail, le cadre contribue également à une amélioration des conditions de travail. Le but de la prévention des risques au travail sera d'intervenir avant les accidents et/ou incidents. De fait, comme cela fut brièvement expliqué dans le point précédent, le cadre dispose d'un grand rôle à jouer dans la prévention des risques puisqu'il se trouve au plus près des travailleurs. Il pourra avoir pour mission d'effectuer une analyse approfondie du travail et des processus par lesquels il est réalisé, afin d'identifier les moments durant lesquels il est possible d'aboutir à des incidents et/ou accidents. Cela peut provenir de causes diverses comme des procédures ou des règles de sécurité non respectées ou non effectuées ou même suivies à la lettre, mais qui ne seraient pas adaptées en cas de situation particulière. Par exemple, le port de gants lors de la réalisation d'une prise de sang ou de mise en perfusion peut rendre la tâche médicale plus difficile à réaliser. Pour cette raison, des travailleurs pourraient se blesser en se piquant accidentellement avec une aiguille, car ils n'ont pas respecté la procédure en la jugeant inconfortable pour la réalisation de l'acte mentionné. De même, lorsqu'un événement indésirable se produit, le cadre devra l'analyser, et essayer de trouver des solutions pour que cela ne se reproduise plus. Nous pouvons nous demander alors comment le cadre peut-il améliorer la sécurité du travailleur au travail. Nous pouvons alors citer le modèle de Reason, créé par James Reason<sup>26</sup>, servant à illustrer comment un accident peut avoir plusieurs causes. Selon ce spécialiste en sécurité aérienne, les accidents représentent la succession d'éléments anodins, mais qui, assemblés les uns aux autres, entraînent un accident. À partir de cette formulation, il élaborait le schéma présenté ci-dessous :



<sup>26</sup> Biographie de James Reason : [https://fr.wikipedia.org/wiki/James\\_Reason](https://fr.wikipedia.org/wiki/James_Reason) ( page consultée le 3/12/21)

## Image du modèle de Reason<sup>27</sup>

Dans ce schéma, nous constatons qu'un accident survient à la suite de plusieurs petites défaillances qui s'assemblent les unes aux autres. De ce fait, grâce à ce schéma, le cadre pourra analyser chaque barrière afin de détecter les différentes défaillances possibles et d'y trouver des solutions adéquates. Cet outil est intéressant pour le cadre lorsqu'il souhaite, par exemple, analyser le parcours de la réalisation d'un soin ou d'une technique de soins. Le schéma de Reason forme un outil ayant été conçu en premier lieu pour l'aviation afin d'y contrer les défaillances possibles. Par la suite, cet outil s'est avéré être utilisable dans tout corps de métier. Voici donc un outil, à disposition du cadre, permettant de limiter les incidents et/ou accidents, diminuant ainsi un déterminant des absentéismes, les accidents de travail, et améliorant ainsi les conditions de travail. De plus, dans plusieurs institutions de soins, nous relevons la présence d'un ou plusieurs conseillers en prévention. Ces agents pourront auditer les situations de travail et analyser les risques professionnels, établir des formations si nécessaire pour former l'équipe de terrain. Enfin, ces conseillers doivent connaître les normes en vigueur en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité, et doivent également former un appui pour le cadre de terrain.

### 2.4 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons développé le concept de travail. Nous avons constaté que le sens du terme travail et son interprétation ont évolué au fil du temps. Cependant, nous pouvons constater que chacun à sa propre représentation, vision du travail que ce soit négative et positive. Nous avons également développé différents points tels que les représentations au travail, les valeurs et l'identité professionnelle, qui font partie intégrante du travail. En effet, l'ensemble de ces termes se retrouvent et se mélangent. Par exemple, lorsque nous analysons le sujet dans des livres, des sites internet ou toute autre source informative, nous remarquons que chaque entreprise possède ses propres valeurs, qui la distinguent des autres. Être en accord avec les valeurs de l'entreprise permettra à tout individu d'y travailler et d'y évoluer plus facilement, plus paisiblement. Enfin, nous avons abordé la prévention des risques au travail permettant ainsi d'améliorer certains déterminants des absentéismes, mais surtout d'améliorer les conditions de travail. En effet, si le cadre analyse les risques au travail et y trouve des solutions, alors le travailleur pourra remplir ses fonctions et travailler avec une sécurité plus optimale, et ainsi, les conditions de travail à ce niveau seront améliorées. À titre d'exemple, il sera nécessaire que le cadre vérifie que les postes de travail soient ergonomiques et sains. Si le cadre agit sur les conditions de travail, il agit également sur la prévention des risques. Nous remarquons qu'analyser les conditions de travail et les améliorer permet au cadre d'avoir moins d'agents absents,

---

<sup>27</sup> Schéma modèle de Reason : [https://www.researchgate.net/figure/Modele-de-laccident-de-Reason-Le-phenomene-dalignement-decrit-par-Reason-est-en-realite\\_fig3\\_312207629](https://www.researchgate.net/figure/Modele-de-laccident-de-Reason-Le-phenomene-dalignement-decrit-par-Reason-est-en-realite_fig3_312207629) (page consultée le 3/12/21)

contribue à la prévention des risques et permettra également de créer une amélioration du bien-être au travail. Dès lors, dans le chapitre suivant, nous analyserons les conditions de travail. Nos questions de début de chapitre étaient de savoir si le travail n'est qu'une contrainte et est ce que le travail peut nous rendre heureux. Nous pouvons ouvrir notre champ de vision en disant que pour certains le travail permet la liberté et pour d'autres le travail est une cloison. Tout dépend de comment est perçu le travail. C'est pourquoi, dans le chapitre suivant nous essayerons d'analyser et trouver des pistes afin que l'on se sente mieux au travail. Selon nous, cela passe par l'amélioration des conditions de travail. Le cadre aura donc un grand rôle à jouer puisqu'il a une vue dans l'équipe et en dehors de l'équipe.

## Chapitre 3 : LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Il est nécessaire de spécifier que le stress, l'amotivation et les tensions sociales forment des symptômes classiques des absentéismes. Le plus souvent, ces symptômes résultent de mauvaises conditions de travail. Lorsque les contraintes au travail se multiplient, nous nous apercevons que le taux d'absentéisme augmente. En effet, un travailleur qui subit une seule contrainte pourrait être moins absent comparé à un travailleur qui en subit plusieurs<sup>28</sup>. Les conditions de travail peuvent aussi se dégrader lorsqu'un agent est absent au travail. De ce fait, les tâches qui étaient destinées à l'agent absent seront logiquement transférées vers d'autres travailleurs, augmentant ainsi la charge de travail, totale et individuelle, et détériorant les conditions de travail. De plus, nous pouvons également évoquer l'ambiance de travail. Cette dernière est propre à chacun. Elle relève du ressenti, de la sensation. Quand un travailleur éprouve une mauvaise ambiance de travail, cela peut entraîner la dépression, le stress et l'amotivation. Nous pouvons citer plusieurs exemples entraînant une mauvaise ambiance de travail, par exemple une mauvaise entente avec la direction, une relation altérée avec différents collègues, ou des rumeurs néfastes circulant dans l'entreprise. De ce fait, nous développerons plusieurs points relatifs aux conditions de travail.

### 3.1 Définitions et composantes des conditions de travail

Qu'entendons-nous par conditions de travail ? Dans un premier temps, nous pouvons définir le terme « condition » qui dispose de plusieurs sens. Le premier sens de ce terme désigne « *la situation dans laquelle se trouve tout être vivant, toute chose* »<sup>29</sup>. Sociologiquement, le deuxième sens du terme mentionné désigne un rang social, une classe, ou le rang d'une personne. Ces deux définitions ne se raccordent pas à l'idée que nous concevons des conditions de travail. Nous n'écartons pas ces deux définitions car cela montre que d'autres points de vue, que le nôtre, existent, et il est donc intéressant de le spécifier. Un troisième sens du terme « condition » désigne « *une clause, une charge, une obligation qu'on impose ou qu'on accepte* »<sup>30</sup>. Il nous semble que cette définition soit celle qui se rattacherait le mieux du terme « travail » que nous avons défini dans le chapitre précédent, car nous évoquons la notion de charge, donc de difficulté ou de facilité en fonction du volume de travail à effectuer, en sous-charge ou en surcharge de travail. Nous spécifions également, dans cette définition, l'obligation et l'acceptation. En effet, nous ne choisissons pas forcément les tâches à réaliser au

---

<sup>28</sup> <https://www.anact.fr/la-dares-souligne-le-role-important-des-conditions-de-travail-dans-les-absences-au-travail> (page consultée le 13/02/22)

<sup>29</sup> <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/condition/> (page consultée le 22/10/21)

<sup>30</sup> <https://www.dico-definitions.com/dictionnaire/definition/19355/Condition.php> (page consultée le 22/10/21)

travail. À partir de ce constat, nous pouvons maintenant définir l'expression « conditions de travail ». « *Les conditions de travail sont l'ensemble des facteurs favorables ou défavorables qui entourent l'accomplissement du travail des salariés d'une entreprise.* »<sup>31</sup> À travers cette définition, nous pouvons comprendre que parmi les conditions de travail, nous retrouvons plusieurs déterminants pouvant être négatifs ou positifs. Cependant, cette définition nous paraissant peu explicite, essayons donc de citer une autre définition afin d'aboutir à une meilleure compréhension des conditions de travail. Une autre définition nous explique que « *les conditions de travail recouvrent les aspects matériels (contraintes physiques, moyens, conditions sanitaires, etc.), organisationnels (temps de travail, rythme de travail, autonomie et marge de manœuvre, etc.), et psychosociaux (relations avec les clients, la hiérarchie et les collègues, sentiment d'utilité, etc.) dans lesquels est exercée l'activité professionnelle* »<sup>32</sup>. Cette définition est, à notre sens, plus détaillée que la précédente, tandis que nous remarquons qu'au sujet des conditions de travail, il n'est pas seulement question de charge comme nous l'estimions à travers la définition du mot « condition », mais d'un ensemble plus vaste, c'est-à-dire qu'il existe d'autres critères comme les facteurs psychosociaux qui rentrent en compte. Nous relevons plusieurs facteurs composant les conditions de travail, notamment les facteurs environnementaux, les facteurs organisationnels, les facteurs sociaux et les facteurs psychologiques<sup>33</sup>, qui seront développés ci-après.

### 3.2 Les facteurs environnementaux

Lorsque nous évoquons les facteurs environnementaux, nous faisons référence à l'implantation et la conception du poste de travail, ainsi que son environnement physique et technique, par exemple la sécurité et la prévention des risques en entreprise comme cela fut développé dans le chapitre portant sur le travail, les problèmes liés au travail sur écran, le niveau sonore et la température d'une pièce, l'espace attribué pour réaliser son travail, etc. Intéressons-nous donc en profondeur à l'environnement de travail. Ce dernier désigne « *l'ensemble des éléments matériels et humains qui sont susceptibles d'influencer un travailleur dans ses tâches quotidiennes* »<sup>34</sup>. En effet, un environnement confortable, sain, permet le bien-être des salariés. Le bien-être d'un salarié peut aboutir à la réduction de certains types d'absentéisme, notamment l'absentéisme noir qui représente une absence sans motif valable ou un motif d'arrêt de travail qui ne correspond pas à la réalité. La qualité de vie au travail est donc primordiale, sachant qu'un travailleur passe une grande partie de sa vie au travail. Ensuite, dans le cadre de notre analyse du terme « environnement », nous pouvons constater qu'il se définit de la

---

<sup>31</sup> <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=3023> (page consultée le 7/08/21)

<sup>32</sup> <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/temps-et-conditions-de-travail/conditions-de-travail> (page consultée le 22/10/21)

<sup>33</sup> Les composants des conditions de travail : <http://sitededie.fontainepicard.com/demo/sam/wp-content/uploads/sites/3/2018/03/fiche-savoir-les-composantes-des-conditions-de-travail-et-leurs-enjeux.pdf> (page consultée le 27/12/21)

<sup>34</sup> Définition de environnement de travail : <https://immobilier.jll.fr/blog/article/environnement-travail-facteur-bien-etre> (page consultée le 27/12/21)

même manière que le terme « cadre »<sup>35</sup>. Ces deux termes ont tous les deux pour synonymes les mots « milieu » et « contexte ». Nous sommes d'accord de dire que ces deux mots se ressemblent, et nous n'excluons pas l'idée de dire que, selon nous, le mot « cadre » peut également avoir une vision plus stricte dans le sens où des règles sont fixées, le « cadre » est posé. Pour l'entreprise, il est nécessaire d'effectuer une analyse, d'étudier son environnement pour être compétitive. Un cadre de travail confortable permet de réduire certains types d'absentéisme et ainsi d'augmenter la motivation du travailleur. C'est pourquoi la propreté des locaux, le chauffage en hiver, la climatisation en été, un matériel performant et bien entretenu, des tâches physiques adaptées, un bon éclairage, etc. permettront une amélioration du poste de travail. Ensuite, les temps de pause sont tout aussi importants, donc il sera également nécessaire de proposer un espace de détente adapté pouvant inclure une machine à café, un distributeur d'eau, du mobilier de détente, voire des jeux de loisirs comme des tables de billard ou de baby-foot. Les travailleurs disposeront d'un espace détente pour se reposer. Il a été prouvé qu'une micro-sieste d'environ 15 minutes est bénéfique à la productivité<sup>36</sup>. Tous ces mobiliers et objets peuvent être fournis par l'employeur s'il juge bon que cela apporte une plus-value au travail. En effet, nous pensons que cela apportera une plus-value dans le sens où le travailleur pourra se sentir mieux et nous pensons fortement que si le travailleur se sent bien, alors il travaillera mieux. Nous avons évoqué les facteurs environnementaux en premier lieu, car nous estimons que ce terme se rapproche grandement du mot « cadre ». En effet, la fonction de cadre représente ce que nous sommes ou ce que nous voulons devenir. Le mot « cadre » renvoie à tellement de définitions qu'il est nécessaire de le développer. Le cadre désigne le chef ou la personne en charge qui régule le travail, mais le cadre symbolise aussi des conditions, dans la mesure où nous posons le cadre avant de débiter une tâche. De fait, étant donné que les facteurs environnementaux disposent d'une ressemblance accrue avec le mot « cadre », nous avons préféré l'exposer en premier. Ensuite, après avoir abordé les facteurs environnementaux, analysons maintenant les facteurs organisationnels.

### 3.3 Les facteurs organisationnels

Lorsque nous évoquons les facteurs organisationnels, nous faisons référence aux règles relatives à l'organisation et à la gestion de l'entreprise. Dans les facteurs organisationnels, nous pouvons citer le règlement à suivre. En effet, les facteurs organisationnels sont étroitement liés aux facteurs environnementaux puisque la sécurité, les procédures à suivre, etc. peuvent être également abordées dans ces deux cas. Le cadre peut agir en créant une organisation de travail claire et efficace. Il peut établir des procédures à suivre comme nous l'explique l'article 5 de l'arrêté royal du 13 juillet 2006 : « *le cadre a en particulier la responsabilité d'élaborer et d'adapter des procédures et méthodes de*

---

<sup>35</sup> Cadre= Entourage, milieu, contexte, limite d'un espace. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cadre/12054> (page consultée le 22/08/21)

<sup>36</sup> <https://www.aideochoix.com/un-cadre-de-travail-agreable-pour-entretenir-la-motivation-au-quotidien/> (page consultée le 22/08/21)

travail ». Dans l'article 6, il est également mentionné que « *l'infirmier en chef est responsable de l'organisation, de la coordination, du contrôle et de l'évaluation de l'activité infirmière au sein de son équipe* »<sup>37</sup>. Nous constatons donc que l'organisation fait partie du rôle propre de l'infirmier en chef. Ensuite, parmi les facteurs organisationnels, nous pouvons également citer la charge de travail. En effet, cette dernière peut être source de contraintes provoquant des conditions de travail difficiles pour un collaborateur. C'est la raison pour laquelle il serait intéressant pour le cadre d'agir sur la charge de travail. Nous pourrions donc développer plus tard, dans ce travail de recherche, un chapitre sur la charge de travail. Nous pourrions y présenter des outils à disposition du cadre pour agir contre des conditions de travail. À présent, parlons des facteurs sociaux.

### 3.4 Les facteurs sociaux

Les facteurs sociaux dépendent des relations de travail qui sont souvent conditionnées par le style de management et la qualité de la communication interne. Définissons alors le terme « communication ». Le philosophe allemand Jurgen Habermas<sup>38</sup>, quant à lui, définit la communication de la façon suivante : « *la communication est définie de manière stricte comme ce qui se produit entre deux ou plusieurs personnes qui parlent sérieusement de quelque chose qui existe, ou devrait exister dans le monde, sans qu'aucune ne conteste la validité des affirmations ou des propositions faites par les uns et les autres. La communication recourt par conséquent à un médium dans et par lequel elle s'effectue : le langage.* »<sup>39</sup>. Dans cette définition, nous avons un point de désaccord avec le philosophe Jurgen Habermas car nous pensons que justement la communication permet aussi de pouvoir contester des affirmations ou propositions faites par autrui. La communication peut participer à des résolutions de problèmes, mais aussi à des conflits. C'est pourquoi, nous pouvons également fournir une deuxième définition de la communication. Dans le Larousse, il est dit que la communication est : « *l'action de communiquer avec quelqu'un d'être en rapport avec autrui, en général par le langage ; échange verbal entre un locuteur et un interlocuteur dont il sollicite une réponse* »<sup>40</sup>. Nous constatons bien dans cette définition que lorsqu'une personne parle à quelqu'un d'autre et qu'il attend une réponse, cette dernière peut être une réponse qui invalide les dires de l'autre ou valide les dires. Pour en revenir au cadre, ce dernier peut utiliser la communication pour arriver à ses fins. Cela forme un bon outil de management. Relevons alors quelques exemples de possibilités que nous offre la communication.

