



HAL
open science

La justice organisationnelle : un levier pour le bien-être des cadres de proximité ?

Matthieu Guilbert

► **To cite this version:**

Matthieu Guilbert. La justice organisationnelle : un levier pour le bien-être des cadres de proximité ?. Gestion et management. 2021. hal-03658541v1

HAL Id: hal-03658541

<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03658541v1>

Submitted on 4 May 2022 (v1), last revised 6 May 2022 (v2)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



UNIVERSITÉ
DE LORRAINE



Université de Lorraine
IAE Nancy

Mémoire professionnel
en vue de l'obtention du Master MOSSS, Spécialité MH

La justice organisationnelle : un levier essentiel pour le bien-être des cadres de proximité ?

Présenté par
Matthieu Guilbert
Septembre 2021

Sous la Direction pédagogique de : Abdellaoui, Sidhamed
Professeur de psychologie Sociale et du Travail
Responsable du Master 2 MOSSS Management Hospitalier
Directeur de l'unité de recherche PErSEUs

Composition du Jury

Abdellaoui Sidhamed, IAE Nancy, Professeur agrégé

Jung Katia, Groupe SOS Santé, Directrice de l'IFAS de Saint-Avold / Thionville

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je souhaite remercier ma femme, Caroline ainsi que ma fille, Cléo pour leurs amours, leurs soutiens, leurs présences et surtout leurs patiences à mon égard durant cette année d'étude mais également au quotidien, ainsi que toute ma famille.

En second lieu, je tiens à remercier chaleureusement Professeur Sidhamed ABDELLAOUI pour ses enseignements très riches, mais également pour son accompagnement, sa bienveillance et sa confiance dans l'ensemble des travaux réalisés au cours de ce Master 2 et plus particulièrement pour ce mémoire.

Réaliser un mémoire pour simplement le ranger par la suite sans y donner de sens n'était pas dans mon ADN. Je souhaitais pouvoir apporter ma pierre à l'édifice dans l'objectif d'enrichir les nombreux travaux dans le domaine du management. Car si j'exerce aujourd'hui la fonction de Directeur des soins, c'est grâce à l'IAE School Of Management de Nancy – je pense à l'ensemble des : professeurs, maîtres de conférences, vacataires, intervenants, administratifs, collègues de promotion MOSSS, etc. – mais pas seulement... C'est aussi grâce à moi. Enfin, le nouveau moi. Afin de m'expliquer, je citerais tout d'abord Steve JOBS : *« Ayez le courage de suivre votre cœur et votre intuition. L'un et l'autre savent ce que vous voulez réellement devenir. »* Puis, Professeur Guy MANGIN : *« Dans la vie, OSEZ ! Si vous n'osez pas, quelqu'un d'autre le fera à votre place et le fera moins bien que vous. »*

Je remercie aussi l'ensemble de mes amis, collègues, anciens collègues pour leur soutien et participation durant la réalisation de ce travail et cette année d'étude. Avec des clin d'œil par ordre alphabétique à Dr Gilles DARDENNE, Christelle FORMERY, Laurent LARDON, René LEUCART, Linda MEDAN, Stéphanie STELLA, Laurent STREMLER, Gilles WOBEDO et Didier ZIMNY.

Je souhaite également remercier l'ensemble des membres de la direction de l'hôpital de Saint-Avoid pour m'avoir permis de réaliser cette formation avec une pensée pour Thérèse BECKER – Directrice de la Qualité, Gestion Des Risques et des Usagers de l'hôpital de Saint-Avoid, Groupe SOS SANTÉ – ainsi que Carole EHRLICH – Directrice Adjointe de l'hôpital de Saint-Avoid, Groupe SOS SANTÉ – pour leurs nombreux conseils et son expérience dans l'exercice de mes fonctions d'encadrant d'unité de soin. Enfin, Françoise KIEFFER – DRH

de l'hôpital de Saint-Avold puis Directrice de l'hôpital Forbach, Groupe SOS SANTÉ – qui m'a énormément apporté et inspiré dans sa vision managériale basé sur la justice et la droiture qu'elle pratique quotidiennement.

Pour conclure, j'ai une attention particulière pour Katia JUNG – Directrice des IFAS Thionville / Saint-Avold – qui m'a tendu la main et accompagné durant cette dernière année et avec qui j'ai apprécié travailler et amorcer le projet d'IFAS sur le secteur Thionvillois.

Dis la vérité, pratique la justice, pense avec droiture.

Préceptes maçonniques (Code Maçonnique, 1879)

TABLE DES MATIÈRES

<i>GLOSSAIRE</i>	7
<i>INTRODUCTION</i>	9
1 <i>PREMIÈRE PARTIE : LE CONSTAT</i>	10
1.1 <i>PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT</i>	10
1.2 <i>LA SITUATION PROFESSIONNELLE</i>	11
1.2.1 <i>FOCUS SUR L'ORGANISATION</i>	11
1.2.2 <i>FOCUS SUR LE CLIMAT SOCIAL</i>	12
1.2.3 <i>FOCUS SUR LA SITUATION</i>	12
2 <i>SECONDE PARTIE : PROBLÉMATISATION</i>	13
2.1 <i>LE QUESTIONNEMENT DE DÉPART</i>	13
2.2 <i>LES HYPOTHÈSES</i>	14
2.3 <i>LA QUESTION CENTRALE DE RECHERCHE</i>	15
3 <i>TROISIÈME PARTIE : PARTIE THÉORIQUE</i>	16
3.1 <i>LE STRESS</i>	16
3.1.1 <i>DÉFINITIONS</i>	16
3.1.2 <i>LA NOTION DE STRESS SELON H. SELYE</i>	16
3.1.3 <i>LA NOTION DE STRESS SELON LAZARUS & FOLKMANN</i>	18
3.2 <i>L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL</i>	19
3.2.1 <i>DÉFINITION</i>	19
3.2.2 <i>LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE L'ÉPUISEMENT</i>	20
3.2.3 <i>LE CONCEPT D'ÉPUISEMENT COMPASSIONNEL SELON FIGLEY</i>	22
3.3 <i>L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL</i>	22
3.3.1 <i>DÉFINITION</i>	22
3.3.2 <i>LE MODÈLE DE MEYER ET ALLEN</i>	23
3.3.3 <i>L'ENGAGEMENT AU SERVICE DU BIEN-ÊTRE</i>	25
3.4 <i>LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE</i>	25
3.4.1 <i>LA JUSTICE DISTRIBUTIVE</i>	26
3.4.2 <i>LA JUSTICE PROCÉDURALE</i>	26
3.4.3 <i>LA JUSTICE INTERACTIONNELLE</i>	27

4	QUATRIÈME PARTIE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	28
4.1	LA MÉTHODE	28
4.1.1	DÉFINITION DU CADRE D'ACTION	28
4.1.2	L'OUTIL DE RECHERCHE	30
4.2	LES RÉSULTATS	32
4.2.1	TRI À PLAT	33
4.2.2	TRI CROISÉ	43
5	CINQUIÈME PARTIE : ANALYSE ET DISCUSSIONS	61
5.1	ANALYSE	61
5.2	DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	67
5.2.1	ATTRACTIVITÉ LUXEMBOURGEOISE.....	67
5.2.2	STRESS ET MANAGEMENT.....	68
5.2.3	ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET BIEN-ÊTRE	69
5.2.4	JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL	69
5.2.5	LE CONCEPT DU CUBE MANAGÉRIAL	70
	CONCLUSION	73
	ANNEXES.....	75
	BIBLIOGRAPHIE – WEBOGRAPHIE.....	146
	BIBLIOGRAPHIE	146
	WEBOGRAPHIE.....	152
	RÉSUMÉ / ABSTRACT.....	154
	MOTS CLÉS / KEYWORDS	154

GLOSSAIRE

- ADELI** : système d'information national de recensement des professionnels de santé
- APHM** : Assistance Publique – Hôpitaux de Marseille
- APHP** : Assistance Publique – Hôpitaux de Paris
- AT/MP** : Accidents du Travail / Maladies Professionnelles
- ATT** : Aménagement du Temps de Travail (accords d'entreprise)
- ARS** : Agence Régionale de la Santé
- CCN51** : Convention Collective de 1951 (FEHAP)
- CFDT** : Confédération Française Démocratique du Travail
- CFE-CGC** : Confédération Française de l'Encadrement–Confédération Générale des Cadres
- CH** : Centre Hospitalier
- CHEM** : Centre Hospitalier Emile Mayrisch
- CHIC** : Centre Hospitalier InterCommunal
- CHL** : Centre Hospitalier de Luxembourg
- CHSCT** : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
- CHU** : Centre Hospitalier Universitaire
- CMG** : Centre Médico-Gériatrique
- CNAM** : Caisse Nationale d'Assurance Maladie
- CPN** : Centre Psychothérapique de Nancy
- CREX** : Comité de Retour d'EXpérience
- COVID-19** : acronyme de COronaVirus Disease 2019
- DOS** : Directeur de l'Organisation des Soins
- DREES** : Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques
- DSM-V** : 5^{ème} version du manuel de diagnostics et de statistiques des troubles mentaux
- EPI** : Équipements de Protection Individuelle
- ESPIC** : Établissement de Santé Privés d'Intérêt Collectif
- ETP** : Équivalent Temps Plein
- FEHAP** : Fédération des Établissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne privés solidaires
- FHP** : Fédération de l'Hospitalisation Privée
- FDRPS** : Facteurs De Risques PsychoSociaux

GHT : Groupement Hospitalier de Territoire
IFSI : Institut de Formation en Soins Infirmiers
IRP : Instances Représentatives du Personnel
HAS : Haute Autorité de Santé
HBL : Houillères du Bassin de Lorraine
HPST : loi du 21 juillet 2009 dite « Hôpital Patient Santé Territoire »
HRS : Hôpitaux Robert Schuman
IAE : Institut d'Administration des Entreprises
IDE : Infirmier Diplômé d'État
MOSSS : Management des Organisations du Secteur Sanitaire et Social
NTIC : Nouvelles Technologies d'Information et de Communication
OS : Organisations Syndicales
PSE : Plan de Sauvegarde de l'Emploi
QVT : Qualité de Vie au Travail
RH : Ressources Humaines
SEP : Syndrome d'Épuisement Professionnel
SI : Système d'Information

INTRODUCTION

La justice organisationnelle peut-elle plaider en faveur du bien-être des cadres de proximité ? C'est au travers de cette interrogation que nous avons consacré large partie de cette année 2021. Pour ce faire, nous établirons en premier lieu le constat qui nous a fait cheminer autour des conditions de travail, des comportements managériaux mais aussi et surtout des conséquences organisationnelles qui en découlent.

Dans un second temps, nous vous inviterons donc à embarquer pour un voyage au travers de nos pensées qui nous ont fait cheminer vers le concept de la justice organisationnelle. De question en question, de lectures en lectures, nous avons mis de l'ordre dans nos idées pour aboutir à cette imbrication du bien-être et de la justice organisationnelle.

Au regard de cela, nous aborderons dans une troisième partie l'ensemble des concepts théoriques qui composent la clé de voûte de notre mémoire. En passant de Selye à Figley pour arriver chez Meyer et Allen, nous explorerons quatre dimensions différentes – au premier regard.

L'heure des comptes a sonné. Dans cette quatrième partie, nous vous exposerons la méthodologie que nous avons mis en œuvre pour notre enquête et nous vous présenterons nos différents résultats obtenus.

Pour conclure, nous analyserons dans une cinquième partie l'ensemble des données nous permettant d'aboutir à une réflexion afin d'apporter (ou non) notre pierre à l'édifice avec notre mémoire. En effet, nous souhaitons que vous puissiez découvrir notre travail qui a pris forme symboliquement à l'image d'un puzzle. Composé de pièces différentes les unes des autres, mais formant un tout. Un tout indissociable qui œuvre au service du management permettant de résoudre cette addition :

*Cadre de proximité + stress + épuisement professionnel + désengagement + iniquité
= un résultat aux sévices du management hospitalier.*

1 PREMIÈRE PARTIE : LE CONSTAT

1.1 PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'hôpital de Saint-Avold est un établissement subdivisé en deux bâtiments dont le plus ancien (Annexe 1) a été construit par les autorités allemandes. Remis en état au début des années 1950, il fut ensuite cédé aux HBL en 1956 et ce, jusqu'en 1972¹. En effet, c'est à cette date qu'est née l'association HOSPITALOR – association reconnue d'utilité publique officiant à but non lucratif – créée par un ingénieur des mines : Henri DALENS.

L'ex-association HOSPITALOR est rattachée depuis 2011 au Groupe SOS. À la suite de l'adossment d'une seconde association en Moselle Nord (ALPHA SANTÉ), le groupe se ramifie en branches distinctes afin d'optimiser la gestion des établissements sanitaires et médicaux-sociaux ; Jeunesse, Emploi, Solidarités, Santé et Séniors. Ainsi l'association HOSPITALOR est devenue la branche SOS SÉNIORS et ALPHA SANTÉ s'est mutée en SOS SANTÉ. Aujourd'hui, fort de plus de 20 000 salariés, le Groupe SOS s'est maintenant doté de quatre nouvelles entités : Culture, Transition Écologique, Action Internationale et Action Territoriale.

Par le passé, deux PSE ont été vécus avant l'adossment au Groupe. L'établissement de Saint-Avold est catégorisé depuis la loi HPST de 2009 parmi les ESPIC. Au cœur du GHT 9 (comprenant le Centre Hospitalier de Sarreguemines, Le Centre Hospitalier InterCommunal UNISANTÉ+ et le Centre Hospitalier Spécialisé de Sarreguemines), il possède une capacité de 300 lits comprenant 600 salariés.

Cet hôpital de proximité est considéré comme un établissement clé dans le paysage Naborien avec un taux de ruralité de 26,1%² selon l'ARS Grand-Est. Situé de part et d'autre entre le Centre Hospitalier Marie-Madeleine de Forbach, le Centre Hospitalier Régional de Mercy et le Centre Hospitalier de Sarreguemines, il propose une offre de soins variée comprenant de la chirurgie, de la médecine ainsi que de la médecine spécialisée.

¹ Hôpital de Saint-Avold. (s. d.). *Nous découvrir – Hôpital Saint-Avold*. www.hopitalsaintavold.fr.

² ARS Grand-Est. (2016, novembre). *Portrait de territoire GHT 9 - Moselle Est*.

Une coordination de bon sens s'effectue dans le cadre de son statut avec le GHT 9, d'autant que le Centre Hospitalier Lemire de Saint-Avold (UNISANTÉ+) regroupe exclusivement sa filière gériatrique.

Nous retrouvons également un second bâtiment appartenant à l'établissement de Saint-Avold : le CMG Saint-François situé à Forbach. Composé d'un SSIAD, d'une unité de SSR de 35 lits, d'une USLD de 30 lits ainsi qu'un HDJ.

1.2 LA SITUATION PROFESSIONNELLE

1.2.1 FOCUS SUR L'ORGANISATION

Les services sont gérés par des cadres de proximité issus du secteur paramédical. Ils sont appelés encadrants d'unité de soins au regard de la CCN51, qu'ils possèdent ou non un diplôme. Nous ne retrouvons pas de découpage sous forme de pôle dans l'organisation de l'établissement, ni de strates intermédiaires entre le service le DOS et les encadrants d'unité.

Historiquement, les DOS ont toujours exercé seul leurs fonctions. Durant l'année 2017, le DOS en poste – depuis 2014 – s'est appuyé d'un cadre de proximité non diplômé en qualité d'adjoint. Cette collaboration n'a duré que quelques mois avant que ce dernier n'émette le souhait d'abandonner l'ensemble de ses fonctions d'encadrement et ne retourne à son cœur de métier : IDE.

À la suite de cela, un second DOS est recruté en début d'année 2018. Au mois de septembre, une réorganisation inattendue est opérée avec la fin du contrat de la DOS initiale (était mis à disposition de la fonction publique via le Centre Hospitalier Marie-Madeleine de Forbach).

Le DOS restera seul dans l'exercice de ses fonctions un temps et va ensuite s'appuyer d'une secrétaire sous le statut d'assistante à l'organisation des soins dans le courant du mois de novembre 2018. Ses principales missions seront de faire le lien avec les cadres de proximité, ainsi que de gérer et répartir les agents au quotidien.

Depuis un peu plus de trois ans, nous notons que les directions descendent peu dans les services de soins et utilisent essentiellement un management dit par « note de service ».

1.2.2 FOCUS SUR LE CLIMAT SOCIAL

À cela s'ajoute une enquête QVT diligentée par le CHSCT dans le courant du second semestre 2018 puis mise en œuvre au milieu de l'année 2019 par un auditeur externe. Et ce, à la suite de nombreuses démissions et un fort taux d'absentéisme sur l'exercice du premier trimestre 2018.

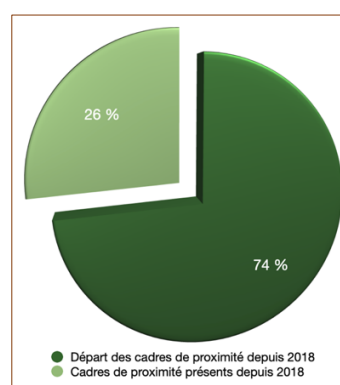
Après une première phase de passation de questionnaires anonymes axés autour d'un code couleur permettant de dégager une tendance par service et par fonction, une analyse plus poussée axée sur des entretiens collectifs puis individuels est organisée et présentée à la direction courant septembre 2019. Une présentation eu lieu pour présenter les résultats globaux mais il n'y a cependant pas eu de communication descendante concernant les leviers pouvant être mobilisés. Néanmoins, un mois plus tard, une contre-enquête est réalisée par le service des RH – service par service – afin d'en mesurer le taux de satisfaction au travail. Un retour est fait par mail aux différents cadres intermédiaires sur la moyenne de leurs services. Ce feed-back par écran interposé clos l'enquête QVT qui n'est plus abordée malgré des sollicitations émanant du collectif des cadres de proximité et des OS.

1.2.3 FOCUS SUR LA SITUATION

Début de la crise sanitaire, l'hôpital est frappé de plein fouet lors de la première vague liée à la COVID-19 de mars 2020 et ce, juste avant la mise en place des premières mesures gouvernementales nécessitant alors une transformation et une réorganisation rapide de l'établissement au regard de sa situation géographique et de ses compétences. Le printemps covidien a quant à lui laissé des stigmates dans tous les esprits. Un semblant de normalité durant l'été 2020, mêlé à un esprit de « vivre avec » fait ressurgir de nombreuses souffrances. Les absences de certains cadres de proximité – pour maladie liée à la COVID-19 – surchargent ceux qui sont encore présents. Encore touchés par la mobilisation extrême qu'ils viennent de subir avec leurs équipes.

C'est ainsi que, passé cette première vague, lorsque nous relevions à peine la tête hors de l'eau, de nombreux éléments nous ont interpellé chez le collectif cadre : stress, pleurs, fatigue deviennent des maux quotidiens. Ils étaient des non-dits, ils ne le sont plus. De là à mettre des mots sur les maux, il n'y avait qu'un pas. Par ailleurs, après quelques réunions de débriefing du collectif, nous remarquons que nos différents ressentis concordent : absence de reconnaissance, absence d'équité, manque de communication, l'implication professionnelle devient usante, fatigue psychique constante, stress permanent qui nous poursuit jusque dans notre vie personnelle. Les mots sont maintenant posés.

En effet, en un peu moins de quatre ans, nous observons 74% de départs au sein de l'effectif des cadres de proximité. Pour 14 ETP, il y a eu 14 départs dont trois concomitants au cours de l'été 2020. Nous actons quant à nous notre départ au tout début de l'année 2021 pour de nouvelles missions en pleine seconde vague de l'épidémie. Ce turnover laisse songeur et fait apparaître une souffrance sous-jacente nécessitant l'intervention rapide de la



médecine du travail traduisant alors de nombreux manques : de latitude décisionnelle dans leurs services, d'écoute, de communication, de considération, de justice et de reconnaissance.

Depuis, une troisième et une quatrième vague montante surfent sur ce contexte qui ne s'est pas amélioré. De nombreux départs sont à déplorer avec actuellement 17 ETP IDE manquants, plus de 30 en arrêts maladie et quatre cadres de proximité en arrêt actuellement. Ajoutons à cela qu'en sus, un cadre de proximité (non diplômé) renonce à ses fonctions pour retourner dans les soins et que le DOS a annoncé son départ des effectifs pour la fin du mois d'août 2021.

2 SECONDE PARTIE : PROBLÉMATISATION

2.1 LE QUESTIONNEMENT DE DÉPART

Initialement, nous souhaitions réaliser un travail axé sur la QVT. Puis, nous avons dans un second temps envisagé effectuer un travail sur la mise en place du temps de travail en 12

heures qui s'est démocratisé depuis la crise sanitaire permettant une économie d'ETP et d'EPI. Cependant, lors de nos lectures réalisées dans le cadre de nos différents travaux et des recommandations du corps enseignant de l'IAE de Nancy ainsi que de notre vécu professionnel, plusieurs questions viennent à nous :

- ⇒ Est-il possible de réduire la composante stress des cadres de proximité ?
- ⇒ Est-ce que manager avec équité a un lien avec l'investissement des cadres ?
- ⇒ La justice organisationnelle améliore-t-elle le fonctionnement d'une organisation ?
- ⇒ La crise sanitaire a-t-elle exacerbé des non-dits chez les cadres de proximité ?

Au regard de ces éléments et avec l'aide de notre responsable de Master MOSSS Management Hospitalier, Professeur Sidhamed Abdellaoui, nous avons décidé d'acter l'élément ci-après comme question de départ à notre travail :

Quels sont les leviers accessibles permettant de réduire le stress en entreprise ?

2.2 LES HYPOTHÈSES

Pour tenter de répondre à cette question, il conviendra de venir se positionner en appui aux recherches précédentes et de faire un état des lieux complet sur l'ensemble des éléments. Nos hypothèses sont les suivantes :

- Le stress vécu et ressenti des personnels d'encadrement induit une répercussion sur leur management.
- L'engagement organisationnel des personnels d'encadrement se conjugue avec bien-être au travail.
- Adopter une posture de justice organisationnelle permet d'éviter l'épuisement professionnel des personnels d'encadrement.
- L'attractivité du Luxembourg est plébiscitée par les cadres de proximité.

2.3 LA QUESTION CENTRALE DE RECHERCHE

L'objet d'étude se concentrera donc sur la corrélation entre la notion de justice organisationnelle et le stress – vécu et ressenti – des cadres intermédiaires. Nous apprécierons leur perception du bien-être dans la fonction qu'ils exercent et nous établirons au travers de notre travail une analyse sur l'état des cadres en 2021, après la première année covidienne.

Nous pensons que cette étude relève d'un caractère original car elle traite d'un sujet qui est peu abordé dans le management hospitalier : la justice organisationnelle. De surcroît, le fait de l'imbriquer avec le facteur stress et l'engagement organisationnelle pour les cadres de proximité permettra d'une part, d'évaluer leurs impacts vis-à-vis de la fonction exercée et d'autre part, de déduire l'implication que la notion de justice pourrait avoir sur l'organisation. Nous viendrons nous positionner à la suite des thèses de Piasecki (2017)³ ainsi que de Shah (2020)⁴ et nous nous intéresserons notamment aux quatre dernières années passées pour englober au-delà de la période liée à la COVID-19 qui n'est, à ce jour, toujours pas terminée. L'étude sera réalisée dans les tous les secteurs : public, privé et semi-privé.

Au regard de la situation évoquée, de la littérature, des enseignements transmis par l'ensemble de nos professeurs mais également des différents travaux réalisés dans le cadre de notre Master 2 MOSSS – tant sur le stress au travers de la QVT, que sur la loyauté des cadres – et afin de faire le lien avec la future fonction que nous souhaitons exercer, nous nous sommes interrogés sur le développement de l'équité et son retentissement sur la fonction managériale :

LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE PEUT-ELLE CONSTITUER
UN LEVIER POUR LE BIEN-ÊTRE DES CADRES DE PROXIMITÉ ?

³ Piasecki, C. (2017). L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux.

⁴ Shah, I. A. (2020). Pourquoi la justice organisationnelle est-elle importante dans la perception de l'épuisement professionnel ? Scienia Scripts.

Nous allons donc tenter de mettre en avant que la justice organisationnelle est susceptible d'améliorer le fonctionnement d'une organisation en diminuant la composante stress des cadres intermédiaires qui sont situés dans la ligne hiérarchique selon les travaux de Mintzberg (1983), entre le sommet hiérarchique et le centre opérationnel ou comme dans le langage courant : entre le marteau et l'enclume.

3 TROISIÈME PARTIE : PARTIE THÉORIQUE

3.1 LE STRESS

Le stress apparaît comme étant un acteur principal des RPS. Véritable gangrène, sa toxicité engendre de nombreux dysfonctionnement insidieux chez les Hommes comme dans les organisations mais également de nombreux coûts (Cooper et Cartwright, 1994).

3.1.1 DÉFINITIONS

Au XIV^e siècle, le terme *stress* -provenant de l'anglais- était d'abord assimilé à une « épreuve »⁵. Puis, il s'est par la suite muté en « *pression, contrainte, surmenage* »⁶ sens que nous connaissons davantage à ce jour. Mais, par retranchement, la langue française n'est pas en reste non plus et nous trouvons également le terme « *destrece* » que l'on va retrouver à notre époque sous « *détresse* ».

Par ailleurs, il est intéressant de croiser cette définition avec la racine latine du mot « travail » qui provient de *tripalium*, un instrument de torture. D'ailleurs, au sens étymologique, tout laisse à penser que l'association sur le papier de ces deux mots ne présage rien de positif, bien au contraire

3.1.2 LA NOTION DE STRESS SELON H. SELYE

En premier lieu, il convient de citer les travaux de Cannon (1914, 1932) qui fut d'une part, le premier à écrire à propos du stress par rapport à l'organisme humain et d'autre part, à mettre

⁵ C., & Rey, A. (2019). Dictionnaire Historique de la langue française (Vol. 3). LE ROBERT. p 3656.

⁶ *Ibid.* p 3656.

en évidence une réaction physiologique du corps face à un élément qui sera nommé « *stresseur* »⁷, autrement dit l'élément qui va engendrer un stress.

En second lieu, Selye (1936) va décrire le stress d'un individu – d'un point de vue purement biologique et somatique – par rapport à un syndrome général d'adaptation qui se réalisera en trois étapes : une réaction d'alarme, une phase de résistance face à un élément stresseur puis fatalement une phase d'épuisement. Schématisée ci-dessous par Quintard (1994).

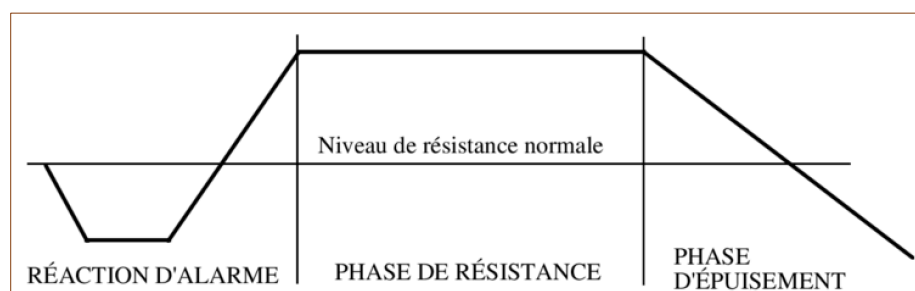


Figure 1 :

Chapelle, F. (2018). *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail: en 36 notions*. Paris: Dunod. p 10.

La réaction d'alarme :

La réaction d'alarme se caractérise pour un individu par l'arrivée subite d'un élément qui sera appelé agent stresseur.

La phase de résistance :

Cette phase traduit une adaptation de l'individu face à l'agent stresseur. Grâce à la schématisation, nous voyons clairement que l'adaptation se réalise au-delà d'un niveau normal et acceptable.

La phase d'épuisement :

Cette phase n'est que la conséquence logique d'une forte exposition à un agent stresseur avec des multiples stratégies d'adaptations qui finiront par sortir l'individu de sa zone de confort et vont l'épuiser avec un retentissement psychosomatique intense.

⁷ Chapelle, F. (2018). *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail : en 36 notions*. Paris: Dunod. p 8.

Selye dédiera sa vie à l'étude du stress avec de multiples publications. Nous notons qu'en 1974, il définit non pas un mais deux types de stress différents ; le bon stress (*eustress*) et le mauvais stress (*distress*). Pour notre part, nous avons déjà utilisé ce genre d'expression dans le quotidien de notre profession sans connaître initialement l'origine et l'historique de cette étude afin de permettre aux individus de puiser en eux les ressources nécessaires permettant de surmonter une situation d'urgence.

3.1.3 LA NOTION DE STRESS SELON LAZARUS & FOLKMANN

Les travaux de Selye furent complétés notamment par Lazarus et Folkmann (1984, 1987) dans le concept du modèle transactionnel du stress incluant alors la notion que l'environnement a la capacité d'agir sur l'individu comme un stresseur. En 1984, ils mettent en avant que : « *le stress psychologique est une relation particulière entre la personne et l'environnement qui est évaluée par la personne comme astreignante ou excédant ses ressources et menaçant son bien-être.* »⁸ Basé sur l'idée d'une transaction entre l'individu et son environnement, cette étude définit le stress sur un plan beaucoup plus psychologique et cognitif. C'est ce qui explique le ressenti du stress au travail en fonction des personnes avec la mise en place de stratégies différentes, dans des organisations différentes à des moments différents.

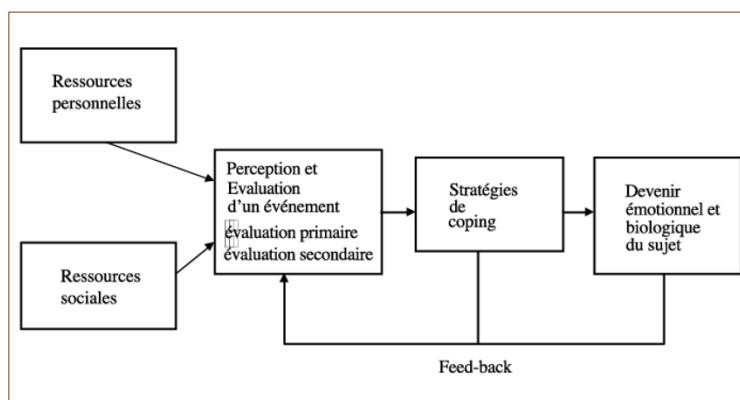


Figure 2 :
Chapelle, F. (2018). *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail: en 36 notions*. Paris: Dunod. p 120.

La personne va dans un premier temps réaliser un état des lieux sur le stress qu'elle va percevoir et va ensuite évaluer l'ensemble des ressources qui s'offrent à elle pour lui de surmonter cette difficulté en mettant en place une stratégie dite d'adaptation (*coping*).

⁸ Piasecki, C. (2017). L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux. p 13.

En outre, l'étude de MacKay et Cooper (1987) a défini un modèle transactionnel axé davantage sur le stress au travail. Malgré cela, ces modèles ne tiennent pas compte de l'organisation qui joue un rôle prépondérant dans le facteur stress. Ceci va dans le sens de des travaux menés par Khatibi, Asadi & Hamidi (2009) qui met en lumière une relation très significative entre le stress au travail et l'engagement organisationnel.

De surcroît, dans une récente étude menée par Habersaat, Abdellaoui & Wolf (2021) sur la désirabilité sociale, nous retrouvons la présence des biomarqueurs du stress dans la salive alors que le facteur stress est nié par les sujets. L'environnement étant donc un élément primordial à observer dans la compréhension et l'analyse du bien-être. Nous mettons en lien cette étude également avec une autre tout aussi récente sur le stress au travail nommée Workforce View 2020 et menée dans 17 pays du monde. Celle-ci montre que plus d'un français sur deux est stressé au travail (55%). Ce résultat, corrélé à la crise économique-sanitaire laisse présager une augmentation de souffrance dans les années à venir. Il est intéressant d'évoquer également que seulement 15% des salariés auraient le courage d'en parler à leur manager.

La notion de stress fait écho également aux travaux de Karasek (1979) permettant son étude au travail en lien avec un équilibre entre la demande psychologique et la latitude décisionnelle dont le travailleur dispose. Par ailleurs, nous souhaitons mettre en avant l'étude menée par l'INRS en 2007 qui établit que le coût social du stress serait de l'ordre de 2 à 3 milliards d'euros.⁹

3.2 L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

3.2.1 DÉFINITION

Le terme *épuisement* renvoi premièrement au verbe épuiser qui signifie « *vider complètement* ». C'est déjà au XVII^e siècle que le lien se crée entre l'établissement d'une grande faiblesse physique ou psychique qui résultent d'une charge de travail excessive. C'est

⁹ INRS. (2007). *Le coût du stress professionnel en France en 2007*.

3 siècles plus tard, au XXe siècle, que l'épuisement professionnel portera son nom. Cependant, il ne caractérise principalement que le burn out.¹⁰

Néanmoins, nous trouvons différents éléments concernant l'épuisement professionnel qui peut prendre plusieurs formes en fonction des caractéristiques vécues et ressenties ; les FDRPS.

3.2.2 LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE L'ÉPUISEMENT

Le burn out :

Le burn out – ou SEP en français selon l'académie nationale de médecine en 2016 – se traduit comme un syndrome épuisement multifactoriel. Le concept est né au stade embryonnaire dans l'hexagone, en 1959, par le Docteur Claude Veil, psychiatre : « *La maladie, écrit-il, sera considérée comme le franchissement d'un seuil de désadaptation, au-delà d'une marge de tolérance.* »¹¹

Plus tard, le burn out d'un point de vue professionnel est lui décrit comme un état imbriquant à la fois les aspects psychologiques et physiologiques qui proviennent d'une multitude de FDRPS (Maslach, 2011). Cependant, nous notons que cette pathologie est inexistante dans le DSM-V sorti en 2013. L'HAS intervient justement dans un communiqué de presse en 2017 accompagné de plusieurs recommandations afin d'épauler d'une part les médecins traitants et d'autre part, les médecins du travail. Puis, de sensibiliser l'opinion public sur cette pathologie dangereusement silencieuse : « *le "syndrome d'épuisement professionnel" peut avoir des conséquences graves sur la vie des personnes [...], il est mal connu, difficile à repérer, parfois diagnostiqué à tort ou confondu avec d'autres troubles psychiques.* »¹²

Nous soulignons également qu'à ce jour, cette pathologie n'est toujours pas classifiée dans la branche des AT/MP de la CNAM. Les arrêts maladies devant être redéfinis en syndrome

¹⁰ C., & Rey, A. (2019). Dictionnaire Historique de la langue française (Vol. 1). Le Robert. p 1269.

¹¹ Billiard, I. (2001). Claude Veil, un pionnier de la psychopathologie du travail. *Travailler*, 1, 175-188. p 23.