---

<sup>37</sup> [https://wallex.wallonie.be/files/pdfs/1/Arr%C3%AAt%C3%A9\\_royal\\_portant\\_ex%C3%A9cution\\_de\\_l'article\\_17\\_bis\\_de\\_la\\_loi\\_sur\\_les\\_h%C3%B4pitaux%2C\\_coordonn%C3%A9\\_le\\_7\\_ao%C3%BBt\\_1987%2C\\_en\\_ce\\_qui\\_concerne\\_la\\_fonction\\_d%27infirmier\\_en\\_chef\\_07-09-2006-.pdf](https://wallex.wallonie.be/files/pdfs/1/Arr%C3%AAt%C3%A9_royal_portant_ex%C3%A9cution_de_l'article_17_bis_de_la_loi_sur_les_h%C3%B4pitaux%2C_coordonn%C3%A9_le_7_ao%C3%BBt_1987%2C_en_ce_qui_concerne_la_fonction_d%27infirmier_en_chef_07-09-2006-.pdf) (page consultée le 7/07/21)

<sup>38</sup> Biographie de Jurgen Habermas : [https://fr.wikipedia.org/wiki/J%C3%BCrgen\\_Habermas](https://fr.wikipedia.org/wiki/J%C3%BCrgen_Habermas) (page consultée le 24/08/21)

<sup>39</sup> Définition de communication : <https://la-philosophie.com/habermas-la-communication#:~:text=La%20communication%20est%20un%20concept,les%20sciences%20de%20la%20communication.> (page consultée le 2/01/22)

<sup>40</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/communication/17561> (page consultée le 14/05/22)

- L'exposition des résultats (exemple : évolution du taux d'absentéisme dans l'institution) ;
- La transmission d'informations (exemple : une campagne de vaccination pour lutter contre le coronavirus en maison de repos) ;
- L'éclaircissement d'une nouvelle orientation (ce qui permettra d'amener au changement) ;
- L'échange avec la hiérarchie, ce qui permet à tout individu de se sentir écouté, entendu et compris ;
- Le remerciement des travailleurs afin de les valoriser ;
- L'écoute des demandes et des besoins des travailleurs ;
- Le *self-management* : savoir se remettre en question personnellement en tant que chef.

Cette énumération n'est pas faite dans un ordre chronologique, ou du plus important au moins important, car selon nous toutes les possibilités, que nous offre la communication, peuvent être nécessaires, notamment pour le cadre.

Par la suite, nous évoquerons la dernière composante des conditions de travail, les facteurs psychologiques.

### 3.5 Les facteurs psychologiques

Lorsque nous faisons référence aux facteurs psychologiques, nous évoquons des faits au travail pouvant engendrer des répercussions néfastes sur la santé psychologique des travailleurs. Le stress représente un facteur présent au travail. Déterminons ce qu'est le stress. « *Le stress, anglicisme signifiant 'tension' issu du latin stringere ('mise en tension') n'est pas une émotion ni un sentiment, mais une réaction biologique et psychique, spontanée, naturelle, en cascade, de l'organisme face à son environnement* »<sup>41</sup>. Une autre définition désigne le stress comme « *la réaction de l'organisme, faible ou violente, à toute requête qui lui est adressée. Il s'agit d'une réaction d'adaptation de l'organisme pour maintenir l'équilibre de l'état intérieur* »<sup>42</sup>. Au début du XXe siècle, le terme « stress » faisait référence à la pression, voire l'agression. L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, ayant pour but d'améliorer la vie des gens au travail en stimulant le flux des informations techniques, scientifiques et économiques, avait déclaré que le stress était la cause de 50 à 60 %<sup>43</sup> de l'absentéisme en Europe. Nous constatons donc que le stress forme l'un des premiers déclencheurs des absentéismes au travail. Cela montre assurément le lien entre absentéisme, stress et conditions de travail. De plus, il est nécessaire de pouvoir prévenir ce facteur entraînant les

<sup>41</sup> Définition de stress : <https://www.ponroy.com/conseils-sante/definition-et-origines-du-stress#:~:text=Le%20stress%2C%20anglicisme%20signifiant%20%22tension,organisme%20face%20%20C3%A0%20son%20environnement>. ( page consultée le 2/01/22)

<sup>42</sup> Définition de stress : <https://www.sesame-association.fr/stress/#:~:text=Origine%20du%20mot%20stress,fait%20ressentir%20sur%20notre%20%20C3%AAtre>. ( page consultée le 2/01/22)

<sup>43</sup> <https://www.inrs.fr/risques/stress/consequences-entreprise.html> (page consultée le 22/08/21)

absentéismes, en analysant les facteurs provoquant le stress. Les conditions de travail peuvent être stressantes, par exemple quand le cadre exige une certaine rapidité pour réaliser certaines tâches. En effet, certaines tâches doivent être réalisées en un temps spécifique. Cela peut ne pas être convenable, mais le système de santé actuel laisse peu de possibilités du fait du manque de moyen entre autres. C'est pour cela qu'agir sur les conditions de travail pourra contribuer à travailler de façon convenable. De plus, le stress peut également survenir quand le travailleur est en contrat à durée déterminée, et n'est pas certain que son contrat temporaire se poursuive à l'issue de son terme. Nous constatons que le stress dispose d'une dimension psychologique et physique. L'augmentation excessive de la charge physique et mentale entraîne du stress chez le travailleur. Le stress produit diverses conséquences. En premier lieu, il provoquera la fatigue, l'épuisement, et enfin, le burn-out. Ce dernier désigne un épuisement donnant l'impression d'être à bout de force. C'est une situation de mal-être physique et mental lié au quotidien professionnel. Dès lors, cela peut provoquer un désintérêt du travail, de l'absentéisme voire des symptômes physiques tels que des problèmes digestifs, un sommeil perturbé ou des maladies cardio-vasculaires. D'autres facteurs peuvent engendrer du stress comme les conflits répétitifs, une pression constante ou une surveillance accrue du cadre. De plus, un excès d'autonomie et d'incertitude peut provoquer du stress chez le travailleur. Nous constatons alors qu'un facteur bénéfique peut devenir négatif s'il est utilisé de manière disproportionnée.<sup>44</sup> De ce fait, le cadre pourra utiliser un management participatif, voire délégatif, tout en s'assurant que la charge de travail physique et mental ne soit pas trop élevée. Le cadre peut s'assurer que ses subordonnés prennent effectivement leur pause afin d'évacuer leur stress. Le cadre peut également programmer des formations relatives au stress afin que ses subordonnés soient informés et qu'ils disposent d'outils et d'astuces pour réduire leur stress. À travers le point suivant, nous aborderons alors le thème du bien-être.

### 3.6 Le bien-être au travail

Pour permettre au travailleur d'être plus épanoui, le cadre peut entreprendre de faire travailler ses subordonnés dans de bonnes conditions permettant de stimuler le bien-être du travailleur. Nous expliciterons ce postulat ci-après. Mais, qu'est-ce qu'être épanoui ? Pour nous, être épanoui, c'est tout simplement être heureux.

Par la suite, nous nous attellerons à prouver que le bien-être permettrait de réduire l'absentéisme noir, que nous avons décrit antérieurement et qui représente une forme de fraude. De plus, nous essaierons de prouver également que le bien-être d'un travailleur permettrait d'améliorer la créativité et les performances du travailleur. Nous estimons que le bien-être agirait sur des facteurs psychosociaux comme le stress professionnel, mais aussi sur l'absentéisme de confort et le travail sans objectif ni

---

<sup>44</sup> Psychologie du travail et des organisation, DUNOD, p.76 (consultée le 8/01/22)

finalité, et ce, grâce à la motivation du travailleur. Pour cela, commençons par définir ce qu'est le bien-être. Ce dernier désigne « *le sentiment général d'agrément, d'épanouissement, que procure la pleine satisfaction des besoins du corps et/ou de l'esprit* »<sup>45</sup>. À travers cette définition, nous pouvons relever le mot « épanouissement » qui symbolise un terme fort pour décrire le bien-être. D'après cette définition, afin que le travailleur soit dans un état de bien-être, il doit être épanoui dans son travail. En effet, l'épanouissement du travailleur permettra qu'il se sente plus fortement engagé vis-à-vis de son employeur, de même qu'il cultivera un sentiment d'appartenance. De plus, cet aspect sera bénéfique pour l'employeur, car la qualité de travail et la créativité du travailleur seront plus développées. En effet, selon nous le stress peut faire en sorte que nous travaillons de façon inappropriée et donc moins bien. Ensuite, une autre définition du bien-être énonce que « *c'est un état agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit* »<sup>46</sup>. En effet, nous constatons à travers cette définition qu'il existe un bien-être physique et matériel, mais aussi un bien-être psychologique. Essayons de développer quelques pistes de solutions. Il est nécessaire de mettre en place plusieurs mesures. Tout d'abord, il peut être opportun que l'employeur suive diverses formations. En effet, il existe pour l'employeur des formations relatives au bien-être des travailleurs. Nous relevons par exemple en Belgique, à Bruxelles, une formation prodiguée à la Confédération des Employeurs du secteur Sportif et Socioculturel (CESSoC), une fédération pluraliste regroupant différentes fédérations d'employeurs, réalisée par Valentine Verdonck, conseillère juridique au sein de cette confédération. Cette formation a pour objectifs de sensibiliser à la logique du bien-être au travail, de connaître les différents domaines du bien-être au travail, et de mettre en pratique des solutions pour améliorer le bien-être du travailleur. De plus, l'employeur peut organiser en interne des formations sur le stress et l'anxiété, car il est évident que l'acteur principal du stress est l'individu lui-même et est provoqué par ce qui l'entoure. Ensuite, il est nécessaire que le cadre porte une attention particulière sur la prévention des risques au travail. Le cadre représente le garant de la sécurité et de la prévention des risques comme énoncé plus haut dans ce travail. Il est nécessaire de relever les différents risques professionnels pouvant être de différentes natures. Nous relevons notamment les risques mécaniques comme les coupures, les chutes et les contraintes posturales. En effet, le cadre doit former et/ou faire former son équipe aux différentes techniques de manutention ou doit s'assurer que son équipe les connaisse. Par exemple, dans le cas d'un infirmier, cela consiste à adapter sa posture lors d'une toilette complète au lit pour éviter des douleurs lombaires. Ensuite, il existe des risques supplémentaires tels que le niveau sonore d'une pièce qui serait excessivement

---

<sup>45</sup> <https://www.acsore.fr/le-bien-etre-selon-acsore#:~:text=Le%20bien%2D%C3%AAtre%20est%20%3A,%2D%C3%AAtre%22%20d%C3%A9finition%20du%20cnrtl>. (page consultée le 3/01/22)

<sup>46</sup> [https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/bien-%C3%AAtre/9159#:~:text=bien%C3%AAtre\)&text=1..une%20sensation%20de%20bien%2D%C3%AAtre](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/bien-%C3%AAtre/9159#:~:text=bien%C3%AAtre)&text=1..une%20sensation%20de%20bien%2D%C3%AAtre). (page consultée le 14/05/22)

élevé. Selon une étude provenant de la Mutualité chrétienne, un mouvement social belge engagé dans la défense des soins de santé, un niveau sonore acceptable ne devrait pas dépasser 75 décibels<sup>47</sup>. Si un niveau supérieur est atteint pendant huit heures, les personnes exposées encourent des risques de surdité ou de perte auditive. Nous pouvons faire du lien avec le stress en disant que, ce dernier peut provoquer de l'irritabilité, de l'anxiété, voire de l'agressivité. Puis, il existe aussi des risques professionnels liés aux dangers radiologiques. Nous pouvons donner l'exemple de la radiologie, utilisant des doses de radiations et pouvant donc être dangereux si certaines procédures ne sont pas respectées. Enfin, nous pouvons citer les risques professionnels psychologiques, appelés risques psychosociaux, tels qu'une charge mentale excessive, un stress chronique. Dans ce sens, le cadre pourra donc analyser les différents risques et les dangers potentiels au sein de son institution afin de les éviter et ainsi maintenir la sécurité la plus optimale possible pour le travailleur.    ce stade, nous arrivons à la conclusion que le bien-être recèle plusieurs dimensions. Il renferme une dimension physique, c'est-à-dire être en bonne santé, dès lors nous évitons un déterminant de l'absentéisme comme les maladies. Ce déterminant est indépendant du cadre. Ensuite, le bien-être renferme une dimension psychologique, donc nous pouvons éviter un autre déterminant de l'absentéisme, le stress au travail. Puis, il renferme une dimension personnelle, c'est-à-dire que nous avons une haute estime de nous-même, nous nous réalisons, et donc nous pouvons obtenir du travailleur plus de créativité. Cela permettra aussi d'éviter un déterminant de l'absentéisme noir, en l'occurrence l'absence due à un travail perçu comme étant dénué d'objectif et de sens. Enfin, il renferme une dimension sociale, c'est-à-dire l'être, le travailler et le vivre ensemble ; et cela permettra d'éviter un déterminant de l'absentéisme noir qui est dû à des tensions dans l'équipe, avec ses collaborateurs, avec son chef. Nous avons pu relever dans ce chapitre que la notion de bien-être au travail pouvait être en lien avec la prévention des risques.

### 3.7 Conclusion

   travers ce chapitre, nous avons présenté et analysé plusieurs composantes relatives aux conditions de travail, notamment les facteurs environnementaux, les facteurs organisationnels, les facteurs sociaux et les facteurs psychologiques. Avec ces différents facteurs, nous avons pu citer plusieurs idées de solutions pour lutter contre certains déterminants des absentéismes. Nous avons également constaté que le bien-être permettait au travailleur d'être plus épanoui, comme le stipule la définition présentée. Cela permet d'obtenir plus de créativité de la part du travailleur et une augmentation de ses performances. En effet, si le travailleur est épanoui au travail nous pensons que notre objectif premier qui est de réduire l'absentéisme sera atteint. Ce chapitre se situe à la suite du chapitre sur le

---

<sup>47</sup> <https://www.netatmo.com/fr-fr/guides/weather/air-care/pollution/noise-level#:~:text=Pour%20faire%20simple%2C%20un%20bruit,entra%C3%A9ner%20une%20perte%20d'audition.> (page consultée le 4/01/22)

travail car comme dit précédemment, nous devons d'abord parler du travail avant de pouvoir aborder les conditions. Dans ce concept, j'ai voulu développer divers facteurs amenant à l'amélioration des conditions de travail. En effet, selon nous le cadre en bon chef d'orchestre se doit de veiller à ce que le travail soit convenable. Pour ce faire, il pourra analyser la charge physique et/ou mentale au travail du collaborateur. Néanmoins, il est clair que cette idée d'agir sur les conditions de travail pour réduire les absentéismes relève de nos propres idées. Cette idée peut être discutée par d'autres car nous n'avons pas le monopole de la vérité et ce n'est que notre représentation. Nous pensons également qu'agir sur les conditions de travail n'est pas la seule solution possible, il y a certainement d'autres idées qui pourraient être discutées et nous sommes ouverts à les entendre et les comprendre. Pouvons-nous même dire qu'agir sur les conditions de travail est une solution en soi pour réduire les absentéismes ? Toujours est-il que pour suivre la trame de notre idée et convenir d'un cheminement structuré, nous avons parlé des absentéismes, puis nous avons parlé du travail, puis des conditions de travail. C'est pourquoi, dans le chapitre suivant nous allons parler de la charge de travail.

## Chapitre 4 : LA CHARGE DE TRAVAIL

Au préalable, nous débiterons ce chapitre par la définition de la charge de travail : « *la charge de travail désigne, en psychologie, un niveau de mobilisation du sujet pour accomplir une opération donnée ; selon ce niveau, il est possible de parler de sous-charge – lorsque la mobilisation se révèle inférieure aux capacités de l'individu – ou de surcharge, quand elle dépasse ses capacités* ». Lorsque nous évoquons la charge de travail, il est également nécessaire de spécifier que cette dernière peut être divisée en deux branches, la charge physique et la charge mentale. À titre d'exemple, une infirmière en maison de repos, en plus de ses tâches fondamentales, devra aussi assurer des travaux de réflexion, ce qui occasionnera une charge mentale plus grande que chez une aide-soignante. Et à l'inverse, une aide-soignante devra assurer plus de charges physiques qu'une infirmière en raison des toilettes qu'elle réalise. Essayons alors de définir les expressions « charge physique » et « charge mentale ». La charge physique s'entend comme « *les poids à porter, les déplacements à effectuer, la répétitivité du geste, les forces à exercer, la posture à maintenir, le port d'équipements spécifiques, l'ambiance des lieux de travail (température, éclairage, bruit, vibrations, exposition à des produits toxiques, pression atmosphérique)* ». La charge mentale, quant à elle, est définie comme suit : « *l'effet immédiat de la contrainte mentale résultant de l'ensemble des influences exercées par des facteurs externes sur un être humain et l'affectant mentalement* ». À travers ces deux définitions, nous pouvons établir un lien avec les absentéismes. Nous pouvons avancer que si le cadre trouve le moyen d'agir sur les charges physiques et mentales, il pourra alors essayer d'améliorer les conditions de travail. Nous citerons en exemple des accidents de travail pouvant être liés au port de charges lourdes. Il peut donc être intéressant pour le cadre de trouver des outils d'évaluation de la charge de travail. À présent, nous aborderons plusieurs outils d'évaluation de la charge de travail et nous analyserons leurs avantages et inconvénients.