¹² HAS. (2017, 22 mai). *Burn-out : au-delà des débats, faire le bon diagnostic et proposer une prise en charge personnalisée.* Haute Autorité de Santé.

anxieux ou syndrome anxio-dépressif. Néanmoins, le lien entre le burn out et la dépression est établi de manière réciproque par Bianchi *et al* (2015).

Le bore out :

Le bore out se caractérise par un ennui au travail et qui va générer un épuisement. Autrement dit, par rapport au temps de travail du salarié, sa charge de travail n'est pas adaptée pour pouvoir combler le temps dédié. Au regard de cet ennui qui va s'installer progressivement, le salarié est assujéti de devoir rester en poste. Citons qu'une fréquence assez importante de ces troubles est observée ces dernières années selon une étude réalisée par Bataille (2016)¹³.

Le blur out :

Le blur out se définit par un effacement de la frontière entre les vies personnelle et professionnelle qui va générer un enchevêtrement de ces deux milieux et induire un épuisement. Il est facilité notamment l'émergence des NTIC, ce qui amènera d'ailleurs le législateur à se prononcer via la loi dite « Travail » du 08 aout 2016 à instaurer des temps de déconnexion. Cette évolution est en grand partie due au rapport de Mettling (2015)¹⁴. Aujourd'hui, de nombreuses mesures visant à déconnecter les salariés et notamment les cadres sont maintenant négociées par les OS dans des accords de type ATT ou spécifiques.

Le brown out :

Le brown out dépeint lui davantage une perte, voire une disparition totale de la conception personnelle qu'a un individu par rapport au travail qu'il exerce. Autrement dit, une perte de sens du travail et va engendrer donc fatalement un épuisement professionnel. L'anthropologue David Graeber (2013, 2018) met également en lumière des métiers qu'il définit comme des « *bullshit job* ». Autrement dit, des métiers qui sont sans intérêts, absurdes, mais effectués quand même par les employés en lien avec le respect contractuel qui leurs incombent.

¹³ Bataille, S. (2016, mars). *Le bore-out, nouveau risque psychosocial ? Quand s'ennuyer au travail devient douloureux.*

¹⁴ Mettling, B. (2015, septembre). *Transformation numérique et vie au travail.*

Dans le domaine hospitalier, cet état est davantage prononcé ces dernières années car le métier que ces personnes ont choisi d'exercer est pour la plupart une vocation. Une étincelle qui est devenue une flamme dans leur quotidien et qui finalement s'éteint jour après jour avec une désillusion professionnelle comme l'analyse le Dr François Baumann. Provoquant en sus du sentiment, de l'épuisement, un désengagement et un désinvestissement progressif des collaborateurs¹⁵.

Un phénomène à suivre selon nous au regard des évènements liés à la crise sanitaire et aux volontés de reconversions des soignants selon une étude menée par le cabinet FedSanté (mars 2021) où près de 70% des sondés sont en cours de réflexion. De même, la moitié de certaines tranches d'âge souhaitent effectuer une reconversion professionnelle hors du secteur de la santé.

3.2.3 LE CONCEPT D'ÉPUISEMENT COMPASSIONNEL SELON FIGLEY

Le concept d'épuisement compassionnel défini par Figley (1995) est décrit comme un phénomène typique des soignants dans les dimensions de l'épuisement professionnel. Le concept initial fut ensuite remanié incluant alors onze variables dans une seconde étude (Figley, 2002).

D'après plusieurs avis, il existe une différence notable entre le burn out et l'épuisement compassionnel dans la résolution post-syndrome. En effet, un changement de poste s'avèrera nécessaire pour le burn out alors que du repos et de l'adaptation du poste de travail seront suffisants dans le cadre d'un épuisement compassionnel (Chapelle, 2016).

3.3 L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

3.3.1 DÉFINITION

Historiquement, le verbe *engager* équivaut à mettre en gage quelque chose. S'engager revient alors au XIXe siècle à se mettre au service d'une cause (ex. l'armée). Le terme engagement

¹⁵ Baumann, F. (2018). *Le brown-out : Quand le travail n'a plus aucun sens*. Josette Lyon.

et lui venu bien plus tard en permettant de faire le lien avec la notion de contrat (type contrat de travail).¹⁶

Aujourd'hui, parler d'engagement organisationnel revient à mettre en avant une accointance entre une personne et son organisation. Et ce, afin de s'y investir et d'y rester le plus longtemps possible tout en conjuguant l'aspect du bien-être. Seulement voilà, de nombreuses variables rentrent également en jeu et dont il est nécessaire de tenir compte comme l'ancienneté, le stress, l'implication, les expériences passées etc.

En premier lieu, il est important d'évoquer que l'engagement organisationnel a eu le mérite de bénéficier de nombreuses études et de voir sa définition s'étoffer de manière considérable. Une des approches que nous retenons est celle de Meyer et Allen (1990) du fait de sa popularité auprès de la communauté scientifique.

Depuis, Meyer et Herscovitch (2001) ont accentué les travaux initiaux en mettant en avant de manière plus générale en englobante l'existence d'un lien puissant qui va engendrer une certaine conduite – entendre par conduite un ensemble de valeurs qui vont influencer sur le comportement – qu'adoptera un employé envers une personne ou un groupe au sein de l'organisation.

Finalement, nous retrouvons dans ce concept des variables qui peuvent résonner avec notre recherche sur le bien-être des cadres de proximité telles que la satisfaction au travail, l'implication et l'engagement dans la profession (Meyer *et al.*, 2002). Par ailleurs, nous avons pris connaissance des éléments concernant l'étude de Mathieu et Zajac (1990) qui va mettre en évidence de nombreux éléments pertinents notamment vis-à-vis de la fonction exercée mais également en lien avec le supérieur hiérarchique.

3.3.2 LE MODÈLE DE MEYER ET ALLEN

Nous retrouvons dans leurs travaux 3 formes différentes mais paradoxalement concordantes : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité.

¹⁶ C., & Rey, A. (2019). Dictionnaire Historique de la langue française (Vol. 3). Le Robert. p 1235.

L'engagement affectif :

L'engagement affectif est imbriqué directement avec l'organisation selon Meyer et Allen (1991), il en lien avec la présence et le développement de sentiments dans la boucle employé-organisation. Cela crée un rapport qui va ensuite engendrer l'implication de l'employé. Nous notons par ailleurs dans ces rapports créés la notion de récompense comme les primes ou augmentations salariales, des avantages etc.

Grace à cela, le salarié trouvera en lui une motivation, une stimulation supplémentaire. Nous pouvons donc dire que l'engagement affectif est basé basée sur la notion de transaction organisationnelle.

L'engagement normatif :

L'engagement normatif renvoi lui vers ce que l'on pourrait traduire par un serment d'allégeance envers son organisation. Il s'agit d'une norme, d'une obligation qu'éprouve la personne envers l'accomplissement de ses missions (Meyer et Allen, 1991). Une étude confirmée également par Wiener (1982) qui fait exister de surcroît la notion de pression ressentie au regard de l'engagement à déployer. Pourtant, lorsque le salarié est récompensé par l'organisation, celui-ci adopte une réciprocité par rapport à ce qu'il a perçu comme avantage (Meyer et Herscovitch, 2001).

L'engagement de continuité :

L'engagement de continuité quant à lui se réfère au fait qu'une personne choisisse de rester au sein de la même organisation après avoir évalué les atouts et les faiblesses qui lui en coute. En particulier, lors d'une possibilité de départ par rapport à l'offre sur le marché de l'emploi. Néanmoins, cette possibilité de départ va s'évaluer comme par rapport aux offres disponibles qui peuvent se révéler inexistantes et donc créer une absence de solution, d'alternative. Ou, par le fait de demeurer au sein de l'entreprise et d'engager un processus de renoncement. Ces éléments renvoient à de nombreuses études mettant en évidence 2 sous-titres : l'engagement de sacrifice et l'engagement d'alternative d'emploi (Meyer, Allen et Gellatly, 1990).

3.3.3 L'ENGAGEMENT AU SERVICE DU BIEN-ÊTRE

Au regard des nombreux travaux existants, nous retrouvons plusieurs notions qui se corrélient entre engagement et bien-être. Tout d'abord, la perception de justice étudiée par Camerman *et al.* (2002). Puis, la confiance instaurée dans le supérieur hiérarchique qui applique une justice (au sein de la même étude). Cela dit, associer engagement et bien-être revient à prendre en considération l'élément stress qui va s'immiscer pour créer une triangulaire dans laquelle il va interagir. Au regard de notre de la population étudiée, nous évoquerons ci-après des variables en lien avec le public ciblé. Cet agent « *stresseur* » (défini comme tel par H. Selye en 1936) va prendre de l'ampleur face à des situations vécues comme complexes avec par exemples les interruptions de tâches mises en évidence par Fonner en 2007 mais aussi le défaut de ressources (Jamal, 1990). De même que le démontrent Maslach et Jackson (1984) par rapport à l'épuisement qui va témoigner d'un lien puissant entre engagement et bien-être au travail lorsque les employés sont au contact de personnes.

3.4 LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Le terme justice vient du latin *justicia* renvoyant à la notion de droit, d'équité mais aussi de pouvoir.¹⁷ Par ailleurs, il est important de préciser que le premier système de justice est issu du droit romain qui pose les premiers jalons de la notion d'équité.

Selon Rawls (1971), la justice est reconnue comme étant « *la première vertu des institutions* »¹⁸. Par rapport à notre étude, cet élément s'est positionné comme la pierre angulaire de nos réflexions.

En effet, la justice organisationnelle préfigure comme étant une alliée primordiale du management d'aujourd'hui. Elle est définie comme une « *équité perçue des échanges* » au sein d'une organisation envers les individus selon Beugré (1998). Aujourd'hui, elle se décline sous trois formes : la justice distributive, la justice procédurale et la justice organisationnelle.

¹⁷ C., & Rey, A. (2019). Dictionnaire Historique de la langue française (Vol. 2). Le Robert. p 1911.

¹⁸ Halpern, C. (2016). John Rawls (1921-2002): En quête d'équité. Dans : Nicolas Journet éd., *Les grands penseurs des Sciences Humaines* (pp. 159-162). Auxerre, France: Éditions Sciences Humaines. p 159.

3.4.1 LA JUSTICE DISTRIBUTIVE

La justice distributive est associée principalement à la théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965) qui fait apparaître le lien entre l'investissement dans le travail d'une personne par rapport à ce qu'elle obtient ou souhaite obtenir au regard de celle-ci comme l'aspect de la rémunération, les promotions, les opportunités de carrière etc. Compte tenu de son implication, le salarié estime qu'il est normal et juste d'avoir une équité de traitement entre tous et que ses efforts – supérieurs aux autres – doivent être reconnus et récompensés. D'où la naissance du sentiment de justice ou d'injustice perçu au sein d'une organisation.

Il s'agit là d'un exemple typique de l'échange organisationnel entre les contributions et les rétributions. Ces éléments sont validés par Greenberg (1987, 1990) en ce qui concerne les récompenses fournies par l'entreprise, qu'elles soient formelles ou informelles.

Ainsi, la justice distributive est un élément fondamental qui prend place dans la gestion managériale d'une organisation au travers de **l'équité**. Les recherches de Deutsch (1975) ont établi une correspondance avec 2 éléments supplémentaires pouvant expliquer la justice distributive : **l'égalité** et **les besoins**.

3.4.2 LA JUSTICE PROCÉDURALE

La justice procédurale est née d'une étude réalisée par Thibaut et Walker (1975) sur l'analyse des procédures juridiques et du principe d'équité dans le traitement et le respect de normes établies en amont et pour tous. Ils sont partis du principe que la justice distributive ne pouvait pas expliquer et définir à elle seule la notion de justice organisationnelle au regard des nombreuses variables existantes. Présentée au départ comme une théorie, celle-ci est depuis validée comme étant une forme à part entière de la justice organisationnelle. La théorie originelle de l'équité fut complétée par Leventhal (1980). L'auteur a mis en évidence une approche multidimensionnelle autour de six règles pouvant être appliquées incluant également pour la première fois les valeurs que sont l'éthique et la morale. Gilliland (1993) quant à lui mettra en lien les sensations que les personnes éprouvent en fonction de la manière dont l'équité est appliquée au travers des décisions notamment dans la distribution des ressources et des récompenses.

La justice procédurale joue donc un rôle important et va permettre de faire accepter les décisions perçues comme injustes au travers du rendu d'un jugement. Les notions de **sensibilité** et **d'explications** viennent compléter le rendu cette forme.

3.4.3 LA JUSTICE INTERACTIONNELLE

Cette forme a fait débat à de nombreuses reprises car certains chercheurs considèrent qu'elle est un versant de la justice procédurale et qu'elle n'a pas à avoir une forme à part entière. En effet, ils considèrent pour certains qu'il s'agit de l'aspect social de cette dernière. La justice interactionnelle fait référence aux travaux de Bies et Moag (1986) qui développent le concept de traitement interpersonnel reçu au sein de l'organisation définit autour de quatre critères : la justification, l'honnêteté, le respect et la justesse. Par la suite, de nombreuses études s'en suivent et viennent donner du crédit à ce concept. Selon la locution latine *ordo ab chao*, Greenberg (1993b) qui y mettra de l'ordre divisera la justice interactionnelle en deux : la justice informationnelle et la justice interpersonnelle.

Finalement et pour conclure cette partie, nous retenons que la justice organisationnelle ne peut se résumer qu'à une seule composante et ce, comme le démontre la figure ci-dessous.



Figure 3 :
Demangeon, E. (2017, 13 juillet).
*Les apports de la justice
organisationnelle dans l'introduction
de changements.*

Parler de justice organisationnelle revient donc à traiter les trois formes exposées précédemment car l'une ne va pas sans l'autre et renvoient symboliquement à l'image du *triquetra*.

4 QUATRIÈME PARTIE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

4.1 LA MÉTHODE

4.1.1 DÉFINITION DU CADRE D'ACTION

Nous avons décidé pour notre travail de collecter des données empiriques afin de venir étayer nos hypothèses. Nous nous sommes donc orientés vers l'établissement et la diffusion d'un questionnaire à l'attention des cadres de proximité exerçant dans le milieu sanitaire. L'étude quantitative étant pour nous la solution la plus pertinente notamment au regard de la situation sanitaire qui perdure et de la difficulté de partir à la rencontre des cadres sur le terrain. Par ailleurs, cela nous permet de couvrir un champ beaucoup plus large nous permettant d'obtenir une véritable représentation pour infirmer ou non nos hypothèses. Nous nous sommes fixé un taux de participation correspondant à 50 retours.

Le questionnaire est construit en trois parties autour de six thématiques : l'identité du répondant, la justice organisationnelle, le stress, l'épuisement professionnel, l'engagement organisationnel ainsi que les valeurs organisationnelles. Notre enquête comporte un mixage des questions et des thèmes sous la forme de :

- Question ouverte
- Questions à choix multiples
- Questions avec échelle de fréquence
- Questions avec échelle de Likert

Par ailleurs, les questions associées à une échelle de Likert sont dépourvues d'un niveau central afin d'obliger le répondant à se positionner.

Concernant les thématiques, celles-ci sont regroupées en plusieurs items de cette manière :

- L'identité du répondant : 1.1 – 1.2 – 1.3 – 1.4 – 1.4.1 – 1.5 – 1.6 – 1.7 – 1.10.9 – 2.2 – 2.3
- Le stress : 1.10.1 – 1.10.2 – 1.10.5

- L'épuisement professionnel : 1.12.1 – 1.12.2 – 2.1 – 2.1.1 – 2.1.2
- La justice organisationnelle : 1.10.6 – 1.10.7 – 1.12.4 – 1.12.5
- L'engagement organisationnel : 1.8 – 1.8.1 – 1.9 – 1.9.1 – 1.10.3 – 1.10.4 – 1.12.3
- Les valeurs organisationnelles : 1.10.8 – 1.11 – 1.11.1 – 1.11.2 – 1.11.3 – 1.11.4 – 1.11.5 – 1.11.6 – 1.11.8

La question ouverte sous l'item 3.1 peut regrouper plusieurs thématiques et ne peut donc être classée (Annexe 2).

Après conseils et accord de notre directeur de mémoire, nous avons enclenché une mise en œuvre en trois temps, de la validation à la diffusion de l'enquête. Ce choix permettant d'apprécier la qualité à la fois de notre travail mais également de notre recueil de donnée.

Phase 1 :

Tout d'abord, nous avons soumis sans l'outil en ligne à trois cadres de proximité. Nous avons souhaité les questionner item par item sur la compréhension des questions mais également sur des remarques éventuelles. Nous avons eu le retour des trois personnes. Nous avons réajusté notre questionnaire au regard des retours qui ont été faits. Notamment l'appellation cadre intermédiaire en cadre de proximité qui renvoyer davantage de respect pour la fonction exercée (Annexe 3).

Phase 2 :

Puis, nous avons ensuite sollicité trois autres personnes qui n'ont pas participé à la phase précédente (deux cadres de proximité n'ayant pas participé à la phase 1 ainsi qu'un médecin anesthésiste-réanimateur titulaire du M2 MOSSS) afin de tester le questionnaire sur l'outil en ligne que nous avons utilisé. Les réponses n'étant pas enregistrées, le but était de tester le questionnaire tant sur le temps de réponse que sur la fluidité à le renseigner. Nous avons eu le retour de deux personnes par écrit et de la troisième par conversation téléphonique. Nous avons eu des observations très positives et nous avons donc décidé de passer à la dernière phase (Annexe 4).

Phase 3 :

Cette étape conclue notre démarche d'exigence afin de veiller à la diffusion d'un questionnaire de qualité. Nous avons donc mis en œuvre la diffusion de notre enquête à partir de ce moment. Le questionnaire sans mise en forme est consultable à dans l'annexe 5.