### 4.1 La grille d'évaluation de la charge physique de travail

Le premier outil que nous analyserons est un outil d'évaluation de la charge physique de travail. Un outil d'évaluation est différent d'un outil de mesure. Un outil de mesure sera considéré de façon plus objective grâce à son aspect quantitatif, tandis que l'outil d'évaluation sera considéré de façon plus subjective. En effet, nous pouvons donner l'exemple d'un passage d'une épreuve intégrée, l'évaluateur mettra une note grâce à l'utilisation d'une grille d'évaluation, mais il pourra également augmenter la note en fonction de son ressenti, ce qui rend un peu moins objective la note et un peu plus subjective. Examinons l'outil d'évaluation de la charge physique de travail. La difficulté physique peut être différente d'un individu à l'autre, de ce fait, la charge ressentie sera différente.

L'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS), organisme français contribuant à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, a développé un outil permettant d'analyser la charge physique de travail à l'aide de cinq indicateurs : les efforts physiques, le dimensionnement, les caractéristiques temporelles, les caractéristiques de l'environnement et l'organisation. Définissons ce qu'est le fait de dimensionner. C'est le fait de : « déterminer les dimensions ou les caractéristiques fonctionnelles qu'il convient de donner à un élément pour qu'il joue convenablement le rôle qui lui revient ». Voyons maintenant le tableau ci-dessous.

<b>Synthèse de l'analyse</b> Identification du poste, de la tâche ou de l'activité concerné/e :	<b>Cotation</b>			
<b>1. EFFORTS PHYSIQUES</b>	0	+	++	+++
Soulever-transporter masse unitaire (en kg)				
Distance de transport de la charge (en m)				
Facilité de prise				
Tonnage pour des manutentions réalisées				
Tirer-pousser (en kg)				
Distance de déplacement des mobiles (en m)				
Effort physique ressenti (CR10® RPE®)				
<b>2. DIMENSIONNEMENT</b>	0	+	++	+++
Accès et circulation, distance entre les différentes zones de travail				
Zones d'attente des membres supérieurs				
Espaces pour les membres inférieurs				
Flexion, inclinaison, rotation visibles du tronc				
Postures inconfortables				
Réglages des équipements de travail				
Équipements ou objets encombrants à manutentionner ou à déplacer				
<b>3. CARACTÉRISTIQUES TEMPORELLES</b>	0	+	++	+++
Fréquence de tâches ou activités répétées corps entier (fois/minute)				
Nombre d'actions techniques répétées du ou des membres supérieurs par minute				
Travail en flux tendu / rythme imposé				
Durée d'exposition à une charge physique lourde (en heures)				
Période de récupération				
Liberté de pause				
Variation imprévisible de l'activité (incidents, pannes, aléas...)				
<b>4. CARACTÉRISTIQUES DE L'ENVIRONNEMENT</b>	0	+	++	+++
Améliorations physiques de travail (température, bruit, éclairage, conditions climatiques...)				
Vibrations (corps entier, main-bias)				
Exposition à des poussières et/ou produits toxiques				
Sois encombrés, glissants, de nature inadaptée, avec dénivelés				
Équipements de protection individuelle (EPI)				
Relations difficiles avec: les clients, les sous-traitants, les fournisseurs, les donneurs d'ordres, les collègues...				
<b>5. ORGANISATION</b>	0	+	++	+++
Possibilité de modifier / d'adapter son travail				
Ruptures de flux, reprises de manutention				
Objectifs de production exigeants				
Organisation de collectifs, travail à plusieurs				
Horaires atypiques (irréguliers, postés, variables...)				
Formation à la situation de travail et à ses risques				
Utilisation d'aides techniques				

Cet outil constitue une piste de solution permettant d'analyser la charge de travail et, par conséquent, d'éviter une situation de surcharge physique de travail. Nous pouvons apporter diverses pistes de solutions, notamment : veiller à ce que le matériel soit bien entretenu et en bon état ; limiter au maximum l'utilisation de charges lourdes (supérieures à 25 kilos) ; être attentif à toute dérive des conditions de manutention ; prévoir des temps de récupération suffisants (accorder des pauses au personnel) ; répartir équitablement le travail concernant les charges les plus lourdes ; être à l'écoute de son personnel ; utiliser un outil d'évaluation de la charge physique pour pouvoir cibler le problème majeur dans son unité. Cet outil se révèle donc intéressant pour analyser les charges physiques de travail. Cependant, n'oublions pas que nous travaillons avec des humains et non des robots. De ce fait, il peut y avoir une personne plus âgée qui pourrait ressentir le fait que dix kilos et difficile à porter a contrario d'un jeune homme costaud. C'est pourquoi, il est quand même nécessaire de faire des exceptions et d'analyser plus subjectivement la situation. En revanche, cet outil n'est pas utile pour analyser la charge mentale ni le besoin en personnel soignant. Dans ce sens, nous aborderons un second outil permettant de déterminer les normes relatives au personnel.

#### 4.2 L'échelle de Katz

Le deuxième outil mesurant la charge de travail est l'échelle de Katz. Cette dernière est un outil d'évaluation de la dépendance, un questionnaire permettant de déterminer le degré de dépendance des patients. Il n'est pas évident d'établir le lien avec la charge de travail, pourtant c'est l'échelle de Katz qui détermine les normes en personnel en maison de repos. Grâce à l'échelle de Katz, nous pouvons évaluer le degré de dépendance de la personne dont nous nous occupons. Plus le patient est dépendant, plus la charge de travail sera élevée. Voici donc ci-dessous les normes en personnel soignant en fonction de l'échelle de Katz.

		<b>Catégories</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>Infirmières</b>	<b>Aux. Soins</b>	<b>K.E.L</b>	<b>PRR</b>
<b>Normes Pour 30 résidents</b>	<b>M R P A</b>	O		0,250			
		A		1,200	1,050		
		B		2,100	4,000		0,350
		C		4,100	5,060		0,385
		Cd		4,100	6,060		0,385
		D		1,200	4,000		1,250
	<b>M R S</b>	B		5,000	5,200	1,000	0,100
		C		5,000	6,200	1,000	0,600
		Cd		5,000	6,700	1,000	0,600

Cet outil est utilisé dans beaucoup d'institutions de soins notamment en maison de repos, car il permet à cette dernière d'obtenir un financement. Cependant, il est très critiquable, car les critères techniques de soins infirmiers ne sont pas développés dans cette échelle, alors que cette dernière détermine les normes en personnel. De plus, la charge de travail n'est pas forcément liée à la dépendance d'une personne. Nous pouvons être en présence de deux personnes se retrouvant dans la même catégorie selon l'échelle de Katz, mais la charge de travail, chez chacune d'elles, sera différente. Nous remarquons alors que cet outil peut être assez obsolète et mériterait une mise à jour. Après avoir analysé un outil très utilisé en maison de repos et soins à domicile, nous évoquerons des outils utilisés en milieu hospitalier.

#### 4.3 Le Programme de Recherche en Nursing (PRN)

Le troisième outil est le Programme de Recherche en Nursing (PRN). C'est un système canadien d'évaluation de la charge en soins, provenant d'une recherche datant de 1969 réalisée au Centre hospitalier Sainte-Justine, à Montréal, à l'initiative et sous la direction de Monique Chagnon. Ce projet a été développé par l'Équipe Recherche Opérationnelle en Santé, le leader international dans le secteur de la mesure des charges en soins infirmiers. Le PRN se réalise en évaluant les soins directs et indirects d'un bénéficiaire de soins sur une période de 24 heures. Ces soins se décomposent en huit catégories : respiration, alimentation, élimination, hygiène, mobilisation, communication, traitements et méthodes diagnostiques. Parmi ces catégories se trouvent également des rubriques qui sont elles-mêmes découpées en plusieurs facteurs (par exemple, dans la catégorie « respiration » se trouve R08 aérosolthérapie guide-diriger égale 3). De ce fait, pour chaque facteur, il existe des soins, et en fonction de ces derniers, il existe des points. Un tableau explicatif est disponible en annexe. Ces points peuvent s'exprimer en minutes, car à travers cet outil, nous estimons qu'un point correspond à cinq minutes. À partir de cela, nous pouvons donc estimer le temps de travail du soignant. Nous pouvons en conclure que c'est un outil de mesure en raison de son aspect quantitatif, de même qu'il est fiable par son objectivité. Par rapport à l'échelle de Katz, nous retrouvons la notion de temps qui lui offre une plus-value. En revanche, nous relevons quelques inconvénients à cet outil, notamment le nombre élevé d'items. C'est donc un outil assez long à mettre en place. Le manque de temps empêcherait ou entraverait sa bonne utilisation. Enfin, nous pouvons relever grâce aux items que cet outil est plus adapté pour les hôpitaux.

#### 4.4 Les données infirmières du résumé hospitalier minimum

Le quatrième outil est les Données Infirmières du Résumé Hospitalier Minimum (DI-RHM). C'est un outil minimal d'enregistrement d'interventions infirmières réalisées, permettant d'évaluer la charge en soins. Concrètement, il permet d'obtenir une visibilité de ces soins et de collecter des informations pour diverses applications. Le DI-RHM est également un indicateur de la qualité des

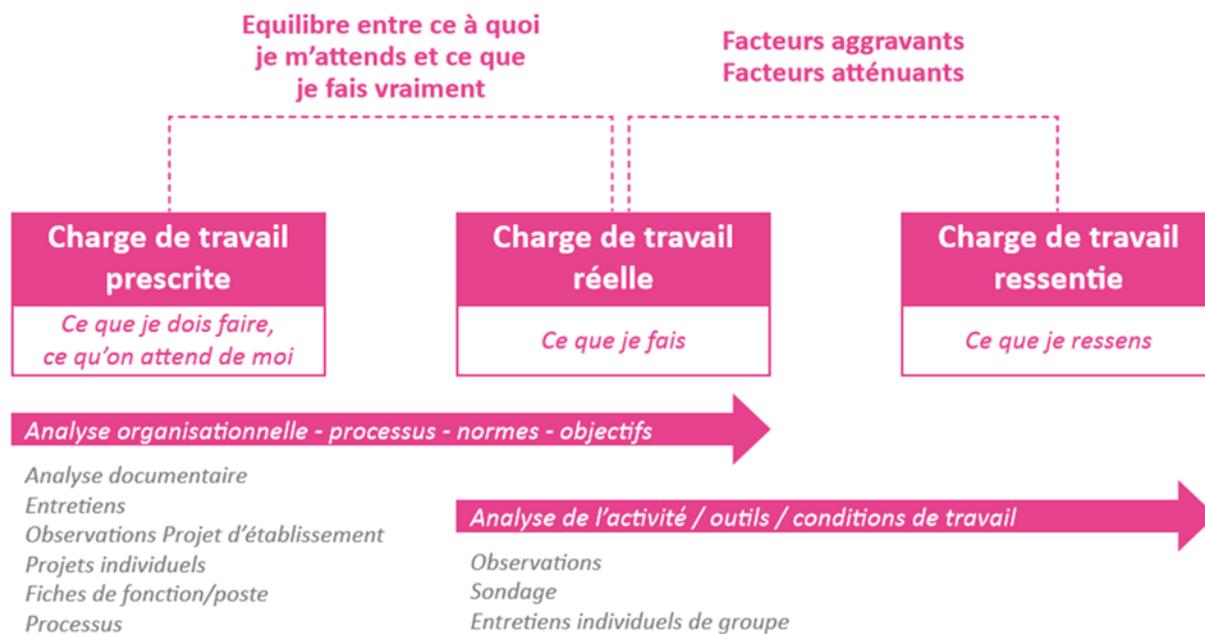
soins. Les trois grands objectifs du DI-RHM sont de donner une image des interventions infirmières, de permettre l'allocation en personnel, et de financer les soins infirmiers. Le but premier du DI-RHM est de générer un financement annuel complémentaire en fonction de la difficulté du soin. Pour calculer le financement auquel le patient a droit, il sera également nécessaire de faire appel aux *Nursing Related Group* (NRG), un modèle qui regroupe, en différents profils, des soins infirmiers construits grâce aux données DI-RHM. Cet outil dispose de 78 items répartis en six grands domaines de soins, eux-mêmes répartis en vingt-trois classes. Nous constatons que le DI-RHM peut être considéré pour beaucoup de soignants comme une surcharge de travail. En effet, lorsque nous nous appliquons à l'utilisation du DI-RHM, la charge et le temps de travail augmentent. C'est également un outil très utilisé à l'hôpital, contrairement aux maisons de repos. Après avoir analysé ces différents outils centrés spécifiquement sur la charge physique, il peut être intéressant d'apporter également des idées et des pistes de solutions pour analyser la charge mentale.

#### 4.5 Pistes de solutions pour analyser la charge mentale

Le cinquième outil est constitué des idées pratico-pratiques, qui forment plutôt des pistes de solution pour éviter une charge mentale élevée. La première idée consiste à prendre conscience du poids de sa charge mentale. En effet, la prise de conscience relative à la charge mentale permettra de réagir en conséquence. Ensuite, il est nécessaire de dialoguer avec son cadre afin de lui en faire part, et ainsi de décharger ce poids mental et trouver, avec le cadre et/ou en équipe, des solutions adaptées. Puis, nous pouvons nous rendre compte que des tâches pourraient être déléguées à d'autres membres du personnel qui en ont moins. Ensuite, il peut être nécessaire d'analyser une journée type et remarquer les choses inutiles effectuées et qui pourraient être supprimées, déléguées ou transformées. En effet, cela constitue quelques pistes de solutions concrètes. Cependant, cela ne constitue pas un outil quantifiable, validé et fiable. Pour cette raison, ces idées peuvent être critiquées, améliorées ou réfutées. Ensuite il y a également des personnes de confiance avec qui nous pouvons échanger, il y a également diverses formations accessibles en rapport avec le stress par exemple qui peuvent aider également les collaborateurs. À présent, après avoir évoqué la charge de travail, il serait intéressant de traiter la surcharge de travail. Nous allons donc définir ce terme : « *une surcharge de travail est définie comme une charge supérieure à la normale* ». Une surcharge de travail témoigne donc de mauvaises conditions de travail. Toutefois, la surcharge de travail pour l'un peut être une charge normale et pour l'autre non. Nous nous apercevons donc que la charge de travail peut être perçue différemment selon les individus. Dans ce sens, nous distinguerons les types de charges de travail : réelles, prescrites et ressenties.

#### 4.6 La charge de travail réelle, prescrite, ressentie

La charge de travail peut être physique et/ou mentale. Nous constatons également que la charge physique et mentale est ressentie différemment d'une personne à une autre. C'est la raison pour laquelle nous distinguons la charge de travail prescrite, la charge de travail réelle et la charge de travail ressentie. Voici ci-dessous un schéma issu de la Commission Nationale Paritaire Technique de Prévoyance (CNPTP) et détaillant les aspects de la charge de travail.



#### Facteurs d'influence entre charge de travail prescrite, réelle et ressentie<sup>48</sup>

La charge de travail prescrite correspond aux tâches que le chef demande d'effectuer à travers des objectifs, un tableau de bord, une fiche de fonction, des consignes et des procédures. Elle est d'ordre quantitatif et qualitatif. La charge de travail réelle correspond à ce que le travailleur réalise par rapport à ce qui lui a été demandé. La charge de travail ressentie est plus subjective, elle fluctue d'un individu à l'autre. Nous estimons que les absentéismes se situent au niveau de la charge de travail ressentie, en raison de la potentielle surcharge de travail ressenti par l'agent. Nous avons constaté antérieurement que la surcharge de travail était source d'absentéisme. Il est donc nécessaire d'aboutir à un équilibre et une certaine flexibilité au niveau de la charge de travail réalisé par l'agent. Il est également intéressant d'utiliser des outils d'évaluation de la charge de travail, comme cela fut expliqué précédemment avec les différents outils développés, afin d'éviter d'être en situation de surcharge de travail. Afin d'éviter cette dernière, le cadre peut également agir sur l'organisation de travail. Voici quelques pistes de solutions quant à la gestion de l'organisation au travail pour le cadre.

<sup>48</sup> Image de la charge prescrite, réelle et ressentie provenant de la commission nationale paritaire technique de prévoyance <https://www.cnptp66.fr/wp-content/uploads/2017/05/fiche-cnptp-evaluer-et-agir.pdf> (page consultée le 7/03/21)

Tout d'abord, le cadre participerait aux tâches afin d'analyser la charge réelle de travail. En participant aux tâches, il pourra se rendre compte de la différence entre les tâches prescrites et les tâches ressenties. Ensuite, le cadre établirait des actions préventives au niveau de la gestion de l'humain. Autrement dit, il pourra se demander si le travail est équitable entre les différents travailleurs. Dès lors, il instaurera des turnovers parmi les différentes tâches à réaliser ; il peut également, dans la mesure du possible, adapter le temps de travail suivant sa difficulté des tâches. Par exemple, le travailleur effectuerait ses tâches les plus ardues durant l'après-midi plutôt que le matin s'il se sent mieux adapté et moins en difficulté durant cette période de la journée. Le cadre doit être à l'écoute de ses collaborateurs, il doit savoir motiver les membres de son équipe, leur donner un but et un sens à ce qu'ils réalisent ; il peut également utiliser un management participatif voire déléгатif. En effet, ces deux types de management sont ce qui se rapproche le plus de notre idée de faire apparaître la créativité du travailleur. En revanche, il est nécessaire que le cadre puisse jongler avec les quatre types de management en fonction d'une situation donnée. Les quatre types de management qui sont le management directif, persuasif, participatif et déléгатif. Enfin, il pourra organiser des réunions d'équipe régulières afin que chaque membre apporte son idée et son avis par rapport à l'organisation. Comme cela fut mentionné antérieurement, nous avons utilisé le terme « doit » à deux reprises car nous avons la conviction que l'écoute et la motivation forment des atouts majeurs que le cadre doit employer.

#### 4.7 Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons traité des outils et des méthodes permettant d'évaluer la charge de travail, mais aussi d'améliorer les conditions de travail. De plus, en améliorant les conditions de travail, nous nous apercevons que le bien-être du travailleur se retrouve favorisé. Enfin, si le bien-être du travailleur est mis en avant, nous estimons alors que cela permettra une diminution des absentéismes, et améliorera les performances individuelles et collectives.

## CONCLUSION

En définitive, le sujet portant sur les conditions de travail demeure un thème difficile à gérer. À travers ce travail de recherche, nous avons présenté et analysé les différentes catégories d'absentéisme et leurs conséquences. Nous pouvons avancer que les conditions de travail constituent un point majeur permettant de combattre des phénomènes d'absentéisme grandissants. Cela permet également d'aboutir au bien-être du travailleur, à la créativité et à une augmentation des performances grâce à son épanouissement au travail. Les conditions de travail regroupent les facteurs environnementaux, organisationnels, sociologiques et psychologiques. Les conditions de travail nécessitent la prise en considération de plusieurs facteurs. À travers les facteurs environnementaux, nous avons parlé d'encadrement, de milieu en rapport aux conditions de travail ; à travers les facteurs organisationnels, nous avons évoqué l'arrêté royal de 2006 avec les rôles de l'infirmier en chef ; à travers les facteurs sociologiques, nous avons pu également relater la communication qui, si elle est utilisée à bon escient, reste un atout majeur pour le cadre ; et enfin, à travers les facteurs psychologiques, nous avons abordé le stress qui reste également présent dans le secteur de la santé. Quant à la charge de travail, nous avons mis en exergue des outils et des méthodes permettant d'évaluer la charge de travail, mais aussi d'améliorer les conditions de travail. En perfectionnant ces dernières, nous agissons sur le bien-être du travailleur. Et comme cela fut évoqué précédemment, si le bien-être au travailleur est mis en avant, cela engendrera alors plus de créativité de la part du travailleur à travers son épanouissement au travail. Ensuite, nous avons analysé plusieurs formes de charge de travail : la charge de travail physique, la charge de travail mentale, la charge de travail réelle, prescrite et ressentie. Nous avons mis en évidence le ressenti relatif à la charge de travail qui n'était pas la même pour tous les individus, car il existe un écart entre la charge réelle, prescrite et ressentie. En effet, le cadre assignant une charge de travail à un subordonné n'aura pas le ressenti de la charge de travail perçue par le travailleur. Nous avons mis en évidence la nécessité d'analyser les facteurs provoquant les absentéismes dans une entreprise et ensuite d'agir sur ces facteurs ; ce processus sera réalisable grâce à des outils d'évaluation, comme l'échelle de Katz qui est beaucoup utilisée en maison de repos, de même que le PRN et le DI-RHM, des outils très utilisés en milieu hospitalier.

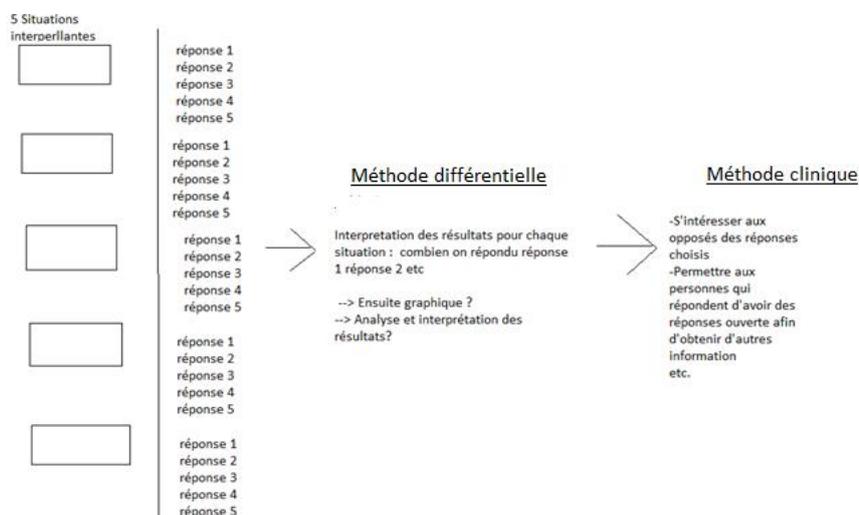
Ce travail de recherche nous a permis de réaliser que lorsque l'on s'attarde à améliorer les conditions de travail, nous obtenons beaucoup de satisfaction. Ici, nous avons souhaité établir un chapitre portant sur les absentéismes pour démontrer que les conditions de travail pouvaient agir sur cet élément. De toute évidence, l'amélioration des conditions de travail est bénéfique pour le travailleur car il sera en situation de bien-être, mais aussi pour l'employeur et le chef car ils obtiendront de meilleures performances de la part de leur équipe. Lorsque nous évoquons la performance, nous faisons

référence à un travail réalisé plus rapidement, plus efficacement, la réalisation de qualité d'une tâche donnée. Enfin, nous sommes persuadés que cela engendrera également plus de créativité de la part du travailleur. Après avoir réalisé une démarche conceptuelle, nous allons maintenant nous essayer à une démarche qui se verra opérationnelle.

## **Démarche opérationnelle**

# Chapitre 1 : CHOIX DES MÉTHODES UTILISÉES

Après avoir développé un aspect théorique de la problématique à travers une partie conceptuelle, nous allons maintenant essayer de développer un aspect plus opérationnel à notre travail. C'est pourquoi le choix de la méthode sera nécessaire pour mener à bien cette partie. Nous avons décidé d'utiliser deux méthodes : la méthode différentielle et la méthode clinique. Pour ce faire, nous ferons un questionnaire et un entretien. Avant de commencer par développer ces méthodes, nous avons élaboré ci-dessous un schéma explicatif portant sur notre réflexion et démontrant ainsi la préparation en aval pour réaliser cette démarche.



## Schéma explicatif de notre réflexion concernant les méthodes choisies

Comme nous le remarquons à travers le schéma ci-dessus, nous allons utiliser la méthode différentielle et la méthode clinique. Notre approche se verra qualitative. Nous essaierons également de recueillir des perspectives quant à notre travail de recherche.

Pour mener à bien notre étude, nous allons créer cinq questions comme montrer dans le schéma ci-dessus et procéder à un tirage au sort. Le but sera que chaque personne ciblée tire une question au hasard et réponde par une des cinq réponses que nous aurons établies. Puis, s'en suivra un entretien nous permettant d'approfondir nos recherche et nous donner un aspect plus qualitatif. Commençons par expliquer ce qu'est un entretien. Un entretien est : « *une technique de collecte de données informatives. Cette méthode permet de récolter et d'analyser plusieurs éléments : l'avis, l'attitude, les sentiments, les représentations de la personne interrogée* »<sup>49</sup> D'après cette définition, nous

<sup>49</sup> <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/> (page consultée le 22/04/22)

constatons que cette méthode qualitative comporte de nombreux avantages. Elle nous permet de faire une analyse subjective des réponses en prenant en compte tout ce qui est autour des réponses de la personne interviewée. De plus, nous constatons bien que cet outil nous permettra d'approfondir notre travail, notre vision, notre point de vue, et pourquoi pas même nous amener dans une direction contraire ou une direction que nous n'aurions pas pensé. Cet entretien s'établira en face-à-face. Cependant, cela comporte également quelques biais, comme le fait que l'entretien nécessite de notre part une grande neutralité dans notre façon de communiquer les questions, afin de ne pas orienter un choix de réponse et donc d'orienter l'interviewé. Il est vrai, que nous pouvons être quelque peu extravagants dans notre façon de parler, il faudra donc ne pas l'être pour ne pas perturber l'interviewé. C'est pourquoi, un travail sur nous-même sera nécessaire. Nous pourrions tester notre façon de communiquer lors d'un pré-test. Mais à quoi sert un pré-test ? Il sert à : « *mesurer l'impact d'un outil de marketing direct sur un échantillon de la population. Il permet d'éviter les erreurs et de pouvoir les corriger avant le lancement sur le marché réel* »<sup>50</sup>. En effet, le pré-test nous permettra d'analyser différents biais que nous n'aurons pas prévus. Nous pourrions ainsi rectifier l'outil afin d'éviter les erreurs.

Venons-en au public cible. Nous avons choisi de nous adresser à des cadres. En effet, il y a des cadres dans divers secteurs de soins. Au départ, nous voulions choisir des cadres de maison de repos et de soins. Cependant, après réflexion, nous avons pu nous dire que cela pouvait constituer un biais, car tous les cadres ne sont pas en maison de repos et de soins. Donc, il n'y aurait pas tous les cadres qui pourraient se reconnaître à travail ce travail opérationnel. Nous avons donc choisi que notre public ciblé serait des cadres de maison de repos et de soins (chef infirmier) et des cadres intermédiaires en hôpital. En effet, le fait que nous choisissons des cadres en maison de repos et de soins et en hôpital nous permet d'élargir notre champ et d'élargir le nombre de cadre pouvant se reconnaître à travers ce travail. Étant donné que nous allons utiliser la méthode différentielle et la méthode clinique, il est nécessaire de dire qu'avec ces méthodes, ce n'est pas nécessairement le nombre de participant qui compte, car ce n'est pas le nombre de sujet rencontré qui offrira une plus-value au travail. C'est pourquoi dans le chapitre suivant nous allons passer au développement de notre démarche à suivre pour mener à bien notre recherche.

---

<sup>50</sup> <https://www.encyclopedie.fr/definition/Pr%C3%A9-test#:~:text=pr%C3%A9-test,-Marketing&text=Test%20servant%20%C3%A0%20mesurer%20lancement%20sur%20le%20march%C3%A9%20r%C3%A9el>. (page consultée le 22/04/22)

## Chapitre 2 : DÉMARCHE À SUIVRE

Dans ce chapitre nous allons expliquer la démarche que nous allons entreprendre pour réaliser notre enquête. Pour commencer, il sera nécessaire de savoir quelles seront les institutions que nous choisirons pour trouver nos cadres à interviewer. Où se passeront les entretiens ? Comment allons-nous réaliser le questionnaire ? Comment allons-nous négocier avec les possibles participants pour qu'ils participent à notre entretien ? Combien de temps durera l'enquête, etc. ? Toutes ces questions sont nécessaires pour mener à bien notre travail.

### 2.1 Déroulement de la démarche

Comme expliqué en introduction, nous devons tout d'abord trouver un endroit, un local pour réaliser nos entretiens. Il peut s'avérer que choisir l'endroit de l'entretien n'est pas la préoccupation principale, et pourtant cela permet de réaliser au mieux un entretien. Dans certains écrits, il est noté qu'il est intéressant de privilégier une table ronde plutôt qu'une table rectangulaire, car cela donne plus de convivialité et permet de mettre l'interviewé plus à l'aise<sup>51</sup>. Puis, il faut aussi que ce soit un endroit calme pour ne pas être dérangé. Ensuite, il faudra également négocier un entretien avec les cadres. C'est pourquoi, nous leur expliquerons le thème de notre travail à savoir les conditions de travail. Nous les convaincrons de participer à l'entretien. Nous leur expliquerons également ce que nous allons faire des résultats obtenus. Nous leur donnerons un retour s'ils le souhaitent lorsque le travail sera abouti afin qu'il puisse avoir un retour des réponses au questionnaire, et de l'entretien, mais aussi de l'interprétation que nous en ferons. En revanche, s'il ne le souhaite pas, nous ne leur donnerons pas. Ensuite, pour mener à bien l'entretien, nous préviendrons l'interviewé que nous enregistrerons l'entretien afin que nous ne devions pas écrire pendant la rencontre. En effet, il est difficile d'écrire et d'écouter en même temps. C'est pourquoi nous choisissons d'utiliser un téléphone pour enregistrer l'entretien. De plus, nous expliquerons bien à l'interviewé que l'entretien peut être anonyme s'il le souhaite. Enfin, nous rappellerons que ce travail est un travail scolaire amenant à la finalisation d'un travail de fin d'étude, appelé épreuve intégrée.

---

<sup>51</sup> [https://www.bfintv.com/economie/emploi/vie-de-bureau/quel-est-le-meilleur-endroit-pour-faire-passer-un-entretien-de-recrutement\\_AN-201606140122.html](https://www.bfintv.com/economie/emploi/vie-de-bureau/quel-est-le-meilleur-endroit-pour-faire-passer-un-entretien-de-recrutement_AN-201606140122.html) (page consultée le 22/04/22)

## 2.2 Question de recherche

Comme nous le savons la méthode différentielle ne nécessite pas forcément d'hypothèse. En revanche, la méthode a recours à une question tout comme la méthode clinique. En effet, la méthode clinique n'est pas centrée sur une relation de cause à effet. Notre question de recherche se verra assez ouverte permettant à l'interviewé d'approfondir sa réponse et pas simplement répondre par oui ou non. C'est pourquoi notre question de recherche dans cette démarche opérationnelle est la suivante :

Quels sens le cadre donne-t-il aux conditions de travail par rapport aux absentéismes et aux performances des collaborateurs en institution ?

## 2.3 Public cible et échantillon

Pour commencer, il est nécessaire de définir ce qu'est un public cible. Le public cible est : « *l'ensemble des consommateurs, clients idéaux ou acheteurs qui sont dirigés par une entreprise dans le but de les séduire avec un produit ou un service spécifique* »<sup>52</sup>. Dans cette définition, il est noté « l'ensemble des consommateurs », et dans ce travail nous voulons atteindre les cadres. Il est nécessaire d'interviewer des personnes qui sont en lien avec le sujet, la problématique. Venons-en maintenant à l'échantillon. Un échantillon c'est : « *Une fraction représentative d'une population donnée* »<sup>53</sup>. Comme nous ne pouvons pas établir nos recherches sur toute une population, nous allons utiliser un échantillon d'une population ayant les mêmes caractéristiques, puis nous analyserons et interpréterons les résultats obtenus. Après avoir pris du recul, nous nous sommes dit que nous allions plutôt réaliser et envoyer un questionnaire via l'application google form<sup>54</sup>. Ainsi, pour commencer, nous allons envoyer par mail les questions via l'application google form qui est un outil en ligne nous permettant de réaliser des questionnaires, des sondages etc. Cet outil nous permettra d'avoir des réponses plus rapides et nous permettra également de faire une analyse avec un diagramme circulaire. Il nous permettra de récolter des informations afin de faire des analyses statistiques. Après avoir obtenu des réponses aux questionnaires, nous allons réaliser un entretien avec une ou plusieurs personnes qui nous auront porté attention par leurs réponses aux questionnaires. En effet, il peut y avoir des réponses différentes ou à l'opposé de nos attendus et donc il sera intéressant de comprendre un autre point de vue. Pour choisir à qui nous allons envoyer le questionnaire, nous allons essayer d'agir au plus simple. Dans le groupe pour lequel nous travaillons, il y a plusieurs maisons de repos et de soins. Comme nous disposons des numéros de téléphone de ces maisons de repos, nous les avons appelés pour demander leur accord de participer à une enquête en leur expliquant le thème, la démarche, etc. Nous avons donc demandé à deux infirmières cheffes de la maison de repos et de soins

---

<sup>52</sup> <https://economy-pedia.com/11038946-target-audiences> (page consultée le 23/04/22)

<sup>53</sup> <https://www.cordial.fr/dictionnaire/definition/%C3%A9chantillon.php> (page consultée le 30/04/22)

<sup>54</sup> <https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1506345-google-forms-gratuit-l-outil-de-creation-de-formulaires-de-google/> (page consultée le 21/05/22)

G à Morlanwelz ; à un infirmier-chef de la maison de repos et de soins H de Chatelet. Puis, nous avons demandé, par le biais d'une connaissance à trois infirmières cheffes à l'hôpital I à Mons. Toutes ces personnes ont accepté de répondre au questionnaire et ont accepté l'entretien si besoin. C'est nous, en tant qu'intervieweur, qui nous nous déplacerons lorsque nous voudrons réaliser un entretien. Bien sûr, nous conviendrons d'un commun accord, de la date, de l'heure à laquelle nous réaliserons l'entretien et enverrons le questionnaire. Voici donc ci-dessous un tableau récapitulatif des participants à notre enquête. Un des biais que nous avons déjà soulevé est que, nous n'avons pas contacté d'autres participants au cas où une ou plusieurs personnes se désisterais. Nous allons donc parler à la suite du tableau, des biais éventuels que nous pourrons avoir.