4.1.2 L'OUTIL DE RECHERCHE

Choix de l'outil :

Comme évoqué précédemment, l'outil utilisé est le questionnaire afin de permettre un recueil de données conséquentes. Nous avons opté pour l'outil de sondage en ligne « Sphinx DECLIC » de la société le Sphinx, recommandé par notre professeur Madame Aline Righetti, Responsable du M1 MOSSS lors de ses enseignements sur l'UE 1002 concernant le recueil et l'analyse de données. Par ailleurs, grâce à l'université de Lorraine, l'utilisation de cet outil est gratuit durant 1 an pour les étudiants. Il permet d'avoir une facilité d'utilisation lors de la création du sondage mais également pour les répondants.

Population ciblée :

La population ciblée est concentrée sur les cadres de proximité, diplômés et non diplômés, exerçant dans le secteur sanitaire. Ils sont issus des secteurs public, privé ou semi-privé.

Le corpus de données :

Nous avons obtenu un total de 134 questionnaires complets ce qui représente un échantillon conséquent, dépassant largement le nombre visé au départ. Néanmoins, au regard du nombre important de sollicitation de notre part, nous regrettons qu'il ne soit pas encore plus important. Le taux de remplissage total est quant à lui de 97,4 %. Cela s'explique par le fait que certaines de nos questions n'étaient pas considérées avec une réponse obligatoire. Le temps moyen de saisie est de 701 secondes (11,7 minutes). Le temps minimal est lui de 130 secondes (2,2 minutes). Le temps maximal est de 12 623 secondes (3 heures et 50 minutes). Le temps médian de saisie est de 333 secondes (5 minutes et 55 secondes).

Le traitement statistique :

À l'heure des NTIC, l'outil « Sphinx DECLIC » permet une adaptation sur tous les écrans : téléphones, tablettes, ordinateurs. Ce choix était volontaire de notre part et nous avons d'ailleurs constaté qu'ils ont tous été utilisés pendant notre enquête. De plus, il permet également la création de graphiques permettant d'analyser les données récoltées.

L'enquête a été renseignée à 82,1% sur PC (110 personnes), 17,2% sur smartphone (23 personnes) et 0,7% sur tablette (1 personne).

La diffusion :

L'étude est réalisée sur l'ensemble du territoire national. Notre questionnaire a été diffusé d'une part, avec l'appui de notre réseau professionnel et d'autre part, via nos sollicitations aux établissements des secteurs : public, privé et semi-privé.

Une diffusion via le réseau social professionnel LinkedIn a été faite à deux reprises (Annexe 6). Nous n'avons pas souhaité utiliser notre propre Facebook car celui-ci est utilisé dans un autre cadre. À savoir que lorsque nous n'avons pas la possibilité de rentrer en contact téléphonique avec une personne chargée d'autoriser la diffusion de notre enquête, nous avons mobilisé nos connaissances sur le SI et sommes passés par les formulaires en ligne disponibles sur les sites internet des établissements hospitaliers, fédérations ou groupes.

La diffusion du questionnaire a été réalisée du 11 juin au 25 juillet 2021 soit 1 mois ½. Notre stratégie étant d'obtenir rapidement des retours avant le début de la période estivale et les premiers congés pouvant venir compliquer le quotidien des cadres. La période du mois de juin correspond à 95,5% des saisies (128 personnes). Celle de juillet équivaut quant à elle à 4,5% soit 6 répondants.

⇒ Nos sollicitations sont les suivantes en France :

Les groupes : ALMAVIVA, ELSAN, LOUIS PASTER, RAMSAY, SOS SANTÉ, UNEOS et VIVALDO, **soit un total de sept groupes.**

Les fédérations hospitalières sont : la FEHAP et la FHP.

Les établissements hospitaliers sont : CHIC UNISANTE, CH Émile Durkheim, CHR de Metz-Thionville-Briey-Hayange, CH de Sarreguemines, CHU de Nancy, CH de Boulay, CH de Jury, CH de Verdun, CPN de Laxou, CH de Lunéville - St Nicolas de Port - 3H Cirey, CH de Pont-à-Mousson/Pompey, CH de Ravenel, CH de Toul, CH de Commercy, CH de Dieuze, CH de Saint-Dié, CHU de Strasbourg, CH de Remiremont, CH de Haguenau, CH de Bar le duc, CH de Sarrebourg, CH de la Haute Vallée de la Moselle, Clinique Notre-Dame (Thionville), Clinique Claude Bernard (Thionville), Clinique Sainte-Élisabeth (Yutz), APHM, Hôpital Saint Joseph (Marseille), APHP. **Soit un total de 74 établissements.**

⇒ Nos sollicitations sont les suivantes au Luxembourg :

- Les HRS (Kirchberg, Bohler, Zihtaklinik et Clinique Sainte-Marie)
- Le CHEM composé des établissements de Dudelange, Esch, Niederkorn
- Le CHL composé des établissements de Luxembourg Centre, Maternité, Eich, Kannerklinik

4.2 LES RÉSULTATS

En préambule, nous notons d'ores et déjà que de nombreuses sollicitations n'ont pu aboutir car le sujet semble « *dérangeant* » voir « *problématique* » comme cela nous a été évoqué lors de conversations téléphoniques. En effet, certains établissements n'ont pas souhaité diffuser notre enquête. Pour d'autres, nous n'avons tout simplement pas eu de retours malgré nos demandes en suivant les procédures demandées. C'est pour cela que nous ne sommes pas en mesure de préciser quels sont les établissements participants et cela permet de garantir également une confidentialité par rapport aux répondants.

4.2.1 TRI À PLAT

- **Question 1 « Vous êtes » :**

Avec cette première question, nous observons parmi nos répondants une large majorité de femmes (109) soit 81,3 % contre 18,7% d'hommes (25).

Cette question a reçu un taux de réponse de 100% pour 134 effectives (Annexe 7).

- **Question 2 « Vous avez » :**

La catégorie des répondants la plus importante est la tranche d'âge des 35-49 ans avec une représentation de 53,7% (72 personnes). Puis, la seconde catégorie est celle des 50 ans et plus représentant 37,3% (50 personnes). Viennent ensuite la tranche des 25-34 ans avec 8,2% (soit 11 personnes) et la tranche des moins de 25 ans avec 1 répondant représentant 0,7%. Cette question a reçu un taux de réponse de 100% pour 134 effectives (Annexe 8).

- **Question 3 « Quel est le diplôme de votre cœur de métier » :**

Sans grande surprise par rapport aux répondants, la modalité la plus citée est « Infirmier » avec 55,2% (74 répondants). Nous retrouvons également la modalité « autre » correspondant à 20,9% et représentant des professions que nous n'avions pas détaillé dans le menu déroulant proposé. La réponse obtenant le plus d'occurrence est « Pharmacie » pour un nombre de 5 et un taux de représentativité de 3,73% (Annexe 9). Cette modalité a reçu un taux de réponse de 85,7% pour 24 effectives et 4 non-réponses. Cependant, au regard du nombre de 13 répondants pour la modalité « Manipulateur d'électrologie médicale » soit 9,7%. Nous considérons cette profession comme la seconde plus citée et non la troisième.

Nous observons qu'à la troisième place, la profession « infirmier anesthésiste » est représentée dans notre échantillon à hauteur de 6% avec 8 personnes dans notre échantillon. Puis, en quatrième place ex aequo avec l'occurrence « Pharmacie », nous avons le diplôme « infirmier de secteur psychiatrique » (pour 5 personnes soit 3,7%. Viennent ensuite également pour 2,2% les professions « infirmier de bloc opératoire » et « infirmier puériculteur » pour 3 réponses chacune. Les professions « ergothérapeute » et « masseur-

kinésithérapeute » ne sont pas représentées dans notre panel avec un effectif de 0 répondants. Cette question a reçu un taux de réponse de 100% pour 134 effectives (Annexe 10).

- **Question 4 « Possédez-vous un diplôme en management » :**

Nous remarquons que 70,1% des sondés possèdent un diplôme en management soit un effectif de 94 personnes. Ce qui laisse 40 personnes sans diplôme pour un total de 29,9%.

Cette question a reçu un taux de réponse de 100% pour 134 effectives (Annexe 11).

- **Question 5 « Si oui, lequel (s) » :**

Le diplôme le plus représenté dans notre enquête est celui de « Cadre de santé » à hauteur de 80,9% soit un effectif de 76. Nous retrouvons ensuite le « Master 1 de Management avec 35,1% pour 33 personnes. Le diplôme « Master 2 de Management » vient quant à lui à la troisième place avec un taux de 25,5% concernant 24 répondants. L'occurrence « autre » est citée à 9 reprises et représente 9,6%.

Cette question a reçu un taux de réponse de 100% pour 94 effectives (Annexe 12).

- **Question 6 « Vous exercez » :**

Nous constatons que l'intégralité des répondants de notre enquête exerce « en France » soit 100%. En effet, nous avons une absence de réponse concernant des cadres de proximité exerçant leurs fonctions « au Luxembourg ». L'occurrence « autre » a elle aussi un total de 0 réponses.

Cette question a reçu un taux de réponse de 100% pour 134 effectives (Annexe 13).

- **Question 7 « Vous travaillez » :**

Pour un total de 59%, la majorité des sondés exercent leurs fonctions « au forfait jours » soit 79 personnes. Le second temps de travail étant « au forfait heures » pour 46 d'entre eux représentant 34,3%.

L'occurrence « autre » a été citée à 9 reprises et pèse 6,7%. Elle concerne des temps horaires différents du modèle des 35 heures connu comme la norme du temps de travail en France. Cette question a reçu un taux de réponse de 100% pour 134 effectives (Annexe 14).

- **Question 8 « Votre établissement se situe dans le secteur » :**

Nous avons une très large représentation de la modalité du secteur « public » avec 87,3% soit 117 personnes de l'effectif. Vient ensuite le secteur « semi-privé » pour 6,7% soit 9 personnes. Puis le « privé » pour 4,5% et 6 répondants. La modalité « autre » a été citée à 2 reprises et représente 1,5%. Cette question a reçu un taux de réponse de 100% pour 134 effectives (Annexe 15).

- **Question 9 « Êtes-vous investi dans un ou plusieurs groupes de travail au sein de votre établissement » :**

Pour 94 personnes représentant 70,1% des répondants, la réponse « oui » a été sélectionnée. Ce qui laisse le « non » représenté à 29,9% correspondant à 40 personnes. Cette question a reçu un taux de réponse de 100% pour 134 effectives (Annexe 16).

- **Question 10 « Si oui, lequel(s) » :**

Nous retrouvons ici les résultats par ordre décroissant avec la modalité la plus citée : « autre » avec un taux de 47,9% pour un effectif de 45 répondants. Elle regroupe différents groupes, commissions et comités de travail annexes et propres à certains établissements pour un total de 70%. Hormis cela, un groupe particulier émerge davantage en étant cité à 7 reprises ; le CREX, pour un total de 17,5%. Nous le classerons en quatrième position. Cette modalité a reçu un taux de réponses de 88,9% pour 40 effectives.

Par conséquent, l'item le plus représenté est le « CSIRMT » avec 35,1% pour 33 réponses. Nous retrouvons ensuite le « CLIN » avec 21,3% pour 20 réponses. Puis, le « CLUD » et le « COMEDIMS » sont tous deux en troisième position à 18,1% avec un effectif de 17. Viennent ensuite derrière l'item le plus représenté dans la catégorie « autre », le « CLAN » et le « CSTH » qui sont eux à 17% avec 16 réponses. Puis le « Comité éthique » représente lui

13,8% pour 13 répondants. La « CDU » représente elle 12,8% pour 12 réponses. Et le Groupe « QVT » est lui à 11,7% avec 11 personnes. Pour terminer, le « CTE » est à 7,4% et la « CRUQPC » à 5,3%.

Cette question a reçu un taux de réponse de 100% pour 94 effectives (Annexe 17).

- **Question 11** « *Êtes-vous investi dans les instances représentatives du personnel de votre établissement* » :

Le « Non » l'emporte avec une quasi-unanimité pour 93,3% avec 125 réponses. Le « Oui » étant à 6,7% pour 9 personnes. Cette question a reçu un taux de réponse de 100% pour 134 effectives (Annexe 18).

- **Question 12** « *Si oui, lequel(s)* » :

Pour cet élément à préciser, l'item « autre » est à 55,6% pour 5 réponses. Seulement les réponses formulées ne correspondent pas à la question demandée initialement ou manque de précisions. Nous ne prendrons donc pas en considération les 5 réponses formulés.

Après filtrage, l'item premier que nous retiendrons sera donc « Élu du CSE » à 33,3% pour 3 répondants et en second « Mandat de DS / RS » à 22,2% pour 2 répondants. L'élément « Élu à la CSSCT » est lui à 11,1% avec une personne.

Cette question a reçu un taux de réponse de 100% pour 9 répondants dont 5 non-exploitable (Annexe 19).

- **Question 13** « *Nous vous demandons de décrire votre ressenti par rapport à votre travail au cours des 3 dernières années. Dans quelles mesures êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?* » :

Comme évoqué, cette question sous forme d'échelle de Likert est dépourvue d'un positionnement neutre. Nous présentons les résultats item par item en mettant en avant les pourcentages par ordre décroissant. Cette question a reçu un taux de réponse de 100% pour 134 répondants (Annexe 20).

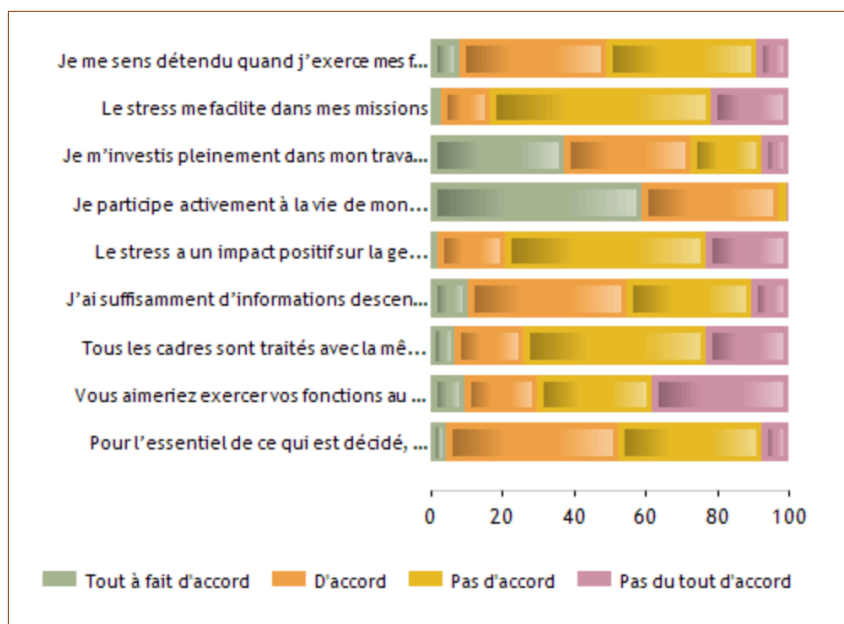


Figure 4 :
Tri à plat des résultats de la question 13 : « Nous vous demandons de décrire votre ressenti par rapport à votre travail au cours des 3 dernières années. Dans quelles mesures êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ? »

⇒ « Je me sens détendu quand j'exerce mes fonctions d'encadrement »

41,8% ne sont « pas d'accord », 41% sont « d'accord », 9% ne sont « pas du tout d'accord », 8,2% sont « tout à fait d'accord ».

⇒ « Le stress me facilite dans mes missions »

61,9% ne sont « pas d'accord », 21,6% ne sont « pas du tout d'accord », 13,4% sont « d'accord », 3% sont « tout à fait d'accord ».

⇒ « Je m'investis pleinement dans mon travail sans me préoccuper de mon heure de départ »

35,1% sont « d'accord », 33,7% sont « tout à fait d'accord », 20,1% ne sont « pas d'accord », 7,6% ne sont « pas du tout d'accord ».

⇒ « Je participe activement à la vie de mon service et/ou de mon établissement »

59% sont « tout à fait d'accord », 38,1% sont « d'accord », 2,2% ne sont « pas d'accord », 0,7% ne sont « pas du tout d'accord ».

⇒ « Le stress a un impact positif sur la gestion de mon service et de mes collaborateurs »

56% ne sont « pas d'accord », 23,1% ne sont « pas du tout d'accord », 18,7% sont « d'accord », 2,2% sont « tout à fait d'accord ».

⇒ « J'ai suffisamment d'informations descendantes pour me permettre d'exercer mes missions »

44% sont « d'accord », 35,1% ne sont « pas d'accord », 10,4% ne sont « pas du tout d'accord » et 10,4% sont « tout à fait d'accord ».

⇒ « Tous les cadres sont traités avec la même égalité »

50,7% ne sont « pas d'accord », 23,1% ne sont « pas du tout d'accord », 19,4% sont « d'accord », 6,7% sont « tout à fait d'accord ».

⇒ « Vous aimeriez exercer vos fonctions au Luxembourg »

38,1% ne sont « pas du tout d'accord », 32,1% ne sont « pas d'accord », 20,1% sont « d'accord », 9,7% sont « tout à fait d'accord ».

⇒ « Pour l'essentiel de ce qui est décidé, la direction à raison de fonctionner ainsi »

47,8% sont « d'accord », 40,3% ne sont « pas d'accord », 7,5% ne sont « pas du tout d'accord », 4,5% sont « tout à fait d'accord ».

- **Question 14** *« Nous vous demandons d'évaluer l'importance que vous accordez à ces valeurs organisationnelles pour votre établissement » :*

Comme évoqué, cette question sous forme d'échelle de Likert est dépourvue d'un positionnement neutre. Nous présentons les résultats item par item en mettant en avant les pourcentages par ordre décroissant. Cette question a reçu un taux de réponse de 100% pour 134 répondants (Annexe 21).

⇒ « Confiance »

Les taux sont à : 88,8% pour « Très important », 9,7% pour « Assez important », 1,5% pour « Peu important » et 0% pour « Sans importance ».

⇒ « Bienveillance »

Les taux sont à : 88,1% pour « Très important », 9% pour « Assez important », 1,5% pour « Peu important » et 1,5% pour « Sans importance ».

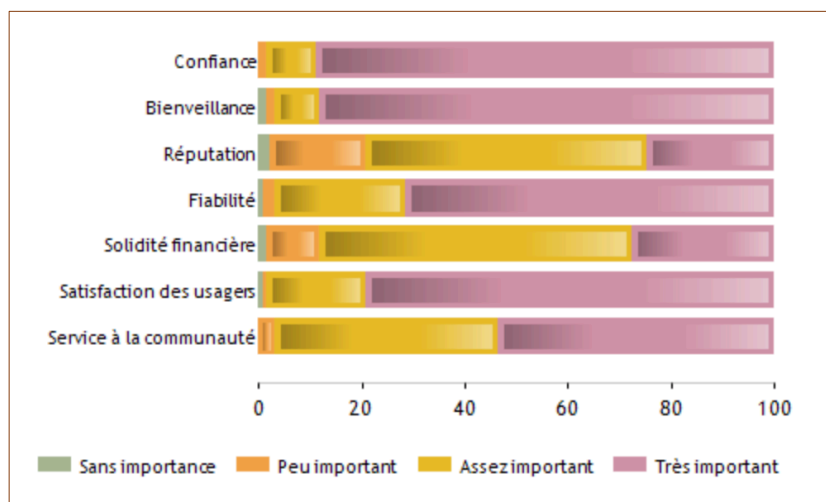


Figure 5 :
Tri à plat des résultats de la question 14 : « Nous vous demandons d'évaluer l'importance que vous accordez à ces valeurs organisationnelles pour votre établissement »

⇒ « La réputation »

Les taux sont à : 54,5% pour « Assez important », 24,6% pour « Très important », 18,7% pour « Peu important » et 2,2% pour « Sans importance ».

⇒ « La fiabilité »

Les taux sont à : 71,6% pour « Très important », 25,4% pour « Assez important », 2,2% pour « Peu important » et 0,7% pour « Sans importance ».

⇒ « La solidité financière »

Les taux sont à : 60,4% pour « Assez important », 27,6% pour « Très important », 10,4% pour « Peu important » et 1,5% pour « Sans importance ».

⇒ « La satisfaction des usagers »

Les taux sont à : 79,1% pour « Très important », 19,4% pour « Assez important », 0,7% pour « Peu important » et 0,7% pour « Sans importance ».

⇒ « Le service à la communauté »

Les taux sont à : 53,7% pour « Très important », 43,3% pour « Assez important », 3% pour « Peu important » et 0% pour « Sans importance ».

- **Question 15** « *Selon quelle fréquence avez-vous déjà perçu ces éléments vis-à-vis de votre travail au cours des 3 dernières années ?* » :

Nous présentons les résultats item par item en mettant en avant les pourcentages par ordre décroissant. Cette question a reçu un taux de réponse de 100% pour 134 répondants (Annexe 22).

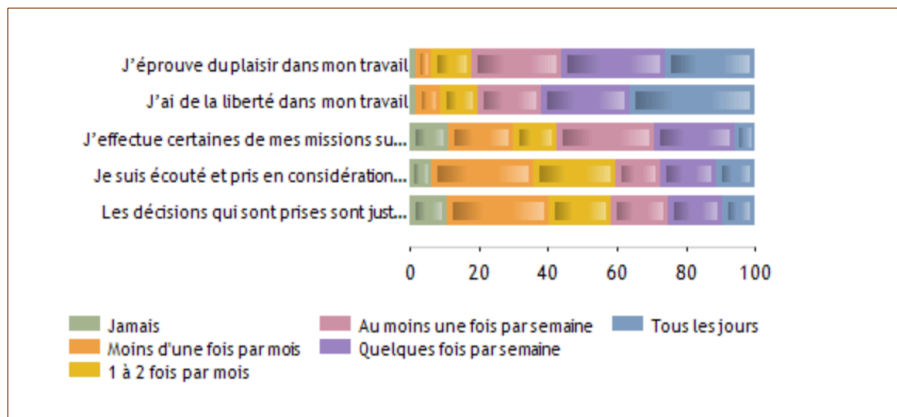


Figure 6 :
Tri à plat des résultats de la question 15 : « *Selon quelle fréquence avez-vous déjà perçu ces éléments vis-à-vis de votre travail au cours des 3 dernières années ?* »

⇒ « J'éprouve du plaisir dans mon travail »

29,9% évaluent cet item à « Quelques fois par semaine », 26,1% à « Tous les jours », 26,1% à « Au moins une fois par semaine », 11,9% à « 1 à 2 fois par mois », 4,5% à « Moins d'une fois par mois » et 1,5% à « Jamais ».

⇒ « J'ai de la liberté dans mon travail »

36,6% évaluent cet item à « Tous les jours », 25,4% à « Quelques fois par semaine », 18,1% à « Au moins une fois par semaine », 10,4% à « 1 à 2 fois par mois », 7,5% à « Moins d'une fois par mois » et 1,5% à « Jamais ».

⇒ « J'effectue certaines de mes missions sur mon temps personnel »

28,4% évaluent cet item à « Au moins une fois par semaine », 23,1% à « Quelques fois par semaine », 18,7% à « Moins d'une fois par mois », 12,7% à « 1 à 2 fois par mois », 11,2% à « Jamais » et 6% pour « Tous les jours ».

⇒ « Je suis écouté et pris en considération par ma direction »

29,9% évaluent cet item à « Moins d'une fois par mois », 23,9% à « 1 à 2 fois par mois », 16,4% à « Quelques fois par semaine », 12,7% à « Au moins une fois par semaine », 11,2% à « Tous les jours » et 6% pour « Jamais ».

⇒ « Les décisions qui sont prises sont justes et cohérentes entre tous les cadres »

29,9% évaluent cet item à « Moins d'une fois par mois », 17,9% à « 1 à 2 fois par mois », 16,4% à « Au moins une fois par semaine », 15,7% à « Quelques fois par semaine », 10,4% pour « Jamais », et 9,7% à « Tous les jours »

- **Question 16 « Avez-vous eu un arrêt maladie en lien avec un épuisement professionnel » :**

Nous constatons qu'une large majorité des personnes ont répondu « Non » pour un taux de 82,1% soit 110 au total. 17,4% ont répondu « Oui » ce qui correspond à un total de 24. Cette question a reçu un taux de réponse de 100% pour 134 répondants (Annexe 23).

- **Question 17 « Si oui, était-ce dans les trois dernières années » :**

Nous observons que sur l'effectif des 24 répondants à la question précédente, 22 personnes ont répondu favorablement en cochant « Oui » soit un taux de 91,7%. Contre 8,3% pour l'item « Non ».

Cette question a reçu un taux de réponse de 100% pour 24 répondants (Annexe 24).

- **Question 17' « Combien de temps » :**

Comme nous constatons que plusieurs données sont renseignées à la fois en mois mais également en jours, nous exprimerons le résultat de cette question en jours. La moyenne est à 79,6 jours. La médiane est à 37,5 jours et le mode est de 15 jours. Cette question a reçu un taux de réponse de 100% pour 22 répondants (Annexe 25).

- **Question 18** « *Depuis combien de temps exercez-vous votre fonction actuelle* » :

Nous réitérons qu'au regard de la question posée et du mode de réponse attendue, nous faisons le choix de mettre à plat les données renseignées sur une valeur. Nous exprimerons donc le résultat de cette question en mois.

La moyenne est à 83,6 mois (7 ans). La médiane est à 60 mois (5 ans). Le mode est 12 mois (1 an).

Cette question a reçu un taux de réponse de 100% pour 134 répondants (Annexe 26).

- **Question 19** « *Depuis combien de temps exercez-vous votre fonction actuelle dans votre établissement* » :

Nous exprimerons le résultat de cette question en mois. La moyenne est à 72,4 mois (6 ans).

La médiane est à 43 mois (3,6 ans). Le mode est 36 mois (3 ans).

Cette question a reçu un taux de réponse de 100% pour 134 répondants (Annexe 27).

- **Question 20** « *Si vous des remarques supplémentaires sur le stress, la notion de justice, ou souhaitez partager des axes d'améliorations ou de réflexions, vous pouvez les partager ici* » :

Pour cette question sous forme de réponse libre, le taux de réponse de 30,6% pour 41 observations. Le corpus est de 814 mots pour une moyenne de 15 mots. Le verbatim complet sous forme de tableau est disponible à l'annexe 28.

Le nuage de mots ci-après représente les fréquences présentes dans les observations. Il a été réalisé avec un taux de 5% pour le résultat obtenu. Soit un minimum de 2 occurrences.

Les principales idées évoquées sont : **l'activité professionnelle** (cadre, cadre de santé, directeur des soins, cadre supérieur, hiérarchie, collaborateurs), **l'état nerveux** (stress, stressant, stress pathologique, stress toxique, stress quotidien, stress vis-à-vis du management, arrêts maladies), **pratiques managériales** (équité, justice, inégalité, injustice).



Figure 7 :
Nuage de mots réalisé à partir de la question 20 : « Si vous des remarques supplémentaires sur le stress, la notion de justice, ou souhaitez partager des axes d'améliorations ou de réflexions, vous pouvez les partager ici »

Nous présentons ci-dessous un panel des observations émises :

« *difficile de parler avec son supérieur de l'inégalité entre cadres ou de l'injustice alors que cette injustice vient justement de la hiérarchie... or le sentiment d'injustice peut provoquer beaucoup de dégâts...* »

« [...] *l'essentiel est la bienveillance à faire redescendre en cascade sur les équipes afin d'éviter et de prévenir tout épuisement professionnel [...]* »

« *La communication descendante est souvent incomplète et inadaptée [...]* »

« *La confiance en l'institution et ses valeurs est un moteur en tant que manager d'un service de soins. [...]* »

« **EQUITE ET ECOUTE SONT DES VALEURS TRES IMPORTANTES** »

« *le stress est toxique dans le management au même titre que l'injustice dans une organisation* »

4.2.2 TRI CROISÉ

Nous évoquerons dans cette partie les occurrences les plus significatives. Nous allons présenter les tris croisés par thématiques : **les répondants, le stress, l'épuisement**

professionnel, la justice organisationnelle, l'engagement organisationnel et les valeurs organisationnelles.

Les tris sont exposés sous trois points : le sexe des répondants (Vous êtes), le secteur dans lequel travaille le répondant (Votre établissement se situe dans le secteur) et selon les différentes tendances observées.

SELON LE SEXE DES RÉPONDANTS

- **Les répondants**

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Vous avez » (question 2) :

Nous observons 53,2% de femmes situées « de 35 à 49 ans » et 38,5% situées dans « 50 ans et plus ». Pour les hommes, nous observons un taux de 56% pour la tranche « de 35 à 49 ans » et 32% situés dans « 50 ans et plus » (Annexe 29).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Possédez-vous un diplôme en management » (question 3) :

Nous remarquons que 73,4% des femmes possèdent un diplôme contre 26,6%.

Pour les hommes, 56% possèdent un diplôme contre 44% (Annexe 30).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Si oui, lequel (s) » (question 5) :

Nous remarquons que 82,5% des femmes qui possèdent un diplôme ont le diplôme de cadre de santé. Pour les hommes, le taux est lui de 71,4% (Annexe 31).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Vous travaillez » (question 7) :

La majorité des répondants travaillent au forfait jours : 58,7% pour les femmes et 60% pour les hommes (Annexe 32).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) :

La majorité des répondants de l'enquête sont issus du secteur public avec 88,1% pour les femmes et 84% pour les hommes (Annexe 33).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Vous aimeriez exercer vos fonctions au Luxembourg » (question 13.8) :

Les hommes (40%) et les femmes (37,6%) se sont positionnés sur « Pas du tout d'accord » (Annexe 34).

- **Le stress**

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Je me sens détendu quand j'exerce mes fonctions d'encadrement » (question 13.1) :

Nous retrouvons une certaine similitude entre les répondants chez les 2 sexes. En effet, les femmes sont partagées entre « D'accord » pour 42,2% et « Pas d'accord » pour 43,1%. D'un autre côté, pour les hommes, les résultats sont « D'accord » pour 36% et « Pas d'accord » pour 36% (Annexe 35).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Le stress me facilite dans mes missions » (question 13.2) :

Les taux les plus significatifs à cette question sont les suivants : les femmes à hauteur de 56,9% « Pas d'accord » et les hommes à 84% (Annexe 36).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Le stress a un impact positif sur la gestion de mon service et de mes collaborateurs » (question 13.5) :

À cette question, les femmes et les hommes se sont prononcés d'un commun accord sur « Pas d'accord » à 56% (Annexe 37).

- **L'épuisement professionnel**

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « J'éprouve du plaisir dans mon travail » (question 15.1) :

Les femmes se sont rassemblées majoritairement dans 2 fréquences à 28,4% « Au moins une fois par semaine » et « Quelques fois par semaine ». Les hommes, avec 36% se sont positionnés sur « Quelques fois par semaine » (Annexe 38).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « J'ai de la liberté dans mon travail » (question 15.2) :

Les femmes estiment avoir « Tous les jours » cette liberté pour 37,6% et les hommes les rejoignent avec 32% (Annexe 39).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Avez-vous eu un arrêt maladie en lien avec un épuisement professionnel » (question 16) :

Les femmes ont répondu positivement à question à hauteur de 16,5%. Les hommes ont répondu eux à hauteur de 24% de cette même manière (Annexe 40).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Si oui, était-ce dans les trois dernières années » (question 17) :

Les femmes ont répondu largement à l'affirmation avec 94,4%, de même que les hommes à 83,3% (Annexe 41).

- **La justice organisationnelle**

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « J'ai suffisamment d'informations descendantes pour me permettre d'exercer mes missions » (question 13.6) :

Les femmes sont « D'accord » à 50,5% alors que les hommes ne sont « Pas d'accord » à hauteur de 40% (Annexe 42).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Tous les cadres sont traités avec la même égalité » (question 13.7) :

Avec 44%, les hommes se sont davantage positionnés sur « Pas du tout d'accord » par rapport aux femmes, 55% pour « Pas d'accord » (Annexe 43).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Je suis écouté et pris en considération par ma direction » (question 15.4) :

Les femmes estiment à « Moins d'une fois par mois » pour 27,5% et les hommes les rejoignent avec 40% (Annexe 44).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Les décisions qui sont prises sont justes et cohérentes entre tous les cadres » (question 15.5) :

Les femmes estiment à « Moins d'une fois par mois » pour 25,7% et les hommes les rejoignent avec 48% (Annexe 45).

- **L'engagement organisationnel**

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Êtes-vous investi dans un ou plusieurs groupes de travail au sein de votre établissement » (question 9) :

Les femmes ont répondu affirmativement pour un taux de 69,7% et les hommes à 72% (Annexe 46).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Êtes-vous investi dans les instances représentatives de votre établissement » (question 11) :

Les femmes ont répondu négativement pour un taux de 6,4%, de même que les hommes pour 8% (Annexe 47).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Je m'investis pleinement dans mon travail sans me préoccuper de mon heure de départ » (question 13.3) :

Les femmes se sont positionnées à 40,4% sur « Tout à fait d'accord » et les hommes à 40% sur « D'accord » (Annexe 48).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Je participe activement à la vie de mon service et/ou de mon établissement » (question 13.4) :

Majoritairement, les femmes et les hommes se sont prononcés sur « Tout à fait d'accord » à 58,7% et 60% (Annexe 49).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « J'effectue certaines missions sur mon temps personnel » (question 15.3) :

Les hommes se sont rassemblés majoritairement dans 2 fréquences à 24% « Au moins une fois par semaine » et « 1 à 2 fois par mois ». Les femmes, avec 36% se sont positionnés sur « Au moins une fois par semaine » (Annexe 50).

- **Les valeurs organisationnelles**

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Pour l'essentiel de ce qui est décidé, la direction a raison de fonctionner ainsi » (question 13.9) :

Les femmes se sont prononcés à 48,6% « D'accord » et les hommes à 44% (Annexe 51).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Confiance » (question 14.1) :

Les hommes (92%) et les femmes (88,1%) trouvent « Très important » cette valeur pour leur établissement (Annexe 52).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Bienveillance » (question 14.2) :

Les hommes se sont prononcés à 88% et les femmes à 88,1% sur « Très important » pour cette valeur (Annexe 53).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Réputation » (question 14.3) :

Les femmes sont 59,6% à trouver « Assez important » cette valeur alors que les hommes sont 36% à juger cela « Très important » (Annexe 54).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Fiabilité » (question 14.4) :

Les hommes se sont prononcés à 76% et les femmes à 70,6% sur « Très important » pour cette valeur (Annexe 55).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Solidité financière » (question 14.5) :

Les hommes se sont prononcés à 68% et les femmes à 58,7% sur « Très important » pour cette valeur (Annexe 56).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Satisfaction des usagers » (question 14.6) :

Les femmes se sont prononcées à 79,8% et les hommes à 76% sur « Très important » pour cette valeur (Annexe 57).