Nombre de participant	Noms	Sexe	Diplôme	Expérience
Personne 1	Infirmière cheffe MRS Morlanwelz	Femme	Infirmière A2	15 ans infirmière et 15 ans infirmière cheffe
Personne 2	Infirmière Cheffe MRS Morlanwelz	Femme	Infirmière A1 + formation de cadre	4 ans infirmière cheffe
Personne 3	Infirmier chef MRS Chatelet	Homme	Infirmier A1	9 ans infirmier et 12ans infirmier chef
Personne 4	Infirmière cheffe gériatrie Hôpital Mons	Femme	Infirmière A1+master en santé publique	7 ans infirmière cheffe
Personne 5	Infirmière cheffe revalidation Mons	Femme	Infirmière A1 + Formation de cadre	9 ans infirmière cheffe
Personne 6	Infirmière cheffe gériatrie Mons	Femme	Infirmière A1	7 ans infirmière 2 ans infirmière cheffe

#### 2.4 Les biais

Pour pouvoir réaliser au mieux notre travail opérationnel, il sera nécessaire au préalable d'anticiper un certain nombre de biais. Commençons par expliquer ce qu'est un biais. En statistique, un biais est : « *un écart entre la vraie valeur d'une variable inobservable et la valeur estimée statistiquement* ». En méthodologie scientifique, un biais c'est : « *une erreur dans la méthode, le non-respect des règles de protocole, qui engendre des résultats erronés* »<sup>55</sup>. Il sera donc primordial de prévenir les potentielles erreurs que nous pourrions commettre. Énumérons alors les différents biais possibles :

- Le fait que nous avons utilisé nos connaissances pour trouver des cadres. En effet, trois personnes que nous avons trouvées sont issues du même groupe institutionnel que nous. Ce biais sera évité puisque nous ne connaissons pas ces cadres. En revanche, est-ce que le fait que ce soit trois personnes du même groupe institutionnel peut influencer leur réponse ? Nous le saurons lorsqu'ils auront répondu aux questionnaires ;

<sup>55</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Biais> (page consultée le 16/05/22)

- Le fait qu'il y ait des hommes et des femmes. En effet, nous avons choisi de prendre les deux sexes pour qu'il n'y ait pas une idée qui se voudrait simplement masculine ou simplement féminine. Ainsi, nous pourrions voir également si les femmes ont le même raisonnement face aux questionnaires ou non et de même pour les hommes.
- La représentativité de l'échantillon choisi. Effectivement, nous avons six personnes pour réaliser l'enquête. C'est peu et donc cela ne pourra pas se vouloir quantitatif. On ne pourra pas généraliser les réponses. Toutefois, la méthode clinique ne se veut pas quantitative, mais plutôt qualitative et donc nous sommes sur un chemin correct.
- Le questionnaire en lui-même. En effet, les questions et réponses ont été rédigées par nous-même. Nous avons des attendus et donc il est difficile d'être objectif, car nous avons aussi notre ressenti et nos expériences personnelles qui rentrent en jeu dans la rédaction des questions et réponses.
- L'expérience dans le métier des participants. Bien sûr, nous avons voulu choisir également des personnes ayant des années d'expérience différentes afin d'analyser si l'expérience pouvait impacter les réponses de nos participants.
- L'endroit où les participants répondront aux questionnaires et l'endroit où peut se dérouler les entretiens. En effet, nous avons utilisé « google form » sur internet et nous avons envoyé le questionnaire par mail. De plus, les entretiens ont été négociés, c'est-à-dire la date, l'heure le lieu etc.
- Le fait qu'il y ait dans le questionnaire des questions sur les maisons de repos et sur les hôpitaux. En effet, nous y reviendrons un peu plus tard, mais lors de notre pré-test, nous avons voulu réaliser en face-à-face le questionnaire et l'entretien en demandant de piocher au hasard une des cinq questions aux participants. Le problème qui s'est posé est que la participante travaillant en hôpital a pioché une question faisant référence aux maisons de repos et s'est donc senti peu concernée. Ce pré-test a remis en cause toute notre démarche que nous avons élaborée jusqu'à présent. C'est pourquoi, nous avons décidé que les participants devront répondre aux cinq situations et non une seule comme nous l'avions pensé en début de démarche.

## Chapitre 3 : ÉLABORATION DU QUESTIONNAIRE

Le questionnaire que nous allons élaborer sera constitué de cinq situations interpellantes relevant des conditions de travail et sur lequel le cadre peut agir. Pour chaque question, nous aurons cinq réponses possibles. Toutes ces réponses proviennent de notre première partie conceptuelle que nous avons réalisée. Cela montre aussi que notre travail théorique est en lien avec notre partie pratique. Voici donc ci-dessous les questions et réponses de notre questionnaire.

### Situation interpellante 1 :

« Madame X aide-soignante en maison de repos et de soins Y s'est plainte à son chef de se sentir surchargée physiquement et très stressée par peur de ne pas arriver à faire son travail correctement, car elle doit laver dix résidents complètement ; et la veille elle n'a pas terminé à l'heure et n'a pas reçu d'aide de la part de ses collègues ». Comment allez-vous réagir ?

Réponse 1 : Agir sur les facteurs sociaux : la communication

Réponse 2 : Évaluer la charge de travail à l'aide d'outils

Réponse 3 : Agir sur les facteurs organisationnels : organisation de travail, procédure

Réponse 4 : Agir sur les facteurs environnementaux : l'environnement de travail du salarié physique et technique

Réponse 5 : Agir les facteurs psychologiques : exemple le stress

### Situation interpellante 2 :

« Madame X infirmière à l'hôpital Y dit en avoir assez de travailler de façon récurrente en personnel réduit. Elle dit qu'il y a toujours quelqu'un d'absent ou non remplacé. Elle se sent épuisée et en a fait part à son chef ». Comment allez-vous réagir ?

Réponse 1 : Agir sur les facteurs organisationnels : organisation de travail, procédure

Réponse 2 : Agir les facteurs psychologiques : exemple le stress

Réponse 3 : Agir sur les facteurs sociaux : la communication

Réponse 4 : Agir sur les facteurs environnementaux : l'environnement de travail du salarié physique et technique

Réponse 5 : Évaluer la charge de travail à l'aide d'outils

Situation interpellante 3 :

« Madame X infirmière en maison de repos et de soins Y est en colère car la salle de pause du personnel sert aussi de local pour la coiffeuse et donc le personnel ne se sent pas en réellement en pause. Elle en a donc fait part à son chef ». Comment allez-vous réagir ?

Réponse 1 : Évaluer la charge de travail à l'aide d'outils

Réponse 2 : Agir sur les facteurs organisationnels : organisation de travail, procédure

Réponse 3 : Agir sur les facteurs sociaux : la communication

Réponse 4 : Agir sur les facteurs environnementaux : l'environnement de travail du salarié physique et technique

Réponse 5 : Agir les facteurs psychologiques : exemple le stress

Situation interpellante 4 :

« Monsieur X infirmier en maison de repos et de soins Y se plaint d'être toujours dans l'étage le plus lourd et que sa collègue travaille toujours dans l'étage le plus léger. Il aimerait pouvoir changer d'étage et en fait part à son chef ». Comment allez-vous réagir ?

Réponse 1 : Agir sur les facteurs environnementaux : l'environnement de travail du salarié physique et technique

Réponse 2 : Agir les facteurs psychologiques : exemple le stress

Réponse 3 : Agir sur les facteurs sociaux : la communication

Réponse 4 : Évaluer la charge de travail à l'aide d'outils

Réponse 5 : Agir sur les facteurs organisationnels : organisation de travail, procédure

Situation interpellante 5 :

« Monsieur X infirmier à l'hôpital Y dit à son chef qu'il y a trop d'étudiants en même temps en stage et donc il n'arrive pas à former correctement ces derniers. De plus, cela ralentit considérablement son travail ». Comment aller vous réagir ?

Réponse 1 : Agir sur les facteurs environnementaux : l'environnement de travail du salarié physique et technique

Réponse 2 : Agir les facteurs psychologiques : exemple le stress

Réponse 3 : Agir sur les facteurs sociaux : la communication

Réponse 4 : Évaluer la charge de travail à l'aide d'outils

Réponse 5 : Agir sur les facteurs organisationnels : organisation de travail, procédure

Chaque question comporte les mêmes réponses possibles. Nous avons également fait exprès de mettre les mêmes réponses, mais dans le désordre pour ne pas orienter la personne dans son choix de réponse. De plus, cela étant pour qu'elle ne pense pas par exemple que la réponse une est toujours la bonne réponse. Ceci constitue un biais également que nous ajoutons maintenant, car au fur et à mesure de l'élaboration de la démarche, nous affinons notre idée. Après avoir réalisé le questionnaire, il nous faut à présent réaliser notre guide d'entretien.

## Chapitre 4 : RÉALISATION DU GUIDE D'ENTRETIEN

Pour réaliser un entretien de façon structurée, il sera nécessaire de réaliser un guide d'entretien. Qu'est-ce qu'un guide d'entretien ? C'est : « *un document qui regroupe l'ensemble de nos questions à poser ou nos thèmes à aborder lors d'une entrevue. Il est structuré selon le type d'entretien que vous souhaitez mener (entretien directif, semi-directif ou non directif)* »<sup>56</sup>. Comme expliqué dans la définition, le guide d'entretien nous permettra de structurer notre échange. Étant donné, que nous sommes dans une étude qualitative, nous allons utiliser l'entretien semi-directif. Expliquons alors ce qu'est un entretien semi-directif. Ce dernier est : « *une méthode qualitative, son but est de récolter des informations qui apportent des explications ou des éléments de preuve à un travail de recherche. Elle est une technique de collecte des données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes* »<sup>57</sup>. Pour réaliser notre guide d'entretien, nous allons réaliser un tableau avec à gauche les questions et à droite le thème abordé.

De ce fait, les thèmes que nous mettrons en exergue seront :

- Le travail
- L'organisation de travail
- Les conditions de travail

Les thèmes présentés ci-dessus sont des points de notre travail. En effet, nous allons présenter l'entretien dans cet ordre afin d'être du plus général au plus précis par rapport à notre travail.

Dans un premier temps nous aborderons une question ouverte concernant le travail. En effet, nous avons réalisé dans notre partie conceptuelle un chapitre sur le travail. Nous y avons mis nos représentations, mais aussi des sources traitant du sujet. Il sera alors intéressant d'analyser l'image qu'un cadre se fait du travail afin de confirmer, infirmer ou nuancer nos propos tenus dans le chapitre y faisant référence. C'est pourquoi nous poserons la question suivante : *Quel sens donnez-vous au travail ?* »

Dans un second temps, nous parlerons de l'organisation de travail. Nous poserons la question suivante : « *Quelle place donnez-vous à l'organisation de travail dans votre profession et y a-t-il des avantages et/ou des inconvénients à cela ?* »

---

<sup>56</sup> <https://www.scribbr.fr/methodologie/guide-dentretien/> (page consultée le 16/05/22)

<sup>57</sup> <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/> (page consultée le 16/05/22)

Dans un dernier temps, nous parlerons des conditions de travail. Nous poserons les questions suivantes : « Quel sens donnez-vous aux conditions de travail ? Y a-t-il des avantages et/ou inconvénients à améliorer les conditions de travail ? Y a-t-il un lien avec l'absentéisme et les performances des collaborateurs ? »

Comme vous avez pu le remarquer, les dernières questions sont légèrement orientées vers la question de recherche de départ. Effectivement, une chose à ne pas oublier c'est bien notre question de départ. En posant ces dernières questions nous essayons d'aller au plus précis. Nous n'orientons pas les réponses mais simplement les questions pour rester dans notre sujet.

## **Chapitre 5 : PRÉ-TEST DU QUESTIONNAIRE ET GUIDE D'ENTRETIEN**

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre un, le pré-test nous permettra d'éviter des erreurs. Il nous permettra d'examiner si notre outil est fiable. Nous avons donc réalisé un pré-test. Commençons par le questionnaire. En effet, un biais s'est présenté lors de notre pré-test et cela nous a fait modifier l'utilisation de notre outil. Comme abordé dans un chapitre précédent, notre idée de départ était que les personnes sélectionnées pour l'enquête devaient piocher une des cinq questions au hasard et y répondre. Or, lors de notre pré-test auprès d'une cadre travaillant en hôpital, nous avons constaté qu'elle avait pioché une question concernant les maisons de repos. Cela a apporté une petite gêne que nous avons perçu sur le visage de la cadre exprimant l'étonnement. Toutefois, les questions sont des situations générales et pouvaient s'adapter à différentes institutions. Toujours est-il que cela nous a permis de nous remettre en question et d'adopter une nouvelle stratégie. C'est-à-dire de faire répondre chaque participant aux cinq questions interpellantes. Ensuite, pour le guide d'entretien, plusieurs biais sont apparues également. À notre niveau, nous avons constaté qu'il fallait qu'on articule un peu mieux les questions et que nous devions aussi les poser moins rapidement. De plus, nous avons essayé d'être le plus neutre possible dans notre façon de communiquer les questions et n'exprimer aucun ou très peu d'expression de visage pour ne pas orienter le participant. Une chose intéressante que nous avons faite était d'enregistrer le participant pour faciliter l'échange sans coupure. Par rapport aux questions, nous avons observé que deux questions étaient un peu floues ou difficiles à comprendre pour le participant. De ce fait, nous les avons légèrement modifiés comme vous pouvez le voir en annexe quatre. Puis, nous sommes passés à l'étape suivante, c'est-à-dire d'envoyer le questionnaire via google form. A la suite des réponses aux questionnaires nous avons pris un participant pour réaliser un entretien semi-directif. Nous allons donc dans le chapitre suivant procéder à une analyse de contenu.

## Chapitre 6 : ANALYSE DE CONTENU

Nous avons scindé notre analyse de contenu en deux parties. La première analyse de contenu concerne le questionnaire et la deuxième concerne les entretiens. Bien sûr, nous avons établi des liens entre ces deux procédés. Nous avons décidé d'utiliser l'analyse catégorielle. C'est-à-dire un contenu condensé et résumé regroupé par unité de texte dans des thématiques bien définies.

Commençons donc par le questionnaire. Nous allons comme expliqué dans le cours du professeur Patrick Vantomme sur l'analyse de contenu dans la méthodologie de la recherche dépouiller les réponses à notre enquête sous forme de tableau<sup>58</sup>. Nous avons en annexe trois, un diagramme circulaire avec écrit le pourcentage des choix de réponse. Ci-dessous nous allons simplement reprendre le même procédé que sur le diagramme circulaire mais sous forme de tableau.

	Réponse 1	Réponse 2	Réponse 3	Réponse 4	Réponse 5
Situation 1	1 participant	4 participants	1 participant	0 participant	0 participant
Situation 2	3 participants	1 participant	1 participant	0 participant	1 participant
Situation 3	0 participant	0 participant	1 participant	5 participants	0 participant
Situation 4	0 participant	0 participant	1 participant	4 participants	1 participant
Situation 5	1 participant	1 participant	0 participant	0 participant	4 participants

Ensuite, nous avons l'analyse de contenu des entretiens. Nous avons également mis en annexe les questions et réponses des participants sous forme de tableau. Comme expliqué dans le guide d'entretien, nous avons mis à gauche les questions et réponses du participant et à droite les réponses obtenues. Après cela, nous allons donc maintenant dans le chapitre suivant interpréter les réponses obtenues.

<sup>58</sup> <http://www.lereservoir.eu/PDF/PV/COURS/CADRES/BALISE%20PHI%20EXO.pdf> (page consultée le 17/05/22)

## Chapitre 7 : INTERPRÉTATIONS

À la suite de notre analyse de contenu, nous allons maintenant interpréter nos résultats obtenus. Nous allons commencer par analyser le questionnaire et les réponses obtenues. En effet, dans un premier temps, nous avons envoyé et reçu par google form les réponses aux questionnaires. Pour mieux comprendre notre interprétation des résultats, nous allons d'abord nous baser sur les réponses que nous attendions et nous ferons le lien avec les réponses obtenues à savoir les points de convergence et divergence.

Dans la situation interpellante numéro une, nous attendions que les participants répondent la réponse deux, analyser la charge de travail. Nous avons constaté que 66,7 % soit quatre personnes ont répondu la même réponse. Cela nous fait donc penser que notre idée constitue la majorité car plus de la moitié ont répondu comme nous. Nous pouvons comprendre par-là que dans la situation une, il faut bien s'attarder sur la charge de travail pour essayer de résoudre le problème et/ou projet. En effet, dans la situation, la soignante se plaint à son chef qu'elle a beaucoup de travail, qu'elle stresse de ne pas y arriver et qu'elle n'a reçu aucune aide. La majorité a donc pensé qu'en traitant la charge de travail, nous pourrions ainsi réduire son stress car elle terminera à l'heure, mais aussi améliorer ses conditions de travail car les tâches seront moins difficiles ou du moins plus accessibles pour cette soignante. Comme nous l'avons vu dans notre partie conceptuelle, il existe plusieurs outils d'évaluation de la charge de travail. Le cadre pourra les utiliser afin d'analyser la charge et de faire des modifications dans l'organisation de travail si besoin. Ensuite, nous remarquons que deux participants ont répondu des réponses différentes. Une participante a répondu la réponse trois, agir sur les facteurs organisationnels. Cette réponse n'est pas à l'opposé de la réponse que la majorité a choisi, elle s'en rapproche. Nous pensons que la participante n'a pas voulu simplement s'attarder sur la charge de travail mais aussi sur tout ce qui concerne le rôle du cadre dans sa fonction au niveau organisation de travail. Ensuite, une dernière participante a répondu une réponse qui ne se rapproche pas de la réponse de la majorité. Nous pouvons nous poser la question à savoir pourquoi, elle a répondu différemment ? A-t-elle raison ? A-t-elle tort ? A-t-elle une autre vision ? Nous pouvons penser qu'elle n'a pas mis de côté l'idée que l'analyse de la charge de travail ne traitera pas le fait que la soignante n'avait pas reçu d'aide de la part de ses collègues. En effet, cette participante a choisi la communication. Nous nous sommes donc attardés sur cette inattendue. Nous avons analysé de plus près la personne qui a répondu cela. Il s'agit d'une infirmière en maison de repos et de soins, qui a obtenu son diplôme de cadre et qui exerce sa fonction de cheffe infirmière depuis quatre ans. Il est vrai que dans la formation de cadre la communication a été révélée comme une idée majeure dans une résolution de problème. Il est clair que la communication permet beaucoup de choses. Cela permet d'aider au changement.