⇒ « Vous êtes » (question 1) / « Service à la communauté » (question 14.7) :

Les femmes se sont prononcées à 56% sur « Très important » alors les hommes se sont orientés à 52% sur « Assez important » pour cette valeur (Annexe 58).

SELON LE SECTEUR DES RÉPONDANTS

- **Les répondants**

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Vous aimeriez exercer vos fonctions au Luxembourg » (question 13.8) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 35,9% « Pas du tout d'accord ». De même que ceux du secteur à 66,7% ainsi que ceux du secteur semi-privé à 55,6% (Annexe 59).

- **Le stress**

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Je me sens détendu quand j'exerce mes fonctions d'encadrement » (question 13.1) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 41,9% à 2 occurrences ; « D'accord » et « Pas d'accord ». Ceux du secteur privé également avec 33,3%. Concernant le secteur semi-privé, ils sont majoritaires 55,6% « Pas d'accord » (Annexe 60).

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Le stress me facilite dans mes missions » (question 13.2) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 63,2% « Pas d'accord ». Ceux du secteur privé également avec 50% et 55,6% pour le secteur semi-privé (Annexe 61).

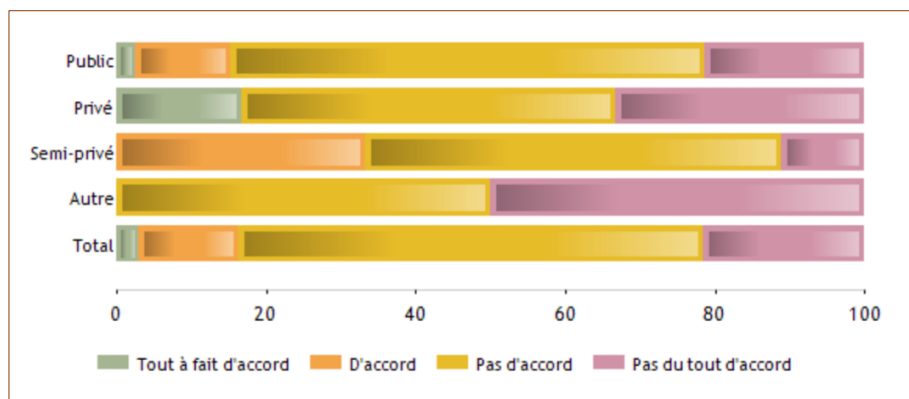


Figure 8 :
Tri croisé entre « votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « le stress me facilite dans mes missions » (question 13.2)

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Le stress a un impact positif sur la gestion de mon service et de mes collaborateurs » (question 13.5) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 58,1% « Pas d'accord ». Ceux du secteur privé sont sur 2 occurrences avec 33,3% pour « Pas d'accord » et « Pas du tout d'accord ». Pour le secteur semi-privé, il sont à 44,4% « Pas d'accord » (Annexe 62).

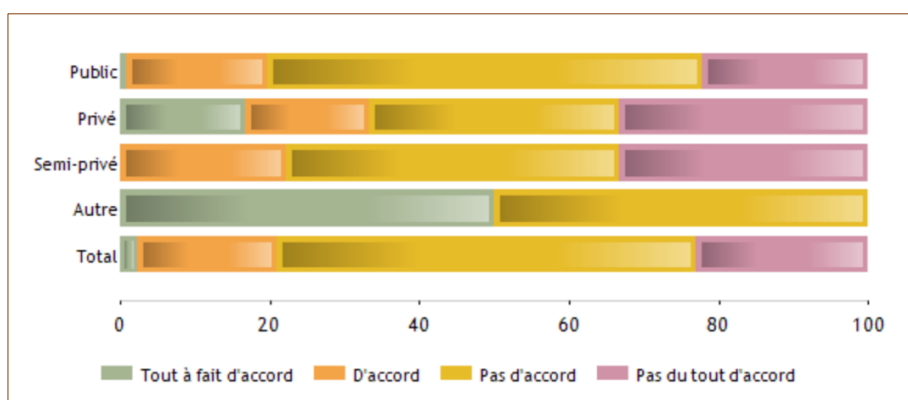


Figure 9 : Tri croisé entre « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Le stress a un impact positif sur la gestion de mon service et de mes collaborateurs » (question 13.5)

- **L'épuisement professionnel**

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « J'éprouve du plaisir dans mon travail » (question 15.1) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 31,6% « Quelques fois par semaine ». Ceux du secteur privé sont sur 2 fréquences pour 33,3% « Tous les jours » et « Au moins une fois par semaine ». Pour le secteur semi-privé, il sont à 44,4% positionnés sur « Au moins une fois par semaine » (Annexe 63).

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « J'ai de la liberté dans mon travail » (question 15.2) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 35% « Tous les jours ». Ceux du secteur privé sont sur 2 fréquences pour 33,3% « Quelques fois par semaine » et « Au moins une fois par semaine ». Pour le secteur semi-privé, il sont à 55,6% positionnés sur « Tous les jours » (Annexe 64).

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Avez-vous eu un arrêt maladie en lien avec un épuisement professionnel » (question 16) :

Les répondants du secteur public ont répondu négativement à 84,6%. Ceux du secteur privé également à 83,3%. Pour le secteur semi-privé, il sont à 44,4% à avoir répondu par l'affirmative (Annexe 65).

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Si oui, était-ce dans les trois dernières années » (question 17) :

L'ensemble des participants tous secteurs confondus ont répondu positivement à cette question. Les répondants du secteur public à 88,9% et ceux des secteurs privé et semi-privé à 100% (Annexe 66).

- **La justice organisationnelle**

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « J'ai suffisamment d'informations descendantes pour me permettre d'exercer mes missions » (question 13.6) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 47% « D'accord ». Ceux du secteur privé à 50% pour « Pas d'accord ». Pour le secteur semi-privé, il sont à 33,3% « Tout à fait d'accord » (Annexe 67).

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Tous les cadres sont traités avec la même égalité » (question 13.7) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 50,4% « Pas d'accord ». Ceux du secteur privé positionnés sur 3 occurrences pour 33,3% « Tout à fait d'accord », « Pas d'accord » et « Pas du tout d'accord ». Pour le secteur semi-privé, il sont à 66,7% « Pas d'accord » (Annexe 68).

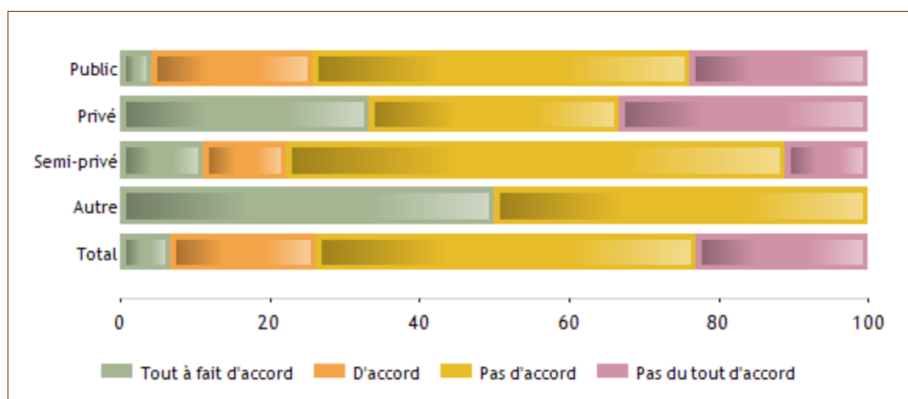


Figure 10 :
Tri croisé entre « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Tous les cadres sont traités avec la même égalité » (question 13.7)

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Je suis écouté et pris en considération par ma direction » (question 15.4) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 29,9% « Moins d'une fois par mois ». Ceux du secteur privé positionnés sur 2 fréquences pour 50% « Moins d'une fois par mois » et « Au moins une fois par semaine ». Pour le secteur semi-privé, il sont à 44,4% sur « Tous les jours » (Annexe 69).

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Les décisions qui sont prises sont justes et cohérentes entre tous les cadres » (question 15.5) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 30,8% « Moins d'une fois par mois ». Ceux du secteur privé sont sur 3 fréquences pour 33,3% « Moins d'une fois par mois », « 1 à 2 fois par mois » et « Au moins une fois par semaine ». Pour le secteur semi-privé, il sont à 33,3% positionnés sur « Quelques fois par semaine » (Annexe 70).

- **L'engagement organisationnel**

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Êtes-vous investi dans un ou plusieurs groupes de travail au sein de votre établissement » (question 19) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 66,7% positivement à la question. Ceux des secteurs privé et semi-privé sont à 100% (Annexe 71).

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Êtes-vous investi dans les instances représentatives de votre établissement » (question 11) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 93,2% négativement à la question. Ceux du secteur privé à 100% et semi-privé sont à 88,9% (Annexe 72).

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Je m'investis pleinement dans mon travail sans me préoccuper de mon heure de départ » (question 13.3) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 33,6% « Tout à fait d'accord ». Ceux du secteur privé également avec 50%. Pour le secteur semi-privé, ils sont à 66,7% « D'accord » (Annexe 73).

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Je participe activement à la vie de mon service et/ou de mon établissement » (question 13.4) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 56,4% « Tout à fait d'accord ». De même que ceux du secteur privé avec 66,7% et du secteur semi-privé avec 77,8% (Annexe 74).

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « J'effectue certaines de mes missions sur mon temps personnel » (question 15.3) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 28,2% « Au moins une fois par semaine ». Ceux du secteur privé sont à 50% sur « Quelques fois par semaine ». Pour le secteur semi-privé, ils sont sur 2 fréquences pour 33,3% « Moins d'une fois par mois » et « Au moins une fois par semaine ». (Annexe 75).

- **Les valeurs organisationnelles**

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Pour l'essentiel de ce qui est décidé, la direction a raison de fonctionner ainsi » (question 13.9) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 48,7% « D'accord ». Ceux du secteur privé également avec 66,7%. Concernant le secteur semi-privé, ils sont majoritaires 44,4% « Pas d'accord » (Annexe 76).

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Confiance » (question 14.1) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 87,2% « Très important» pour cette valeur, de même que les secteurs privé et semi-privé avec des taux de 100% (Annexe 77).

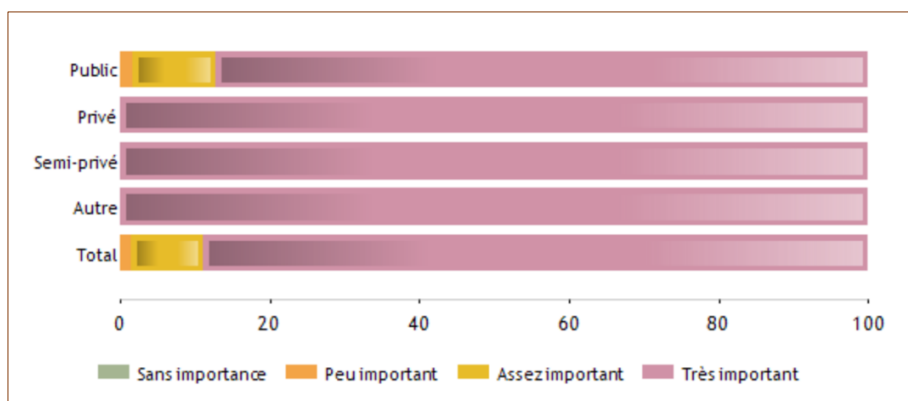


Figure 11 : Tri croisé entre « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Confiance » (question 14.1)

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Bienveillance » (question 14.2) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 87,2% « Très important» pour cette valeur, de même que les secteurs privé et semi-privé avec des taux de 100% (Annexe 78).

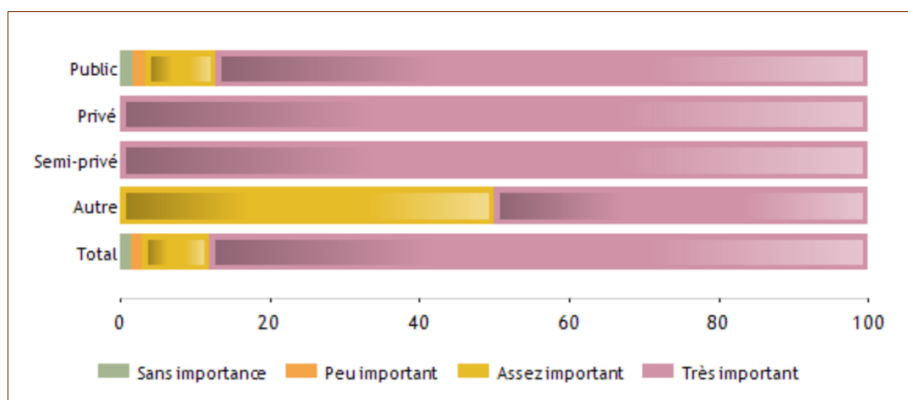


Figure 12 : Tri croisé entre « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Bienveillance » (question 14.2)

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Réputation » (question 14.3) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 54,7% « Assez important» pour cette valeur, de même que ceux du secteur privé à 50% et semi-privé à 66,7% (Annexe 79).

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Fiabilité » (question 14.4) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 71,8% « Très important» pour cette valeur, de même que ceux du secteur privé à 66,7% et semi-privé à 77,8% (Annexe 80).

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Solidité financière » (question 14.5) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 59% « Assez important» pour cette valeur, de même que ceux du secteur privé à 66,7% et semi-privé à 77,8% (Annexe 81).

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Satisfaction des usagers » (question 14.6) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 77,8% « Très important» pour cette valeur, de même que ceux du secteur privé à 83,3% et semi-privé à 88,9% (Annexe 82).

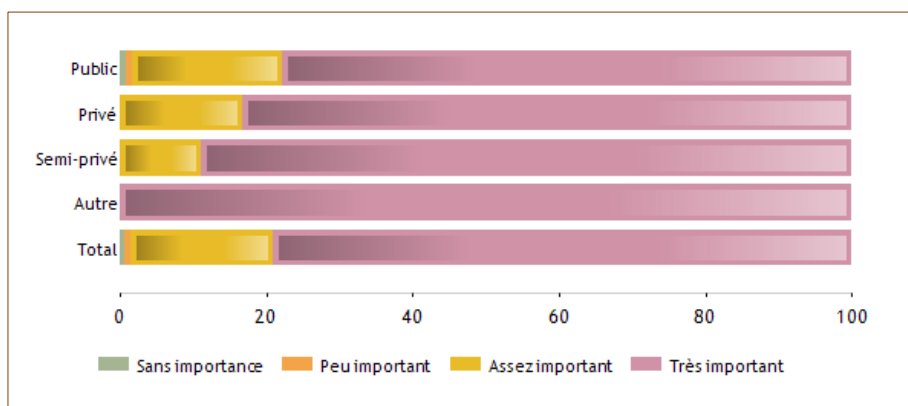


Figure 13 :
Tri croisé entre « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Satisfaction des usagers » (question 14.6)

⇒ « Votre établissement se situe dans le secteur » (question 8) / « Service à la communauté » (question 14.7) :

Les répondants du secteur public ont répondu à 55,6% « Très important» de même que ceux du secteur privé à 66,7%. Ceux du secteur semi-privé à 66,7% « Assez important » (Annexe 83).

SELON LES TENDANCES OBSERVÉES

⇒ « Confiance » (question 14.1) / « Bienveillance » (question 14.2) :

Nous retrouvons une relation très significative entre ces 2 variables dans notre étude avec un Khi2 à 153,65. Par rapport au nombre d'observations, le taux le plus important est de 93,3% (Annexe 84).

Confiance ↓	Bienveillance →			Peu important			Assez important			Très important			Total	
	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.
Sans importance	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	100%
Peu important	2	100%	+ TS	0	0%		0	0%		0	0%	- TS	2	100%
Assez important	0	0%		1	7,7%	+ PS	5	38,5%	+ TS	7	53,8%	- TS	13	100%
Très important	0	0%	- TS	1	0,8%	- PS	7	5,9%	- TS	111	93,3%	+ TS	119	100%
Total	2	1,5%		2	1,5%		12	9%		118	88,1%		134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.
Les valeurs en bleu / rouge sont significativement sur représentées / sous représentées (au seuil de risque de 5%).

Tableau 1 :

Tri croisé entre « Confiance » (question 14.1) / « Bienveillance » (question 14.2)

⇒ « Confiance » (question 14.1) / « Satisfaction des usagers » (question 14.6) :

Nous retrouvons une relation très significative entre ces 2 variables dans notre étude avec un Khi2 à 79,74. Par rapport au nombre d'observations, le taux le plus important est de 82,4% (Annexe 85).

Confiance ↓	Satisfaction des us... →			Peu important			Assez important			Très important			Total	
	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.
Sans importance	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	100%
Peu important	1	50%	+ TS	0	0%		0	0%		1	50%		2	100%
Assez important	0	0%		1	7,7%	+ TS	5	38,5%	+ PS	7	53,8%	- S	13	100%
Très important	0	0%	- TS	0	0%	- TS	21	17,6%	- PS	98	82,4%	+ TS	119	100%
Total	1	0,7%		1	0,7%		26	19,4%		106	79,1%		134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.
Les valeurs en bleu / rouge sont significativement sur représentées / sous représentées (au seuil de risque de 5%).

Tableau 2 :

Tri croisé entre « Confiance » (question 14.1) / « Satisfaction des usagers » (question 14.6)

⇒ « Satisfaction des usagers » (question 14.6) / « J'effectue certaines de mes missions sur mon temps personnel » (question 15.3) :

Nous retrouvons une relation significative entre ces 2 variables dans notre étude avec un Khi2 à 36,45. Par rapport au nombre d'observations, le taux le plus significatif est de 38,5% pour une satisfaction des usagers importante au regard des missions effectuées sur le temps personnel (Annexe 86).

⇒ « Satisfaction des usagers » (question 14.6) / « Bienveillance » (question 14.2)

Nous retrouvons une relation très significative entre ces 2 variables dans notre étude avec un Khi2 à 139,47. Par rapport au nombre d'observations, le taux le plus haut est de 92,5% (Annexe 87).

Bienveillance → Satisfaction des us... ↓	Sans importance			Peu important			Assez important			Très important			Total	
	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.
Sans importance	1	100%	+ TS	0	0%		0	0%		0	0%	- TS	1	100%
Peu important	0	0%		1	100%	+ TS	0	0%		0	0%	- TS	1	100%
Assez important	0	0%		1	3,8%		5	19,2%	+ S	20	76,9%	- PS	26	100%
Très important	1	0,9%		0	0%	- TS	7	6,6%	- PS	98	92,5%	+ TS	106	100%
Total	2	1,5%		2	1,5%		12	9%		118	88,1%		134	

Tableau 3 :

Tri croisé entre « Satisfaction des usagers » (question 14.6) / « Bienveillance » (question 14.2)

⇒ « Je suis écouté et pris en considération par ma direction » (question 15.4) / « Vous aimeriez exercer vos fonctions au Luxembourg » (question 13.8) :

Nous retrouvons une relation très significative entre ces 2 variables dans notre étude avec un Khi2 à 31,81. Par rapport au nombre d'observations, le taux le plus significatif est de 63,6% en lien avec une écoute et une considération quotidienne. Néanmoins, nous remarquons également un taux de 50% entre la volonté d'exercer les fonctions au Luxembourg et le manque d'écoute et de considération (Annexe 88).

⇒ « Je suis écouté et pris en considération par ma direction » (question 15.4) / « J'ai suffisamment d'informations descendantes pour me permettre d'exercer mes fonctions » (question 13.6) :

Nous retrouvons une relation très significative entre ces 2 variables dans notre étude avec un Khi2 à 31,81. Par rapport au nombre d'observations, le taux le plus significatif est de 37,5% en lien avec une écoute et une considération négative par rapport à des informations descendantes insuffisantes. Néanmoins, nous remarquons également un taux de 33,3% pour les répondants qui recentent l'écoute et la prise en considération positive avec des informations en quantité suffisantes (Annexe 89).

⇒ « Je suis écouté et pris en considération par ma direction » (question 15.4) / « J'éprouve du plaisir dans mon travail » (question 15.1) :

Nous retrouvons une relation très significative entre ces 2 variables dans notre étude avec un Khi2 à 52,97. Par rapport au nombre d'observations, le taux le plus significatif est de 66,7%

en lien avec une écoute et une considération positive par rapport au plaisir éprouvé dans le travail (Annexe 90).

⇒ « Je suis écouté et pris en considération par ma direction » (question 15.4) / « Les décisions qui sont prises sont justes et cohérentes entre tous les cadres » (question 15.5) :

Nous retrouvons une relation très significative entre ces 2 variables dans notre étude avec un Khi2 à 93,63. Par rapport au nombre d'observations, le taux le plus significatif est de 60% en lien avec une écoute et une considération négative par rapport aux décisions. Le taux évoqué concerne 24 répondants positionnés sur « Moins d'une fois par mois » (Annexe 91).

⇒ « Je suis écouté et pris en considération par ma direction » (question 15.4) / « Tous les cadres sont traités avec la même égalité » (question 13.7) :

Nous retrouvons une relation très significative entre ces 2 variables dans notre étude avec un Khi2 à 45,39. Par rapport au nombre d'observations, le taux le plus significatif est de 54,8% en lien avec une écoute et une considération négative par rapport à une inégalité de traitement (Annexe 92).

Je suis écouté et p... →	Jamais			Moins d'une fois par mois			1 à 2 fois par mois			Au moins une fois par semaine			Quelques fois par semaine			Tous les jours			Total	
	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.
Tout à fait d'accord	0	0%		0	0%	-S	2	22,2%		2	22,2%		2	22,2%		3	33,3%	+S	9	100%
D'accord	1	3,8%		1	3,8%	-TS	7	26,9%		5	19,2%	+PS	7	26,9%	+PS	5	19,2%	+PS	26	100%
Pas d'accord	1	1,5%	-S	22	32,4%		18	26,5%		8	11,8%		12	17,6%		7	10,3%		68	100%
Pas du tout d'accord	6	19,4%	+TS	17	54,8%	+TS	5	16,1%		2	6,5%		1	3,2%	-S	0	0%	-S	31	100%
Total	8	6%		40	29,9%		32	23,9%		17	12,7%		22	16,4%		15	11,2%		134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.
Les valeurs en bleu / rouge sont significativement sur représentées / sous représentées (au seuil de risque de 5%).

Tableau 4 :

Tri croisé entre « Je suis écouté et pris en considération par ma direction » (question 15.4) / « Tous les cadres sont traités avec la même égalité » (question 13.7)

⇒ « Tous les cadres sont traités avec la même égalité » (question 13.7) / « J'éprouve du plaisir dans mon travail » (question 15.1) :

Nous retrouvons une relation significative entre ces 2 variables dans notre étude avec un Khi2 à 28,05. Par rapport au nombre d'observations, le taux le plus significatif est de 55,6% quand les cadres estiment être traités avec la même égalité et éprouver du plaisir dans leur travail. Néanmoins, nous remarquons également un taux de 32,3% pour les répondants qui recentent cela négativement (Annexe 93).

Tableau 5 :

Tri croisé entre « *Tous les cadres sont traités avec la même égalité* » (question 13.7) / « *J'éprouve du plaisir dans mon travail* » (question 15.1)

J'éprouve du plaisir... → Tous les cadres son... ↓	Jamais			Moins d'une fois par mois			1 à 2 fois par mois			Au moins une fois par semaine			Quelques fois par semaine			Tous les jours			Total	
	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.
Tout à fait d'accord	0	0%		0	0%		0	0%		2	22,2%		2	22,2%		5	55,6%	+ S	9	100%
D'accord	0	0%		0	0%		0	0%	- S	8	30,8%		9	34,6%		9	34,6%		26	100%
Pas d'accord	2	2,9%		4	5,9%		6	8,8%		16	23,5%		22	32,4%		18	26,5%		68	100%
Pas du tout d'accord	0	0%		2	6,5%		10	32,3%	+ TS	9	29%		7	22,6%		3	9,7%	- S	31	100%
Total	2	1,5%		6	4,5%		16	11,9%		35	26,1%		40	29,9%		35	26,1%		134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.
Les valeurs en bleu / rouge sont significativement sur représentées / sous représentées (au seuil de risque de 5%).

⇒ « *Tous les cadres sont traités avec la même égalité* » (question 13.7) / « *Pour l'essentiel de ce qui est décidé, la direction à raison de fonctionner ainsi* » (question 13.9) :

Nous retrouvons une relation très significative entre ces 2 variables dans notre étude avec un Khi2 à 35,32. Par rapport au nombre d'observations, le taux le plus significatif est de 64,5% quand les cadres estiment ne pas être traités avec la même égalité et disent ne pas approuver les décisions de la direction. Néanmoins, nous remarquons également un taux plus élevé de 69,2% pour les répondants qui recentent cela plutôt positivement (Annexe 94).

Pour l'essentiel de... → Tous les cadres son... ↓	Tout à fait d'accord			D'accord			Pas d'accord			Pas du tout d'accord			Total	
	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.
Tout à fait d'accord	2	22,2%	+ TS	6	66,7%		1	11,1%	- PS	0	0%		9	100%
D'accord	1	3,8%		18	69,2%	+ S	5	19,2%	- S	2	7,7%		26	100%
Pas d'accord	3	4,4%		35	51,5%		28	41,2%		2	2,9%	- S	68	100%
Pas du tout d'accord	0	0%		5	16,1%	- TS	20	64,5%	+ TS	6	19,4%	+ TS	31	100%
Total	6	4,5%		64	47,8%		54	40,3%		10	7,5%		134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.
Les valeurs en bleu / rouge sont significativement sur représentées / sous représentées (au seuil de risque de 5%).

Tableau 6 :

Tri croisé entre « *Tous les cadres sont traités avec la même égalité* » (question 13.7) / « *Pour l'essentiel de ce qui est décidé, la direction à raison de fonctionner ainsi* » (question 13.9)

⇒ « *Tous les cadres sont traités avec la même égalité* » (question 13.7) / « *Les décisions qui sont prises sont justes et cohérentes entre tous les cadres* » (question 15.5) :

Nous retrouvons une relation très significative entre ces 2 variables dans notre étude avec un Khi2 à 51,6. Par rapport au nombre d'observations, le taux le plus significatif est de 51,6% quand les cadres estiment ne pas être traités avec la même égalité et trouvent en plus que les décisions ne sont pas justes et cohérentes au sein du collectif (Annexe 95).

⇒ « *Les décisions qui sont prises sont justes et cohérentes entre tous les cadres* » (question 15.5) / « *J'éprouve du plaisir dans mon travail* » (question 15.1) :

Nous retrouvons une relation significative entre ces 2 variables dans notre étude avec un Khi2 à 37,98. Par rapport au nombre d'observations, le taux le plus significatif est de 54,5% (Annexe 96).

Tableau 6 :

Tri croisé entre « Les décisions qui sont prises sont justes et cohérentes entre tous les cadres » (question 15.5) / « J'éprouve du plaisir dans mon travail » (question 15.1)

J'éprouve du plaisir... → Les décisions qui s... ↓	Jamais			Moins d'une fois par mois			1 à 2 fois par mois			Au moins une fois par semaine			Tous les jours			Total	
	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.
Jamais	0	0%		1	7,1%		5	35,7%	+ TS	4	28,6%		2	14,3%		14	100%
Moins d'une fois par mois	1	2,5%		4	10%	+ S	8	20%	+ PS	13	32,5%		7	17,5%	- S	40	100%
1 à 2 fois par mois	1	4,2%		1	4,2%		1	4,2%		6	25%		8	33,3%		24	100%
Au moins une fois par semaine	0	0%		0	0%		1	4,5%		5	22,7%		12	54,5%	+ TS	4	18,2%
Quelques fois par semaine	0	0%		0	0%		0	0%	- PS	4	19%		9	42,9%		8	38,1%
Tous les jours	0	0%		0	0%		1	7,7%		3	23,1%		3	23,1%		6	46,2%
Total	2	1,5%		6	4,5%		16	11,9%		35	26,1%		40	29,9%		35	26,1%

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.
Les valeurs en bleu / rouge sont significativement sur représentées / sous représentées (au seuil de risque de 5%).

⇒ « Le stress me facilite dans mes missions » (question 13.2) / « Le stress a un impact positif sur la gestion de mon service et de mes collaborateurs » (question 13.5) :

Nous retrouvons une relation très significative entre ces 2 variables dans notre étude avec un Khi2 à 74,93. Par rapport au nombre d'observations, le taux le plus significatif est de 74,7% sur « Pas d'accord » de part et d'autre. Un taux quasi similaire émerge sur « Pas du tout d'accord » à 62,1% (Annexe 97).

Le stress a un impa... → Le stress me facili... ↓	Tout à fait d'accord			D'accord			Pas d'accord			Pas du tout d'accord			Total	
	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.
Tout à fait d'accord	1	25%	+ TS	1	25%		1	25%		1	25%		4	100%
D'accord	0	0%		12	66,7%	+ TS	4	22,2%	- TS	2	11,1%		18	100%
Pas d'accord	1	1,2%		10	12%	- S	62	74,7%	+ TS	10	12%	- TS	83	100%
Pas du tout d'accord	1	3,4%		2	6,9%	- PS	8	27,6%	- TS	18	62,1%	+ TS	29	100%
Total	3	2,2%		25	18,7%		75	56%		31	23,1%		134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.
Les valeurs en bleu / rouge sont significativement sur représentées / sous représentées (au seuil de risque de 5%).

Tableau 7 :

Tri croisé entre « Le stress me facilite dans mes missions » (question 13.2) / « Le stress a un impact positif sur la gestion de mon service et de mes collaborateurs » (question 13.5)

⇒ « Je me sens détendu quand j'exerce mes fonctions d'encadrement » (question 13.1) / « Le stress a un impact positif sur la gestion de mon service et de mes collaborateurs » (question 13.5) :

Nous retrouvons une relation significative entre ces 2 variables dans notre étude avec un Khi2 à 21,9. Par rapport au nombre d'observations, le taux le plus significatif est de 58,3% sur « Pas du tout d'accord » de part et d'autre (Annexe 98).

⇒ « J'ai suffisamment d'informations descendantes pour me permettre d'exercer mes fonctions » (question 13.6) / « J'éprouve du plaisir dans mon travail » (question 15.1) :

Nous retrouvons une relation très significative entre ces 2 variables dans notre étude avec un Khi2 à 39,67 (Annexe 99).

Tableau 8 :

Tri croisé entre « J'ai suffisamment d'informations descendantes pour me permettre d'exercer mes fonctions » (question 13.6) / « J'éprouve du plaisir dans mon travail » (question 15.1)

J'éprouve du plaisir... J'ai suffisamment d'...	Jamais			Moins d'une fois par mois			1 à 2 fois par mois			Au moins une fois par semaine			Quelques fois par semaine			Tous les jours			Total	
	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.
Tout à fait d'accord	0	0%		0	0%		0	0%	- PS	3	21,4%		4	28,6%		7	50%	+ S	14	100%
D'accord	1	1,7%		1	1,7%		3	5,1%	- S	15	25,4%		18	30,5%		21	35,6%	+ S	59	100%
Pas d'accord	1	2,1%		2	4,3%		7	14,9%		14	29,8%		16	34%		7	14,9%	- S	47	100%
Pas du tout d'accord	0	0%		3	21,4%	+ TS	6	42,9%	+ TS	3	21,4%		2	14,3%		0	0%	- S	14	100%
Total	2	1,5%		6	4,5%		16	11,9%		35	26,1%		40	29,9%		35	26,1%		134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.
Les valeurs en bleu / rouge sont significativement sur représentées / sous représentées (au seuil de risque de 5%).

5 CINQUIÈME PARTIE : ANALYSE ET DISCUSSIONS

5.1 ANALYSE

L'identité du répondant :

Notre étude fait apparaître davantage de femmes que d'hommes. Cela est en lien principalement dû au fait que la profession majoritaire des soignants est le métier infirmier. Un métier considéré historiquement comme féminin. Cette représentativité est donc totalement cohérente avec le milieu sanitaire. En effet, la part de femmes exerçant en milieu hospitalier et issues des professions paramédicales est beaucoup plus importante que celle des hommes. Cela est confirmé par l'étude démographique de 2021 de la DREES – réalisée sur la base d'un extrait du répertoire ADELI au 01/01/2021 – où près de 87% de des soignants sont du sexe féminin tous secteurs d'activités confondus. De plus, ce taux est identique lorsqu'il est rapporté aux seuls salariés hospitaliers. Au regard de nos résultats, notre étude est donc conforme dans son échantillon avec 81,1% de femmes dans nos répondants.

De surcroît, nos cadres sondés sont issus pour plus de la moitié (55,2%) de la profession infirmière. L'exercice de cette fonction nécessitant quelques années d'expérience auparavant, il est donc également normal de retrouver la tranche d'âge des 35-49 ans majoritaire avec 53,7%. L'âge moyen de 45,7 ans selon la DREES et également conforme à notre échantillon par rapport à nos différents tris.

Nous pouvons établir le lien que dans nos résultats, près de 30% des cadres de proximité ne possèdent pas un diplôme de management. Cela pourrait éventuellement se traduire par des difficultés ressenties sur le terrain si les encadrants sont dépourvus de formation mais aussi d'outils pour faire face aux différentes situations rencontrées/

D'ailleurs qui dit encadrement dit souvent diplôme en management (du moins pour 70% des répondants de notre étude) que ce soit historiquement celui de cadre de santé ou bien le master en management. D'où la confirmation avec nos chiffres avec près de 81% de diplômés cadre de santé.

Au regard des nombreuses sollicitations que nous avons mis en œuvre afin de récolter notre échantillon, nous ne pouvons que constater que la totalité des répondants exercent en France. Nous pouvons donc en déduire que notre questionnaire n'a peut-être pas reçu l'autorisation d'être diffusé sur le Luxembourg. Après réflexion, nous aurions pu envisager éventuellement de solliciter des OS pour faire diffuser notre questionnaire.

De ce fait, nous faisons immédiatement le lien avec l'investissement des cadres au sein des IRP qui n'est que de 6,7% sur l'ensemble de notre échantillon. Nous remarquons au travers de nos recherches que les cadres représentent environ 19% des salariés dans l'UE. Au sein du Luxembourg, la catégorie socioprofessionnelle des cadres représente une part supérieure de près de 8 points comparé à la France (18,7% en France et 26,6% au Luxembourg)¹⁹. Cependant, le nombre de cadres syndiqué est nettement inférieur à celui de la France. Peut-être est-ce dû à l'historique du syndicalisme né en France au XIX^{ème} siècle - en lien avec la loi Waldeck-Rousseau du 21 mars 1884. Nous pouvons également mettre en parallèle que le Luxembourg ne possède de syndicat dit catégoriel comme en France avec la particularité de la CFE-CGC. Un syndicat représentant exclusivement les personnels d'encadrements, les cadres et les ingénieurs avec une représentativité catégorielle de 20,71% en France (rapportée à 11,92% sur l'ensemble des collègues)²⁰. Aussi, l'idée première de solliciter les OS n'aurait peut-être pas été bénéfique.