Elle permet de resserrer les liens entre collègues par exemple, ou même de comprendre des situations telles que pourquoi une collègue ne vient pas m'aider. Avait-elle aussi un problème dans son étage ? Toutes ces questions sans réponses peuvent être trouvées grâce à la communication. Nous pensons donc que la réponse choisie par la participante a tout son sens. Cela nous montre également la sensibilité de chacun dans son management, l'un va préférer en premier lieu les procédures, les outils d'analyses, etc. et une autre peut préférer en premier lieu communiquer avec les membres. De ce fait, nous pensons réaliser un entretien avec cette personne.

Dans la situation numéro deux, une soignante explique à son chef qu'elle en a assez d'être en personnel réduit et qu'elle se sent donc épuisée. Notre attendu était que les participants répondent la réponse une, agir sur les facteurs organisationnels. Sur les six cadres, trois ont répondu la même réponse que nous et trois autres ont répondu différemment. Intéressons-nous aux autres réponses inattendues. Une personne a répondu qu'il fallait agir sur les facteurs psychologiques, une autre sur la charge de travail et une autre sur la communication. Nous nous apercevons que ces trois réponses peuvent également avoir du sens. En effet, quand une personne se sent épuisée, c'est parce qu'elle a beaucoup de travail, il peut être alors intéressant d'analyser la charge de travail. Ensuite, une autre personne a choisi de traiter les facteurs psychologiques, le stress, par exemple, peut faire en sorte que nous n'arrivions pas à nous organiser pour réaliser le travail. De plus, le stress empêche que la personne puisse s'épanouir au travail. Enfin, une dernière personne a choisi la communication. La communication est au centre de tout. Lorsque l'on communique avec quelqu'un cela permet de mieux comprendre certaines situations. En analysant les profils des participants qui ont répondu différemment, ce sont des cadres qui travaillent en maisons de repos et de soins et en hôpital, donc il n'y a pas eu de lien avec la structure. De plus, ils ont des âges différents donc pas de lien avec l'âge non plus.

Dans la situation numéro trois, la soignante se plaint à son chef que le personnel n'a pas de local pour prendre une pause correcte. Notre attendu était la réponse quatre, agir sur les facteurs environnementaux. Nous constatons que cinq personnes sur les six ont choisi également cette réponse. Peu importe l'âge, l'institution, l'expérience la majorité a choisi de s'attarder sur les facteurs environnementaux. Nous avons également développé cela dans notre partie conceptuelle. Cela constitue bien un exemple de situation que nous pouvons inclure dans le sous-chapitre des facteurs environnementaux. Puis, nous avons remarqué qu'une personne a de nouveau répondu la communication. Ce n'est pas la même personne que pour les deux questions précédentes. Sans vouloir nous répéter, nous constatons bien que la communication est quelque chose de primordiale pour le cadre.

Dans la situation numéro quatre, le soignant se plaint de toujours travailler dans l'étage le plus lourd et il aimerait changer d'étage. Notre attendu à cette question était la réponse cinq, agir sur les facteurs organisationnels. A notre grande surprise, une seule personne a répondu comme nous. Notre idée était que si le soignant se plaint d'être toujours au même endroit, alors le cadre devra revoir l'organisation de travail et réaliser des turn-over dans les tâches afin que le travail soit équitable pour tous comme expliqué dans notre partie conceptuelle. Or, plus de la moitié des participants soit 66,7% ont répondu d'évaluer la charge de travail et une dernière personne a répondu une nouvelle fois la communication. Nous nous sommes remis en question à savoir pourquoi, les participants se sont concentrés sur la charge de travail, est-ce le plus important pour eux ? À cette étape, nous nous sommes dits que, certainement, le cadre pense d'abord à évaluer, analyser ce que le subordonné lui dit avant d'agir. C'est pourquoi, pour essayer d'avoir une trame logique, nous nous sommes rendus à l'évidence que, dans cette situation il fallait dans un premier temps analyser la charge de travail, puis communiquer avec la personne et enfin réorganiser le travail si nécessaire. Grâce à cette divergence d'opinion, nous avons pu élargir notre réflexion et avoir une vue plus large afin d'englober tous les aspects de cette situation.

Dans la situation numéro cinq, la soignante se plaint de ne pas avoir le temps de former les étudiants car ils sont nombreux. Notre attendu était la réponse cinq, agir sur les facteurs organisationnels. Nous constatons que 66,7% ont répondu comme nous l'attendions. En revanche, deux cadres ont répondu différemment. Une personne a répondu qu'il fallait agir sur les facteurs psychologiques et l'autre a répondu qu'il fallait agir sur les facteurs environnementaux. Nous constatons donc qu'il y a une majorité qui a répondu de façon identique et deux personnes qui ont un point de vue divergent. Cela nous montre bien qu'être cadre c'est aussi assumer ses idées, ses opinions. Chaque cadre a sa vision, et ses réflexions quand il faut résoudre des problèmes. Nous avons pu voir grâce aux diverses situations qu'il y avait des corrélations dans la réflexion des différents cadres. Sur les cinq questions, il y avait au moins la moitié qui répondait la même chose. En revanche, dans ce même groupe de cadre choisi, nous avons pu également constater d'autres opinions à travers des réponses différentes.

Dans ce questionnaire, nous avons mis diverses situations relevant des conditions de travail. Notre question de recherche était : « Quels sens donner vous aux conditions de travail par rapport aux absentéismes et aux performances des collaborateurs en institution ? ». Nous avons pu mettre en exergue que toutes les réponses aux différentes situations correspondent à des chapitres ou sous chapitres de notre partie conceptuelle. D'après les réponses obtenues aux questions, nous avons pu voir que les cinq réponses possibles sont des pistes de solution à utiliser pour améliorer les conditions de travail de manière générale.

Pour continuer notre réflexion, nous allons maintenant aller vers une méthode plus clinique grâce à l'interprétation des réponses obtenues via l'entretien que nous avons réalisé.

Pour la rencontre, nous avons utilisé notre guide d'entretien afin d'être plus efficace et méthodique. Nous avons donc commencé par le thème du travail. La première question était comment percevez-vous le travail, et quel sens lui donnez-vous ? À notre étonnement, nous avons constaté un sourire de la part de la cadre avant qu'elle ne réponde. Peut-être que cela signifiait que ce sujet était sensible, enfin nous l'interprétons de cette manière. Elle nous explique que pour elle le travail est pénible, qu'il y a beaucoup de contrainte et qu'il y a également beaucoup de fatigue. Elle nous explique que même à son domicile, elle peut être encore stressée de son travail. Nous avons pu comprendre à travers sa première partie de réponse que le métier de cadre pouvait être difficile psychologiquement. Sa réponse nous donne l'impression que le travail est vu négativement. Cela est à l'opposé de ce que nous pensions dans notre partie conceptuelle à savoir que le travail est quelque chose qui nous fait évoluer etc. Dans sa deuxième partie de réponse elle nous dit que pour elle le travail n'est pas un loisir. Nous pouvons faire un raccourci et interpréter cela en disant qu'elle n'est pas épanouie dans son travail. Elle nous explique ensuite qu'elle fait ce travail pour aider les autres, mais qu'avec la charge de travail il est difficile de se rappeler qu'elle fait cela pour aider les autres.

Ensuite, dans le thème suivant, qui est l'organisation de travail, les questions étaient : « Quelle place donnez-vous à l'organisation de travail dans votre profession et y a-t-il des avantages et/ou des inconvénients à cela ? ». Elle nous a répondu que pour elle l'organisation est primordiale, qu'il fallait que ses collaborateurs apprennent à travailler et communiquer en équipe. Encore une fois nous constatons que la communication revient. Cela nous donne également une perspective en nous disant que pour faire évoluer notre réflexion, nous pourrions pour un futur travail personnel développer un chapitre sur la communication en lien avec les conditions de travail. Puis, la cheffe infirmière nous explique également qu'elle se doit de poser le cadre afin qu'il y ait une organisation plus efficace. Enfin, elle nous explique qu'un des inconvénients qu'elle rencontre est que, le fait de ne pas être souvent sur le terrain fait qu'elle ne se rend pas toujours compte de la réalité sur certaines tâches. Ce discours est en lien avec ce que nous abordions dans notre partie conceptuelle avec le fait qu'il pourrait être intéressant que le cadre participe aux différentes tâches afin qu'il se rende compte de la charge ressentie du travailleur.

Enfin, dans le dernier thème qui a pour sujet les conditions de travail, les questions étaient : « Que pensez-vous des conditions de travail ? Y a-t-il des avantages et/ou inconvénients à améliorer les conditions de travail ? Y a-t-il un lien avec l'absentéisme et les performances des collaborateurs ? ». La cadre nous a répondu que les conditions de travail pouvaient être difficiles du fait de l'absentéisme et le personnel qu'elle appelle pour venir remplacer se sent épuisé. Ensuite, elle nous explique qu'elle

n'a pas la main mise sur le recrutement de son personnel, donc cela aussi est un frein pour elle et la vision de son équipe. Nous pouvons comprendre à travers cela que les conditions de travail sont également difficiles pour le cadre. Nous avons dans notre perception les conditions de travail des subordonnées mais il est vrai que les conditions de travail du cadre peuvent être difficile aussi. Elle nous explique aussi qu'elle essaie d'adapter, d'améliorer les conditions de travail en essayant de répartir le travail équitablement pour que les travailleurs ne courent pas et qu'ils ne bâclent pas leur travail. Selon elle, si le travailleur ne court pas alors il pourra se sentir mieux au travail. Cela est bien évidemment son point de vue que nous entendons et que nous pouvons comprendre. Outre les réponses, intéressons-nous aux expressions non verbales de la participante. En effet, pendant l'entretien nous avons remarqué que la participante parlait avec un visage assez triste ou exprimant une résignation. Est-ce dû à la pénibilité du travail ? Nous le pensons. De plus, la participante parlait avec un faible timbre de voix lorsque qu'elle répondait aux questions. Avait-elle peur que quelqu'un l'entende dans son institution ? N'était-elle pas sûre d'elle ? Est-ce qu'elle regrettait l'entretien ? Toutes ces suppositions sont ce que nous avons pensé. Au niveau de la posture, la cadre avait une posture bien droite comme si elle voulait nous montrer qu'elle était cheffe. Au niveau de la gestuelle, elle bougeait souvent les bras comme pour illustrer ses propos. Toutes ces interprétations nous amènent donc à une conclusion.

## CONCLUSION

Pour conclure, dans cette partie opérationnelle, nous avons mis en exergue le fait que les conditions de travail pouvaient être perçues différemment. Les cadres peuvent agir différemment face à une situation interpellante donnée. Il n'existe pas une solution, mais plusieurs solutions pour essayer d'améliorer les conditions de travail. Nous avons pu voir les différentes réponses apportées par les chefs infirmiers dans notre questionnaire.

Ensuite, dans l'entretien nous avons interprété que la cadre a voulu faire passer comme message que les conditions de travail pouvaient être difficiles pour le travailleur, mais aussi pour le cadre. Nous pouvons même reformuler notre question de départ en disant : « Quels sens donnez-vous aux conditions de travail pour le travailleur et pour le cadre ? ». En effet, nous avons retiré l'absentéisme et les performances de la question, car cela sera peut-être induit lors des réponses. Pour faire du lien avec le questionnaire, nous avons vu différentes facettes pour aborder la question des conditions de travail. Premièrement à travers un questionnaire avec différentes situations et en utilisant plusieurs participants. Ensuite, lors d'un entretien avec une seule personne pour avoir une vision, un ressenti, des inattendus et/ou des attendus.

Cela nous a également permis d'avoir des perspectives, nous pourrions développer la communication en lien avec les conditions de travail. Ensuite dans le chapitre des conditions de travail, il pourra être intéressant d'ajouter la dimension des conditions de travail pour le cadre afin d'avoir son point de vue personnel pour son propre rôle. Nous pouvons dire également que la question de départ, n'a pas forcément une solution mais plusieurs solutions. À travers la méthode différentielle et la méthode clinique nous avons voulu également mettre en évidence que chaque cadre a sa sensibilité et sa façon d'agir face à une situation donnée.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans un premier temps, dans notre partie conceptuelle, nous avons voulu mettre en avant un sujet qui pouvait être relatif au travail du cadre. En effet, le centre de notre sujet était les conditions de travail. Ces derniers peuvent être vues de façon difficile pour une personne, mais vues autrement par une autre personne. Notre objectif de base qui aura été notre fil conducteur tout au long de ce travail, était d'analyser comment le cadre pouvait améliorer les conditions de travail afin de réduire un certain nombre de difficultés rencontrées par le chef à savoir par exemple les absentéismes. Effectivement, nous avons donc dans ce travail traité plusieurs chapitres. Nous avons commencé par parler des absentéismes pour nous rendre compte que cela est un phénomène qui pouvait perturber l'organisation de travail. Puis, avant de parler des conditions de travail, il nous semblait au préalable nécessaire de parler du travail. Nous avons voulu commencer par décrire ce que représentait le travail. Nous avons pu parler des valeurs liées au travail, mais aussi de l'identité. À la fin de ce chapitre, nous avons parlé de la prévention des risques. En effet, cela constitue aussi une piste pour améliorer les conditions de travail des collaborateurs. La prévention des risques est quelque chose sur lequel le cadre peut agir. Dans notre travail, nous avons cité le modèle de Reason qui est également un outil à disposition du cadre permettant d'analyser les risques qu'une situation peut avoir. À la suite de cela, nous en sommes arrivés au chapitre sur les conditions de travail. Dans ce chapitre, nous y avons mis différents facteurs pouvant agir sur les conditions de travail. Nous avons parlé des facteurs environnementaux, organisationnels, sociaux et psychologiques. En fin de chapitre, nous avons parlé du bien-être, car selon nous le bien-être ne peut s'obtenir que si nous commençons par améliorer les conditions de travail afin que le travailleur se sente dans un certain confort. Nous savons que le bien-être est quelque chose de difficile à atteindre. Dans la pyramide de Maslow<sup>59</sup>, le bien-être se situe tout en haut de la pyramide dans la réalisation de soi. Pour se réaliser, il faut pouvoir s'épanouir. Est-ce possible de s'épanouir au travail ? Certains diront oui, d'autres non, avec des arguments tous différents étant donné que nous sommes des êtres humains tous différents. En revanche, nous sommes persuadés que si nous agissons sur les conditions de travail, afin de les rendre le plus confortable possible alors le travailleur se sentira mieux au travail. Ensuite, dans le chapitre suivant, nous avons parlé de la charge de travail. Nous avons voulu parler des conditions de travail et notre fil conducteur nous a menés vers la charge de travail. En effet, en agissant sur la charge de travail grâce à divers outils et astuces nous pourrions améliorer les conditions de travail, réduire le stress etc. Tout cela ne

---

<sup>59</sup> <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article6> ( page consultée le 22/05/22)

nous éloigne pas de notre fil conducteur qui est qu'au final en agissant sur les conditions de travail nous réduirons les absentéismes des travailleurs et améliorerons leurs performances au travail.

Dans un second temps, dans notre partie opérationnelle, nous avons voulu montrer que nos idées, astuces développées pour améliorer les conditions de travail pouvaient être utilisées par d'autres. Effectivement, nous avons dans le questionnaire émis des réponses qui provenait des chapitres de notre partie conceptuelle. Puis, nous avons décidé de réaliser un entretien avec comme question de recherche : « quels sens donnez-vous aux conditions de travail par rapport aux absentéismes et aux performances des collaborateurs en institution ? ». Cette question aura toujours été en lien avec la problématique de départ de notre partie conceptuelle. Nous avons pu nous rendre compte dans cet entretien, que le travail pouvait être perçu différemment. Nous avons centré notre travail sur l'amélioration des conditions de travail pour le subordonné en oubliant la dimension du cadre. De ce fait une autre problématique aura pu émerger : « Comment le cadre peut-il améliorer ses propres conditions de travail afin de réduire son stress en institution ? ». Cela pourrait être l'objet de réflexion pour un travail futur.

# ANNEXES

## Annexe 1 : Echelle de Katz<sup>60</sup>

CRITERE	Ancien Score	Nouveau Score	1	2	3	4
SE LAVER			est capable de se laver complètement sans aucune aide	a besoin d'une aide partielle pour se laver au-dessus ou en dessous de la ceinture	a besoin d'une aide partielle pour se laver tant au-dessus qu'en dessous de la ceinture	doit être entièrement aidé pour se laver tant au-dessus qu'en dessous de la ceinture
S'HABILLER			est capable de s'habiller et de se déshabiller complètement sans aucune aide	a besoin d'une aide partielle pour s'habiller au-dessus ou en dessous de la ceinture (sans tenir compte des lacets)	a besoin d'une aide partielle pour s'habiller tant au-dessus qu'en dessous de la ceinture	doit être entièrement aidé pour s'habiller tant au-dessus qu'en dessous de la ceinture
TRANSFERT ET DEPLACEMENTS			est autonome pour le transfert et se déplace de façon entièrement indépendante, sans auxiliaire(s) mécanique(s), ni aide de tiers	est autonome pour le transfert et ses déplacements moyennant l'utilisation d'auxiliaire(s) mécanique(s) (béquille(s), chaise roulante...)	a absolument besoin de l'aide de tiers pour au moins un des transferts et/ou ses déplacements	est grabataire ou en chaise roulante et dépend entièrement des autres pour se déplacer
ALLER A LA TOILETTE			est capable d'aller seul à la toilette, de s'habiller et de s'essuyer	a besoin d'aide pour un des trois items: se déplacer ou s'habiller ou s'essuyer	a besoin d'aide pour deux des trois items: se déplacer et/ou s'habiller et/ou s'essuyer	doit être entièrement aidé pour les trois items: se déplacer et s'habiller et s'essuyer
CONTINENCE			est continent pour les urines et les selles	est accidentellement incontinent pour les urines ou les selles (sonde vésicale ou anus artificiel compris)	est incontinent pour les urines (y compris exercices de miction) ou les selles	est incontinent pour les urines et les selles
MANGER			est capable de manger et de boire seul	a besoin d'une aide préalable pour manger ou boire	a besoin d'une aide partielle pendant qu'il mange ou boit	le patient est totalement dépendant pour manger ou boire
CRITERE			1	2	3	4
TEMPS (2)			pas de problème	de temps en temps, rarement des problèmes	des problèmes presque chaque jour	totalément désorienté ou impossible à évaluer
ESPACE (2)			pas de problème	de temps en temps, rarement des problèmes	des problèmes presque chaque jour	totalément désorienté ou impossible à évaluer

<sup>60</sup> <http://www.aide-soignant.be/echelle-katz/> (page consultée le 2/03/21)

# Annexe 2 : Outil PRN= Programme de Recherche en Nursing<sup>61</sup>

**ACTIONS NURSING de promotion de la santé, de prévention des problèmes de santé, de traitement, de rééducation et de réadaptation.**

RESPIRATION	HYGIENE ET CONFORT	COMMUNICATION
Humidificateur et/ou éventail ..... 1	Soins d'hygiène bénéficiaire 0-4 ans ..... 1 fois ..... 3	Enseignement au bénéficiaire et/ou aux proches ..... 1 fois ..... 3
Exercices respiratoires ..... guider ..... 2	Soins d'hygiène bénéficiaire 0-4 ans ..... 2 fois ou plus ..... 6	Enseignement au bénéficiaire et/ou aux proches ..... 2 fois ou plus ..... 7
Exercices respiratoires (pr.c.) ..... 1-6 fois ..... 4	Soins d'hygiène bénéficiaire autonome ..... 1 fois ..... 2	Communication individuelle de soutien ..... 3
Exercices respiratoires (pr.c.) ..... 7 fois ou plus ..... 12	Soins d'hygiène aide partielle ..... 1 fois ..... 4	Entretien de cueillette de données avec le bénéficiaire et/ou les proches ..... 3
Exercices physio-respiratoires (pr.c.) ..... 1-2 fois ..... 4	Soins d'hygiène aide partielle ..... 2 fois ou plus ..... 7	Entretien spécifique de cueillette de données avec le bénéficiaire ..... 9
Exercices physio-respiratoires (pr.c.) ..... 3-6 fois ..... 12	Soins d'hygiène aide complète (pr.c.) (baig.) ..... 1 fois ..... 9	Psychothérapie ind. d'intégration physique ..... guider et diriger ..... 3
Exercices physio-respiratoires (pr.c.) ..... 7 fois ou plus ..... 21	Soins d'hygiène aide complète (pr.c.) (baig.) ..... 2 fois ou plus ..... 16	Psychothérapie ind. d'intégration physique ..... prise en ch. part. ..... 9
Physio. thor. et app. du vent. (5 fois ou plus) moins de 3 mn ..... 3	Soins d'hygiène et hydrothérapie brûlé (pr.c.) ..... 8	Psychothérapie ind. d'intégration physique ..... prise en ch. part. ..... 17
Physio. thor. et app. du vent. (5 fois ou plus) 3 mn. ou plus ..... 15	Soins d'hygiène et hydrothérapie brûlé (pr.c.) ..... 11	Psychothérapie ind. d'intégration psycho ..... guider et diriger ..... 3
Aérosol ..... guider ..... 3	Soins d'hygiène et hydrothérapie brûlé (pr.c.) ..... 19	Psychothérapie ind. d'intégration psycho ..... prise en ch. part. ..... 9
Aérosol (pr.c.) ..... 14	Vêtements civils ..... 4	Psychothérapie ind. d'intégration psycho ..... prise en ch. part. ..... 17
Aspiration des sécrétions ..... 1-6 fois ..... 3	Hygiène buccale ..... 4-11 fois ..... 1	Psychothérapie ind. d'intégration sociale ..... guider et diriger ..... 3
Aspiration des sécrétions ..... 7-19 fois ..... 6	Hygiène buccale ..... 12 fois ou plus ..... 3	Psychothérapie ind. d'intégration sociale ..... prise en ch. part. ..... 9
Aspiration des sécrétions ..... 20-47 fois ..... 13	Soins de besuite et/ou rasage de la barbe ..... 2	Psychothérapie ind. d'intégration sociale ..... prise en ch. part. ..... 17
Aspiration des sécrétions ..... 48 fois ou plus ..... 24	Lavage de tête ..... 3	Comm. ind. non verbale d'int. bio-psycho-soc. ..... guider et diriger ..... 3
Administration d'oxygène (cathéter, masque etc.) ..... 3	Lavage de M et coupe de cheveux ..... 6	Comm. ind. non verbale d'int. bio-psycho-soc. ..... prise en ch. part. ..... 9
Administration d'oxygène (croupette, tente complète) ..... 6	Lavage de tête et extraction d'adhérences ..... 9	Comm. ind. non verbale d'int. bio-psycho-soc. ..... prise en ch. part. ..... 17
Soins trachéostomie ou intubé ..... 8	Levier avec aide ..... 1-2 pers. inf. ..... 6	Rencontre psychothérapeutique avec les proches ..... guider et diriger ..... 6
Soins trachéostomie ou intubé (respirateur) ..... 8	Levier et marcher avec aide ..... 1-2 pers. inf. ..... 6	Rencontre psychothérapeutique avec les proches ..... prise en ch. part. ..... 12
	Levier et/ou marcher avec aide ..... 3 pers. inf. ou plus ..... 9	Act. psychothérapeutique de groupe de type 'A' ..... 1 fois ..... 3
	Friction et installation (4 fois ou plus) ..... 1-2 pers. inf. ..... 7	Act. psychothérapeutique de groupe de type 'A' ..... 2 fois ou plus ..... 6
	Friction et installation (4 fois ou plus) ..... 3 pers. inf. ou plus ..... 16	Act. psychothérapeutique de groupe de type 'B' ..... 1 fois ..... 5
	Exercices muscul. passifs et/ou actifs structurés (pr.c.) ..... 10	Act. thérapeutique occupationnelle de groupe ..... 1-2 fois ..... 3
	Application de moyens de protection physique ..... 4	Act. thérapeutique occupationnelle de groupe ..... 3 fois ou plus ..... 7
		Act. thérapeutique éducationnelle de groupe ..... 1 fois ..... 4
		Act. thérapeutique éducationnelle de groupe ..... 2 fois ou plus ..... 9
		Act. de sortie socio-thérapeutique de groupe ..... moins de 2 heures ..... 4
		Act. de sortie socio-thérapeutique de groupe ..... 2-3 heures ..... 9
		Act. de sortie socio-thérapeutique de groupe ..... plus de 3 heures ..... 17

ALIMENTATION ET HYDRATATION	ELIMINATION	TRAITEMENTS	METHODES DIAGNOSTIQUES
Alimentation nouveauté ou nourrisson ..... 10	Couches (bébé) ..... 6	Médicament (P.O. I.R. Ovu./Ong./Gouttes) ..... 1-4 fois ..... 1	Observation systématique ..... 1-10 fois ..... 1
Alimentation nouveauté ou nourrisson (précisions spéciales) ..... 40	Bassin de lit et/ou incontinence occasionnelle ..... 1	Médicament (P.O. I.R. Ovu./Ong./Gouttes) ..... 5-14 fois ..... 3	Observation systématique ..... 11-40 fois ..... 4
Alimentation bénéficiaire autonome ..... 2	Bassin de lit (femme) ..... 5	Médicament (P.O. I.R. Ovu./Ong./Gouttes) ..... 15-24 fois ..... 4	Observation systématique ..... 41 fois ou plus ..... 12
Alimentation aide partielle ..... 5	Assister à la toilette ..... 6	Médicament (I.D. S.C. I.M.) ..... 1-3 doses ..... 2	Observation systématique constante partage 2 sem. ou plus ..... 28
Alimentation aide complète ..... 5	Incontinence et/ou condom ..... 8	Médicament (I.D. S.C. I.M.) ..... 4-7 doses ..... 3	Observation systématique constante exclusive 1 bénéficiaire ..... 26
Hydratation per os ..... 3	Soins externes de sonde vésicale et bassin de lit ..... 2	Médicament (I.D. S.C. I.M.) ..... 8 doses ou plus ..... 6	Signes vitaux ..... 1-3 fois ..... 1
Extraction de lait ..... 10	Entretien de stomac ..... 6	Médicament (I.V.) ..... 1-3 doses ..... 2	Signes vitaux ..... 4-14 fois ..... 3
Gavage en permanence ..... 24h/24h ..... 4	Entretien de stomac ..... 2 stomacs ou plus ..... 15	Médicament (I.V.) ..... 4-10 doses ..... 5	Signes vitaux ..... 15-24 fois ..... 8
Gavage en goutte-à-goutte ou à la seringue ..... 1-6 fois ..... 6		Médicament (I.V.) ..... 11-15 doses ..... 9	Signes vitaux ..... 25 fois ou plus ..... 18
Gavage en goutte-à-goutte ou à la seringue ..... 7 fois ou plus ..... 10		Médicament (I.V.) ..... 16-30 doses ..... 15	Signes vitaux (T.A. d.a.c.) ..... 1-6 fois ..... 3
Gavage (pr.c.) ..... 14		Médicament (I.V.) ..... 31 doses ou plus ..... 24	Signes vitaux (T.A. d.a.c.) ..... 7 fois ou plus ..... 7
		Perfusion (tourner la veine) ..... 1 V.O. ..... 4	Signes neurologiques ..... 1-11 fois ..... 2
		Perfusion (tourner la veine) ..... 2 V.O. ou plus ..... 7	Signes neurologiques ..... 12 fois ou plus ..... 6
		Perfusion solute à terminer (vérifier/changer) ..... 1	Tension veineuse centrale ..... 1-11 fois ..... 3
		Perfusion solute en perm. (vérifier/changer) 1 solute ..... 4	Tension veineuse centrale ..... 12 fois ou plus ..... 8
		Perfusion solute en perm. (vérifier/changer) 2 solutes ..... 8	Evaluation cœur fœtal et/ou contractions utérines ..... 2
		Perfusion solute en perm. (vérifier/changer) 3 solutes ou plus ..... 14	Dosage ing. et/ou exc. ..... 1-19 fois ..... 1
		Perfusion courte durée (sang et dérivés) ..... 1-2 transfusions ..... 6	Dosage ing. et/ou exc. ..... 20-65 fois ..... 4
		Perfusion courte durée (sang et dérivés) ..... 3 transfusions ..... 15	Dosage ing. et/ou exc. ..... 66 fois ou plus ..... 8
		Perfusion hyperalimentation ..... 24h/24h ..... 12	Pesée et/ou mensuration ..... 1 pers. inf. ..... 1
		Dialyse peritoneale (ambulatoire) ..... 20	Pesée et/ou mensuration ..... 2 pers. inf. ou plus ..... 2
		Dialyse peritoneale (24h/24h) ..... 1-17 cycles ..... 32	Collecte selles et/ou expectorations ..... 1
		Dialyse peritoneale (24h/24h) ..... 18 cycles ou plus ..... 70	Collecte urine ..... 2
		Installation sonde ou cathéter ..... 1-2 fois ..... 3	Prél. sec. et/ou selles et/ou urine (anal simple) 1-5 fois ..... 1
		Installation sonde ou cathéter ..... 3 fois ou plus ..... 6	Prél. sec. et/ou selles et/ou urine (anal simple) 6 fois ou plus ..... 2
		Sondés (ou lubrifiés) ouvert(s)/fermé(s) ET/OU inst. tube rectal 1	Prél. culture d'urine ..... guider et diriger ..... 2
		Drainage libre ..... 1-2 tubes ..... 1	Prél. culture d'urine (aide complète) ..... 1-2 fois ..... 2
		Drainage libre ..... 3 tubes ou plus ..... 2	Prél. culture d'urine (aide complète) ..... 3 fois ou plus ..... 5
		Drainage sous leau (circuit fermé) ..... 1 tube ..... 3	Prélèvement et ensemençement des sécrétions oculaires ..... 3
		Drainage sous leau (circuit fermé) ..... 2 tubes ou plus ..... 6	Prélèvement sang ..... 1-3 fois ..... 2
		Drainage succon continue ..... 1-2 tubes ..... 3	Prélèvement sang ..... 4-8 fois ..... 6
		Drainage succon continue ..... 3-4 tubes ..... 6	Prélèvement sang ..... 9 fois ou plus ..... 13
		Drainage succon continue ..... 5 tubes ou plus ..... 8	Test simple à l'Unité ..... 1-8 fois ..... 2
		Manipulation des drains thoraciques ..... 3	Test simple à l'Unité ..... 9 fois ou plus ..... 6
		Irrigation (toutes sortes) ..... 1-2 fois ..... 2	Routine respiratoire ..... 1-4 fois ..... 1
		Irrigation (toutes sortes) ..... 3-6 fois ..... 4	Routine respiratoire ..... 5 fois ou plus ..... 4
		Irrigation (toutes sortes) ..... 7-12 fois ..... 6	Ass. examen ou R.X. (pr.c.) ..... 1-2 examens ..... 2
		Irrigation (toutes sortes) ..... 13-19 fois ..... 8	Ass. examen ou R.X. (pr.c.) ..... 3 examens ou plus ..... 4
		Irrigation (toutes sortes) ..... 20 fois ou plus ..... 14	Ass. M.D. intervention (pr.c.) ..... 1 fois ..... 8
		Irrigation gastrique avec de l'eau glacée (4 000 ccl) ..... 24	Ass. M.D. intervention (pr.c.) ..... 2 fois ou plus ..... 16
		Irrigation de colostomie ..... 4	
		Irrigation de proctostomie (pr.c.) ..... 7	

FROS - PRN 80 - Décembre 1980 \* Copyright Tous droits réservés

Le PRN 80 : Formulaire de mesure du niveau de soins infirmiers requis<sup>8</sup>

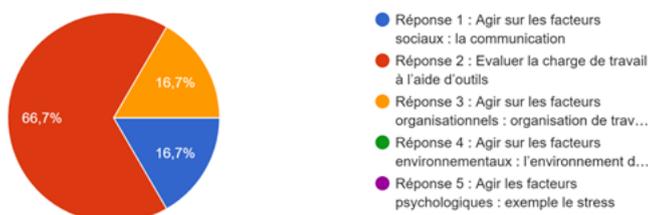
<sup>8</sup> Le PRN 80 : Formulaire de mesure du niveau de soins infirmiers requis, document reçu de Madame Henrotin, infirmière chef de services et infirmière en hygiène hospitalière à l'IFAC Marche-Bastogne

<sup>61</sup> <http://papidoc.chic-cm.fr/36pmsiprn.html> (page consultée le 15/05/22)

### Annexe 3 : Questionnaire et réponse via « google form »<sup>62</sup>

Situation interpellante 1 : « Madame X aide-soignante en maison de repos et de soins Y s'est plainte à son chef de se sentir surchargée physiquement et très stressée par peur de ne pas arriver à faire son travail correctement, car elle doit laver dix résidents complètement ; et la veille elle n'a pas terminé à l'heure et n'a pas reçu d'aide de la part de ses collègues ». Comment allez-vous réagir ?

6 réponses



Situation interpellante 2 : « Madame X infirmière à l'hôpital Y dit en avoir assez de travailler de façon récurrente en personnel réduit. Elle dit qu'il y a toujours quelqu'un d'absent ou non remplacé. Elle se sent épuisée et en a fait part à son chef ». Comment allez-vous réagir ?

6 réponses



Situation interpellante 3 : « Madame X infirmière en maison de repos et de soins Y est en colère car la salle de pause du personnel sert aussi de local pour la coiffeuse et donc le personnel ne se sent pas en réellement en pause. Elle en a donc fait part à son chef ». Comment allez-vous réagir ?



<sup>62</sup> <https://docs.google.com/forms/d/18sGNzE0NLdcfk0inMnhRRo05cCOP6KXssBrCwL4tEHs/edit#responses> (page consultée le 16/05/22)

Situation interpellante 4 : « Monsieur X infirmier en maison de repos et de soins Y se plaint d'être toujours dans l'étage le plus lourd et que sa collègue travaille toujours dans l'étage le plus léger. Il aimerait pouvoir changer d'étage et en fait part à son chef ». Comment allez-vous réagir ?

6 réponses



Situation interpellante 5 : « Monsieur X infirmier à l'hôpital Y dit à son chef qu'il y a trop d'étudiant en même temps en stage et donc il n'arrive pas à former correctement ces derniers. De plus, cela ralentit considérablement son travail ». Comment allez-vous réagir ?

6 réponses



Annexe 4 : Guide d'entretien avec questions et réponses d'une participante :

<u>Questions et réponses</u>	<u>Thèmes</u>
<p><b>Comment percevez-vous le travail et quel sens lui donnez-vous?</b>            « Le travail est pénible, il y a énormément de contrainte. Cumulation de fatigue et stress notamment en tant que chef. Car même à la maison j'ai encore le stress du travail. »            Le sens : « ce n'est pas un loisir.            C'est difficile de me rappeler parfois que je fais ce métier pour les gens et les aider. Je donne un sens en me disant que je fais cela pour aider les autres ».</p>	<p>LE TRAVAIL</p>
<p><b>Quelle place donnez-vous à l'organisation de travail dans votre profession et y-a-t-il des avantages et/ou des inconvénients à cela ?</b>            « L'organisation de travail est primordiale. Il faut que les gens sachent travailler en équipe et bien communiquer entre eux ».            Organisation de travail → « le cadre pose le cadre pour que le travail soit fait de façon plus efficace, plus rapidement ».            Organisation de travail inconvénient → « Comme pas sur le terrain je peux parfois ne pas me rendre compte de la réalité »</p>	<p>L'ORGANISATION DE TRAVAIL</p>
<p><b>Que pensez-vous des conditions de travail ? Y-a-t-il des avantages et/ou inconvénients à améliorer les conditions de travail ? Y-a-t-il un lien avec l'absentéisme et les performances des collaborateurs ?</b>            « Des conditions de travail qui peuvent être difficile pour nous → manque de personnel ; aussi quand nous n'avions pas le matériel adapté ex : pendant le covid nous utilisions des tabliers et non des blouses adaptées ; difficulté à terminer à l'heure ».            « Essaie de rappeler quelqu'un pour venir combler le manque de personnel ; mais un peu le « cul » entre deux chaises, car parfois ils ne veulent pas revenir travailler et aussi nous pas la main mise sur le recrutement ».            Avantage : « l'équipe se sentira mieux, travail mieux ( ne seront pas en train de courir, ne bâcleront pas , moins de stress) ».            Lien avec absentéisme et performance : « Oui si les conditions de travail sont bonnes alors sera moins absents sauf si il est vraiment malade. De plus, s'il se sent bien alors il pourra apporté des idées d'amélioration car il en aura l'envie ». → <b>Créativité</b></p>	<p>LES CONDITIONS DE TRAVAIL</p>

# BIBLIOGRAPHIE

## Cours :

Vantomme P, « *méthodologie de recherche* », 2014-2015

## Epreuves intégrées :

Carré, M. (2007), Elaboration d'un outil d'évaluation de la charge en soins pour les unités de médecine, Ecole d'Enseignement et de Promotion Sociale de la Communauté Française

Beckers, J. (2007). Compétences et identité professionnelles : L'enseignement et autres métiers de l'interaction humaine. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur

Libbrecht, J. (2007), L'absentéisme au sein du service X du secteur de défense sociale du centre hospitalier psychiatrique de Tournai : maladie ou symptôme ?, Ecole d'Enseignement et de Promotion Sociale de la Communauté Française

## Livres :

Meuleman, F. (2011). Vaincre l'absentéisme. Paris: Dunod

Valléry, G., Bobillier-Chaumon, M., Brangier, É. & Dubois, M. (2016). Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés. Paris: Dunod

## Sites internet :

<http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article6> ( page consultée le 22/05/22)

<https://apprendre-reviser-memoriser.fr/amotivation-performances-scolaires/#:~:text=L'amotivation%20se%20caract%C3%A9rise%20par,les%20cons%C3%A9quences%20de%20ses%20actions>. (page consultée le 12/05/22)

<https://docs.google.com/forms/d/18sGNzE0NLdcfk0inMnhRRo05cCOP6KXssBrCwL4tEHs/edit#responses> (page consultée le 16/05/22)

<http://etudiant.aujourd'hui.fr/etudiant/metiers/fiche-metier/conseiller-en-prevention-des-risques-professionnels.html> (page consultée le 31/10/21)

<http://papidoc.chic-cm.fr/36pmsiprn.html> (page consultée le 22/02/21)

<http://plone.vermeil.org:8080/ehpad/Bibliotheque/Memoires/annee-2015-2016/33%20-%20Presentation.pdf> (page consultée le 10/03/21)

<http://plone.vermeil.org:8080/ehpad/Bibliotheque/Memoires/memoires-2008-2009/Etude%20comparative%20de%20la%20grille%20Aggir%20et...-%20Pascal%20Cancouet%20David.pdf> (page consultée le 12/02/21)

<http://rire.ctreq.qc.ca/2019/01/les-differents-types-de-motivation-selon-la-theorie-de-lautodetermination/> (page consultée le 22/08/21)

<http://sitededie.fontainepicard.com/demo/sam/wp-content/uploads/sites/3/2018/03/fiche-savoir-les-composantes-des-conditions-de-travail-et-leurs-enjeux.pdf> (page consultée le 27/12/21)

<https://www.aideochoix.com/un-cadre-de-travail-agreable-pour-entretenir-la-motivation-au-quotidien/> (page consultée le 22/08/21)

<http://www.aide-soignant.be/echelle-katz/> (page consultée le 2/03/21)

<https://www.avocat-forzinetti.fr/actualites/la-contre-visite-medicale-patronale-comment-ca-marche/109#:~:text=Lorsque%20le%20m%C3%A9decin%20mandat%C3%A9%20par,d%C3%A9lai%20maximal%20de%2048%20heures.> (page consultée le 10/05/22)

<http://www.jepenseaussiamoi.be/paroles-d-experts/des-valeurs-qui-font-sens.htm?lng=fr#:~:text=Nos%20valeurs%20constituent%20des%20points,d'agir%20ou%20de%20r%C3%A9agir.&text=Cultiver%20ses%20valeurs%20est%20en,l%C3%A0%20d'un%20besoin%20oexistentiel> (page consultée le 15/11/21)

<http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=3023> (page consultée le 7/08/21)

[https://bionet.scenari-community.org/Methodes\\_outils\\_PSE/co/schema\\_comprehension\\_activite.html](https://bionet.scenari-community.org/Methodes_outils_PSE/co/schema_comprehension_activite.html) (page consultée le 15/04/20)

<https://culture-rh.com/calcul-absenteisme-travail-entreprise-analyse-reduction-formule/> (page consultée le 19/02/20)

[https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/3-1\\_hamon\\_cholet.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/3-1_hamon_cholet.pdf) (page consultée le 07/02/22)

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/temps-et-conditions-de-travail/conditions-de-travail> (page consultée le 22/10/21)

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Absent%C3%A9isme#:~:text=L'absent%C3%A9isme%20est%20le%20fait,absences%20sur%20une%20p%C3%A9riode%20donn%C3%A9e.> (page consultée le 10/05/22)

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Absentéisme> (page consultée le 18/02/20)

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Biais> (page consultée le 16/05/22)

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Elton\\_Mayo](https://fr.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo) (page consultée le 29/01/22)

[https://fr.wikipedia.org/wiki/J%C3%BCrgen\\_Habermas](https://fr.wikipedia.org/wiki/J%C3%BCrgen_Habermas) (page consultée le 24/08/21)

[https://fr.wikipedia.org/wiki/James\\_Reason](https://fr.wikipedia.org/wiki/James_Reason) (page consultée le 3/12/21)

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Renaud\\_Sainsaulieu](https://fr.wikipedia.org/wiki/Renaud_Sainsaulieu) (page consultée le 15/11/21)

<https://hintigo.fr/absenteisme-au-travail/> (page consultée le 11/02/20)

<https://immobilier.jll.fr/blog/article/environnement-travail-facteur-bien-etre>( page consultée le 27/12/21)

<https://interlettre.com/communication/639-qu-est-ce-que-la-communication-definition-et-principales-theories> (page consultée le 15/04/20)

<https://journals.openedition.org/sociologies/8750#tocto2n7> (page consultée le 15/11/21)

<https://la-philosophie.com/habermas-la-communication#:~:text=La%20communication%20est%20un%20concept,les%20sciences%20de%20la%20communication.> (page consultée le 2/01/22)

[https://la-philosophie.com/habermas-la-communication#La definition habermassienne de la communication](https://la-philosophie.com/habermas-la-communication#La%20definition%20habermassienne%20de%20la%20communication) (page consultée le 16/02/21)

<https://ordrecrha.org/ressources/developpement-competences-releve/2019/06/leadership-transformationnel-pourquoi> (page consultée le 10/01/21)

<https://press.securex.be/la-covid-19-provoque-un-taux-record-dabsenteisme-de-longue-duree-en-belgique#:~:text=Le%20barom%C3%A8tre%20annuel%20du%20prestataire,lors%20du%20premier%20semestre%202020.> (page consultée le 22/01/21)

<https://press.securex.be/nouvelle-indication-que-labsenteisme-en-belgique-aurait-atteint-un-plafond-apres-10-ans-daugmentation> (consultée le 22/01/21)

<https://pro.guidesocial.be/articles/actualites/le-secteur-non-marchand-champion-de-l-absenteisme.html> (page consultée le 19/02/20)

<https://quickms.fr/absenteisme-3/> (page consultée le 10/03/20)

<https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-009.pdf> (page consultée le 30/01/22)

[https://wallex.wallonie.be/files/pdfs/1/Arr%C3%AAt%C3%A9\\_royal\\_portant\\_ex%C3%A9cution\\_de\\_l%27article\\_17\\_bis\\_de\\_la\\_loi\\_sur\\_les\\_h%C3%B4pitaux%2C\\_coordonn%C3%A9e\\_le\\_7\\_ao%C3%BBt\\_1987%2C\\_en\\_ce\\_qui\\_concerne\\_la\\_fonction\\_d%27infirmier\\_en\\_chef\\_07-09-2006-.pdf](https://wallex.wallonie.be/files/pdfs/1/Arr%C3%AAt%C3%A9_royal_portant_ex%C3%A9cution_de_l%27article_17_bis_de_la_loi_sur_les_h%C3%B4pitaux%2C_coordonn%C3%A9e_le_7_ao%C3%BBt_1987%2C_en_ce_qui_concerne_la_fonction_d%27infirmier_en_chef_07-09-2006-.pdf)

(page consultée le 7/07/21)

<https://www.acerta.be/fr/employeurs/themes-et-dossiers/bien-etre-et-prevention/gerer-labsenteisme>

(page consultée le 5/01/21)

<https://www.allianz.fr/assurances-professionnels-entreprises/allianz-et-moi/conseils-pratiques/enjeux-absenteisme-travail/> (page consultée le 3/03/20)

<https://www.anact.fr/la-dares-souligne-le-role-important-des-conditions-de-travail-dans-les-absences-au-travail> (page consultée le 13/02/22)

<https://www.cnptp66.fr/wp-content/uploads/2017/05/fiche-cnptp-evaluer-et-agir.pdf> (page consultée le 7/03/21)

<https://www.dico-definitions.com/dictionnaire/definition/19355/Condition.php> (page consultée le 22/10/21)

<https://www.edimark.fr/Front/frontpost/getfiles/10297.pdf> (page consultée le 28/07/21)

<https://www.editions-tissot.fr/doc/pst/question-du-mois/qu-est-ce-que-la-charge-de-travail>(page consultée le 10/03/21)

<https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Identifier-ses-valeurs-personnelles-325104.htm> (page consultée le 15/11/21)

<https://www.formation-continue.be/vpage-728-2-Gestion-de-l-absenteisme-en-maison-de-repos#.XnSQwm5FzIV> (page consultée le 18/02/20)

[https://www.gnb.ca/0012/Womens-Issues/wg-es/tools/pdf/hr\\_calc-f.pdf](https://www.gnb.ca/0012/Womens-Issues/wg-es/tools/pdf/hr_calc-f.pdf) (page consultée le 25/02/20)

<https://www.inrs.fr/demarche/atmp/principales-definitions.html> (page consultée le 2/03/21)

<https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206161> (page consultée le 10/01/21)

<https://www.inrs.fr/risques/stress/consequences-entreprise.html> (page consultée le 01/08/21)

<https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1506345-google-forms-gratuit-l-outil-de-creation-de-formulaires-de-google/> (page consultée le 21/05/22)

[https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/bien-%C3%AAtre/9159#:~:text=bien%C3%AAtre\)&text=1.,une%20sensation%20de%20bien%2D%C3%AAtre.](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/bien-%C3%AAtre/9159#:~:text=bien%C3%AAtre)&text=1.,une%20sensation%20de%20bien%2D%C3%AAtre.) (page consultée le 14/05/22)

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cadre/12054> (page consultée le 22/08/21)

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/communication/17561> (page consultée le 14/05/22)

<https://www.lefigaro.fr/emploi/2014/02/15/09005-20140215ARTFIG00094-le-sous-effectif-principale-nuisance-a-la-productivite.php> (page consultée le 05/02/22)

<http://www.lereservoir.eu/PDF/PV/COURS/CADRES/BALISE%20PHI%20EXO.pdf>(page consultée le 17/05/22)

<https://www.l-expert-comptable.com/a/529730-l-absenteisme-au-travail.html> (page consultée le 22/08/21)

<https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/condition/> (page consultée le 22/10/21)

<https://www.maisonmedicale.org/Les-combats-des-infirmiers-en.html#nb3> (page consultée le 30/07/21)

<https://www.malakoffhumanis.com/s-informer/prevoyance/presenteisme-definition-consequences-et-solutions/> (page consultée le 07/02/22)

<https://www.malakoffhumanis.com/s-informer/retraite/comment-prevenir-les-risques-professionnels-au-sein-de-votre-entreprise/> (page consultée le 31/10/21)

<https://www.maxicours.com/se/cours/les-types-les-composantes-et-les-enjeux-de-la-communication/> (page consultée le 15/04/20)

[https://www.memoireonline.com/02/14/8709/m\\_Repercussion-de-l-absenteisme-sur-l-entreprise--cas-ENAFOR25.html](https://www.memoireonline.com/02/14/8709/m_Repercussion-de-l-absenteisme-sur-l-entreprise--cas-ENAFOR25.html) (page consulté le 10/03/20)

<https://www.memoresist.org/resistant/rolande-trempe/> (page consultée le 22/08/21)

<https://www.mensura.be/uploads/media/59ccff57b5e68/5ba4d1c5201ac.pdf?%2Fuploads%2Fmedia%2F59ccff57b5e68%2Ffr-whitepaper.pdf> (page consultée le 1/01/21)

[https://www.persee.fr/doc/sotra\\_0038-0296\\_1978\\_num\\_20\\_3\\_1585](https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1978_num_20_3_1585) (page consultée le 31/08/21)

[https://www.persee.fr/doc/sotra\\_0038-0296\\_1978\\_num\\_20\\_3\\_1585](https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1978_num_20_3_1585) (page consultée le 31/07/21)

<https://www.ponroy.com/conseils-sante/definition-et-origines-du-stress#:~:text=Le%20stress%2C%20anglicisme%20signifiant%20%22tension,organisme%20face%20%C3%A0%20son%20environnement.> ( page consultée le 2/01/22)

[https://www.prevanticip.com/dautres-articles-absenteisme-en-entreprise-pxl-50\\_53\\_101.html](https://www.prevanticip.com/dautres-articles-absenteisme-en-entreprise-pxl-50_53_101.html) (page consulté le 12/02/21)

<https://rire.ctreq.qc.ca/les-differents-types-de-motivation-selon-la-theorie-de-lautodetermination/#:~:text=Enfin%2C%20en%20ce%20qui%20concerne,le%20plus%20bas%20d'autod%C3%A9termination.> (page consultée le 15/05/22)

[https://www.researchgate.net/figure/Modele-de-laccident-de-Reason-Le-phenomene-dalignement-decrit-par-Reason-est-en-realite\\_fig3\\_312207629](https://www.researchgate.net/figure/Modele-de-laccident-de-Reason-Le-phenomene-dalignement-decrit-par-Reason-est-en-realite_fig3_312207629) (page consultée le 3/12/21)

[https://www.rsenews.com/public/dossier\\_social/stress-travail.php?rub=2](https://www.rsenews.com/public/dossier_social/stress-travail.php?rub=2) (page consultée le 12/02/21)

<https://www.scribbr.fr/methodologie/guide-dentretien/> (page consultée le 16/05/22)

<https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/> (page consultée le 16/05/22)

<https://www.sesame-association.fr/stress/#:~:text=Origine%20du%20mot%20stress,fait%20ressentir%20sur%20notre%20%C3%AAtre.> ( page consultée le 2/01/22)

<https://www.slfpeu/news/article/maladies-psychiques-principale-cause-medicale-absenteisme#:~:text=En%202018%2C%20les%20maladies%20psychiques,pour%20cause%20de%20maladie%20psychique.> (page consultée le 2/03/21)

<https://www.strategies.fr/communication-interne.html> (page consultée le 15/04/20)

<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Identite.htm#:~:text=En%20psychologie%2C%20l'identit%C3%A9%20est,%2D%C3%A0%2Ddire%20son%20individualit%C3%A9> (page consultée le 15/11/21)

<https://www.travailler-a-domicile.fr/regles/il-existe-des-solutions-hors-systeme-qui-peuvent-sauver-votre-existence/> (page consultée le 12/05/22)

<https://www.verzuimcharter.be/fr/Inspiration/types-absenteisme> (page consultée le 20/08/22)

## **ABSTRACT**

Le cadre doit faire face à de nombreuses situations, notamment les absentéismes de ses collaborateurs, et une diminution des performances individuelles et collectives. Il peut alors réfléchir à comment empêcher cela ou au moins réduire ces phénomènes. Il pourra alors s'appuyer sur les conditions de travail. De ce fait, le fil conducteur de notre recherche sera basé sur les conditions de travail en institution.

Mots-clés :

Absentéisme - Travail - Conditions de travail - Charge de travail - Cadre