Concernant la gestion et l'organisation du temps de travail, les cadres sondés et même de manière majoritaire sont au forfait jour. Il n'est donc pas soumis au respect règlementaire maximal du temps de travail français ou européen (temps maximal de 35h/semaine en France ou durée légale maximale de 48h sur une période de référence). Ce qui peut se traduire par un engagement naturel fort de la part de cette catégorie professionnelle.

¹⁹ CFDT. (2018, septembre). Les cadres en Europe et leurs syndicats au 21^{ème} siècle (N° 2).

²⁰ Représentativité syndicale : nette progression pour la CFE-CGC. (2021, 1 juin). CFE-CGC SANTE-SOCIAL.

Vis-à-vis du secteur, nos répondants se situent en très grande majorité dans le secteur public. Comme nous l'avons déjà évoqué, cela peut être en lien avec une volonté de ne pas diffuser notre enquête car le sujet dérange. Nous avons essuyé plusieurs refus dont certains ont été exprimés. Le sujet semble sensible car nous sommes en tant que manager confrontés à une véritable introspection qui peut faire naître de multiples interrogations auprès des sondés. Notamment avec l'épée de Damoclès qu'est la crise covidienne pour nos organisations.

Par rapport à l'ancienneté dans la fonction, nous remarquons que nos répondants ont en médiane 5 années d'exercice. Corrélée avec la durée d'exercice au sein de l'établissement avec une médiane à 3,6 années, cela s'expliquerait donc par un turnover des encadrants assez fréquent faisant écho à la situation que nous avons voulu soulever initialement pour notre étude.

Le stress :

En premier lieu, concernant le ressenti de nos répondants lorsqu'ils exercent la fonction de cadre de proximité, les réponses sont assez mitigées de manière générale. Cette similitude est observée également par rapport au sexe des répondants lors du tri croisé. Nous voyons donc clairement une ambivalence se dessiner. Nous pouvons éventuellement faire le lien avec les travaux de Selye (1974) qui va distinguer deux types de stress. Nous pensons qu'en fonction des individus, le facteur stress va interagir de manière positive pour pousser les individus dans leurs capacités maximales et ainsi les aider. En revanche et pour faire le lien avec les différentes phases du syndrome général d'adaptation par rapport au *stresseur* (Selye, 1936), la phase de résistance n'est pas enclenchée. La personne va rester en réaction d'alarme temporairement et puiser l'énergie nécessaire pour y faire face. La situation redevant par la suite normale, le stress ressenti à posteriori est considéré comme positif.

En second lieu, nous observons que notre hypothèse concernant l'impact du stress facilitant les missions est clairement écartée au regard des résultats de notre enquête. En effet, plus de 60% des répondants ne cautionne pas le stress comme étant facilitateur dans leur travail. Pourtant, nous notons un écart assez significatif entre les hommes et les femmes avec un rejet plus franc vis-à-vis des cadres masculins.

En troisième lieu, nous observons à la lecture des résultats que le stress n'est pas le bienvenu dans la gestion managériale du service et des collaborateurs pour les cadres de proximité. L'addition du côté négatif (Pas d'accord + Pas du tout d'accord) donne un taux de 79,1% exprimant un très large rejet de cette composante le management.

L'épuisement professionnel :

Nous notons que dans notre étude, les répondants n'éprouvent pas tous les jours du plaisir dans leur travail. Premièrement, tous sexes confondus l'ensemble de l'échantillon ne se positionne pas sur un plaisir journalier. Nous observons une courbe en dent de scie avec 2 fréquences positionnées sur la semaine à raison de quelques fois voir une fois.

La notion de liberté est perçue de manière quasi unanime comme positive, nous la notons néanmoins un plus élevé pour nos cadres féminines. Cela pourrait s'expliquer la fonction cadre donnant une autonomie et une liberté dans l'accomplissement des missions. Par ailleurs, nous pouvons également faire le lien avec le temps de travail en forfait jour permettant aux cadres de pouvoir organiser au mieux les journées de travail.

Dans notre étude, la notion d'arrêt maladie n'apparaît pas comme flagrante avec près de 82% des répondants non concernés par cela. Nous pouvons l'expliquer encore une fois par la fonction de représentation de proximité l'organisation où l'exemplarité trône dans les valeurs de l'exercice. Cependant, le peu de répondants concernés par cela l'ont été dans les trois dernières années. Alors oui, comme l'évoquait une personne dans notre question ouverte, la crise sanitaire est peut-être venue biaiser notre résultat à cette question. Pourtant, nous pensons que ces arrêts sont en lien avec les thématiques de notre mémoire au regard des nombreuses questions qui se sont enchaînées avant de répondre à celle-ci.

La justice organisationnelle :

Au regard de la perception des informations descendantes permettant d'exercer leurs missions de cadre de proximité, les résultants sont ambivalents. Les additions que nous réalisons entre les côtés positif et négatif sont les suivants : côté négatif (Pas d'accord + Pas du tout d'accord)

à 45,5% et côté positif à 54,5% (Tout à fait d'accord + D'accord). Nous retrouvons donc une petite majorité générale sur ce point.

Puis, concernant l'égalité de traitement entre les cadres, une très large majorité s'est prononcée de manière négative. L'addition côté négatif (Pas d'accord + Pas du tout d'accord) fait ressortir un taux de près de 74%. Ce qui renvoie à la théorie de l'équité (Adams, 1963) sur la perception de traitement au sein d'une organisation. Tous secteurs d'activités confondus, les résultats concordent et nous permettent de dire que les cadres ne sont de manière générale pas traités avec la même égalité.

Concernant l'écoute et la considération, il est important de noter qu'une large majorité estime qu'il y a une défaillance dans ces éléments. En effet, les fréquences observées sont relativement faibles et permettent de pointer du doigt une absence. Au regard du tri croisé, nous observons que mes hommes sont plus prononcés que les femmes dans ce ressenti. Néanmoins, nous retrouvons dans nos résultats un taux positif plus élevé dans le secteur semi-privé plutôt que dans les secteurs publics et privés. Nous prenons donc en considération que communication s'avère être primordiale car l'action de communiquer permet de rentrer en relation avec l'autre afin de se comprendre mais aussi d'être compris.

Enfin, en ce qui concerne la prise des décisions de manière justes et cohérentes entre tous les cadres, nos résultats mettent en avant des fréquences peu élevées traduisant un réel malaise à ce niveau. De manière générale, les hommes se sont davantage prononcés à la négative en répondant. Paradoxalement, nous notons une différence dans le secteur semi-privé car les répondants ne ressentent pas cela aussi négativement que dans les secteurs publics et privés.

L'engagement organisationnelle :

Selon nos résultats, nous pouvons dire que l'engagement des cadres de proximité dans les groupes de travail est assez fréquent. En effet, il n'est pas rare qu'ils s'investissent en plus de leurs missions dans des commissions proches des soins (CSIRMT, CLIN, CLUD etc.). Le groupe QVT n'est cité que plus faiblement. Nous supposons qu'il n'existe pas ce groupe dans l'ensemble des établissements car les autres précédemment cités sont des instances à caractère obligatoire. Nous notons également un investissement plus important des hommes par rapport

aux femmes dans les résultats alors que cette catégorie est surreprésentée tant dans notre étude que dans les statistiques démographiques. Cependant, en croisant les éléments sur les différents secteurs, nous observons un investissement plus important des cadres dans les secteurs privés et semi-privés.

Avec le statut cadre, nous remarquons que parler d'investissement est un pléonasme surtout lorsque ceux-ci exercent au temps de travail du forfait jour. Ce constat est réalisé en tenant compte du taux de 68,2% concernant l'addition des éléments du côté positif (Tout à fait d'accord + D'accord). Nous ne retrouvons pas de différence notable entre les hommes et les femmes dans cet élément. Cependant, nous remarquons un écart entre les secteurs. Les répondants des secteurs privés et semi-privés semblent plus enclin à s'investir sans se préoccuper de l'heure de départ que ceux exerçant dans le secteur public.

En tant qu'encadrant d'unité de soins, les répondants se sont exprimés majoritairement en ce qui concerne l'investissement dans la vie de leurs services. En effet, l'addition du côté positif fait ressortir un taux très élevé de 97,1% (Tout à fait d'accord + D'accord). Nous ne retrouvons pas d'écart significatif entre les hommes et les femmes. Par rapport aux secteurs, les taux ne sont pas non plus significatifs et restent élevés de part et d'autre.

À propos des tâches effectuées sur le temps personnel, nous remarquons que la déconnexion est difficilement mise en œuvre malgré les éléments apportés par le législateur comme nous l'avons évoqué précédemment dans notre troisième partie. En effet, plus d'un cadre sur deux estime effectuer des tâches professionnelles sur la vie personnelle avec un taux de 51,5% des fréquences cumulées : « Au moins une fois par semaine » et « Quelques fois par semaine ». Nous ne retrouvons pas d'écart manifeste entre les sexes. Cependant, les cadres de proximité du secteur privé semblent davantage enclins à rompre cet équilibre vie privée – vie professionnelle avec un cadre sur deux à raison de plusieurs fois par semaine.

Les valeurs organisationnelles :

Exercer la fonction d'encadrant de proximité nécessite de partager des valeurs communes. On peut effectivement ne pas être totalement d'accord avec sa hiérarchie mais cela ne doit pas se laisser transparaître dans l'exercice des missions et du management. C'est pourquoi,

en additionnant nos résultats côté positif (Tout à fait d'accord + D'accord) concernant le fonctionnement de la direction, nous obtenons une majorité à hauteur de 52,3%.

Ensuite, nous constatons que deux valeurs organisationnelles se révèlent dans nos résultats : la confiance et la bienveillance. Nous pouvons réitérer l'addition des résultats positifs (Très important + Assez important) et nous obtenons des chiffres frôlant l'unanimité avec 98,5% pour la confiance et 97,1% pour la bienveillance. Ce qui traduit un très net intérêt des sondés. La **satisfaction des usagers** étant la flamme qui anime les valeurs de nos métiers orientés vers le prendre soin est également importante. Elle permet de donner du sens au travail et de valider le respect des usagers. Sur le même mode additionnel, nous obtenons un taux positif de 98,5%. Il est vrai qu'en additionnant l'ensemble des résultats des autres valeurs nous obtenons des scores tout aussi élevés. Néanmoins, nous avons souhaité mettre en valeur prioritairement par ce procédé les taux « Très important » qui étaient près de 80% et plus dans nos résultats.

5.2 DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

La crise covidienne a exacerbé de nombreuses souffrances. Est bien informé celui qui pourra prédire la fin et sera capable d'anticiper l'avenir. Pourtant, nos résultats laissent penser que nous avons un levier à utiliser concernant le management hospitalier et les crises successives que nous subissons (Covid-19, attractivité, fidélisation, engagement, activité etc.).

5.2.1 ATTRACTIVITÉ LUXEMBOURGEOISE

Selon les statistiques, le Luxembourg est certes le premier pays européen à rémunérer davantage les professions paramédicales et donc par extension les cadres de proximité par rapport à la France qui se situe dans les cinq derniers²¹, il n'est pas pour autant davantage plébiscité dans nos résultats. En effet, nous remarquons qu'une minorité de répondants situés dans les bornes positives (Tout à fait d'accord et D'accord) souhaitent exercer dans un pays qui rémunère davantage comme le Luxembourg, ils ne sont pas légion avec un score de moins de 30% des répondant. Cependant, cet élément n'est pas à négliger non plus car si nous

²¹ OCDE (2019). *Panorama de la santé 2019 : Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris.

affinons les croisements des variables dans nos résultats, nous remarquons une similitude entre le manque d'écoute et de considération et l'envie d'exercer dans un pays qui offre une rémunération largement supérieure.

En somme, il semble que l'écoute et la considération soit des éléments fondamentaux dans l'engagement professionnel non seulement comme l'ont démontré Camerman *et al.* (2002) mais encore comme Greenberg (1993b) le met en évidence dans l'organisation de la justice interactionnelle. Nous ne pouvons donc pas valider notre hypothèse basée sur le fait que le Luxembourg soit plébiscité par les cadres de proximité quoique cela pourrait s'inverser si une défaillance de **communication** et de **considération** s'intensifieraient.

5.2.2 STRESS ET MANAGEMENT

Comme nous l'avons présenté précédemment, le stress n'est pas facilitant dans la gestion managériale même si certains peuvent s'en servir comme ressource temporaire. Comme le démontrent Lazarus et Folkmann dans leurs travaux (1984, 1987), l'impact de l'environnement est au centre du problème. Nos répondants estiment assez clairement que le stress a un retentissement sur le management. Puisque les liens sont établis entre le stress qui n'est pas ressenti comme facilitateur et l'impact négatif qu'il peut engendrer sur les fonctions d'encadrement. De plus, les chiffres démontrent clairement un lien entre le ressenti pathogénique du stress dans la fonction d'encadrant et la gestion du service.

De ce fait et par extension, nous pouvons en déduire également que cela a un impact sur leurs collaborateurs et donc sur la qualité de la prise en charge des usagers. Ces éléments font écho avec les travaux Piasecki (2017) : « *Sous stress, l'attention est affaiblie et la capacité à mémoriser amoindrie, ce qui peut se répercuter sur la performance (Searle, Bright et Bochner 1999, cités par Sonnentag et Frese, 2003).* »²²

Par conséquent, notre hypothèse est donc vérifiée et nous pouvons dire que le stress a une répercussion le management. Les leviers à mobiliser sont la **confiance**, la **bienveillance**.

De là, une relation sera établie entre la **satisfaction des usagers** permettant de donner du lien à l'activité professionnelle exercée.

²² Piasecki, C. (2017). *Op. Cit.* p 30.

5.2.3 ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET BIEN-ÊTRE

Selon nos résultats, nous avons non seulement démontré que la satisfaction des usagers se retrouve entremêlée avec la notion de bienveillance car des tendances fortes ressortent mais également la notion de confiance organisationnelle. De ce fait, les soignants et notamment cadres de proximité dans notre étude n'hésitent pas à s'investir et à faire tomber la frontière vie privée – vie professionnelle pour des missions si nous y donnons du sens. Ce que nous avons largement pu voir lors de la première vague de la crise sanitaire – pour l'ensemble des soignants – et qui fait aussi écho aux travaux de Meyer et Allen (1991) mais aussi et plus récemment sur Meyer *et al.* (2002) qui induisent la satisfaction au travail, l'implication et l'engagement dans la profession.

Pour conclure cette partie, nous précisons également que la justice organisationnelle à un impact sur l'efficacité de la mise en œuvre dans le travail comme l'ont établi Fields, Pang & Chiu (2000)²³. Ce qui se traduit par une amélioration de la motivation professionnelle et va permettre d'aboutir à un meilleur management des collaborateurs. Donc, vers une prise en charge des usagers améliorée, voire optimisée par effet domino avec la transmission du bien-être.

En sus, nos résultats mettent aussi en évidence la connexité étroite entre communication et bien-être au travail. Ce qui permet de mettre en lumière des relations entre plusieurs dimensions qui se croisent et ce, tout au long de notre enquête. Nous pouvons ainsi dire que nous l'hypothèse que l'engagement organisationnel des cadres se conjugue avec le bien-être au travail mais également à une incidence positive sur la **satisfaction des usagers** comme nous l'avons démontré.

5.2.4 JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Ainsi que nous l'avons vu dans nos résultats, les éléments concernant la justice

²³ Nasr, M., El Akremi, A. & Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 4 (4), 3-23. p 4.

organisationnelle ressortent de manière assez importante comme étant indispensable au bon fonctionnement au sein du management organisationnel.

Au niveau de la justice distributive, nous retrouvons le lien établi initialement par Adams (1963, 1965) avec des répondants capables de se positionner lors de la comparaison sur leurs situations personnelles. Nous remarquons d'ailleurs un impact important et non négligeable sur le plaisir au travail car les liens, tant positifs que négatifs, se rejoignent dans nos résultats croisés. Néanmoins, nous prenons en compte que les travaux de Greenberg (1987, 1990) sont absents de notre étude et auraient mérité d'être exploités dans notre questionnaire notamment en ce qui concerne l'aspect des contributions / rétributions.

Nous retrouvons dans le pilier de la justice procédurale les éléments de Thibaut et Walker (1975) qui porte sur le principe d'équité dans le traitement de nos répondants. Ceux-ci se sont d'ailleurs très largement liés à la notion de plaisir et de bien-être au travail. En particulier quand les cadres remettent non seulement en question le fonctionnement de la direction mais aussi quand ils estiment que les décisions prises sont basées sur une forme d'injustice et d'iniquité comme Gilliland (1993) l'a analysé.

Pour conclure sur la justice interactionnelle, nous constatons des liens très fort autour de la notion de **communication**. Comme l'a classifié Greenberg (1993b), nous sommes là davantage axés sur la forme de la justice informationnelle. Par ailleurs, nous prenons donc en considération le lien entre la notion d'**équité** et de plaisir au travail avant d'en arriver aux différents stades de l'épuisement professionnel qui peuvent être distincts en fonction des situations vécues.

5.2.5 LE CONCEPT DU CUBE MANAGÉRIAL

De fil en aiguille, nous avons observé que la justice organisationnelle ne pouvait se satisfaire à elle-même dans l'obtention d'un management efficace. En effet, nous retrouvons plusieurs dimensions qui convergent vers un objectif commun lorsqu'elles sont associées ensemble : l'équité, la communication, la satisfaction des usagers, la bienveillance, la considération et la confiance. Face à cela et afin de mieux expliquer nos résultats, nous avons décidé de créer un schéma heuristique de ces six dimensions.

L'**équité** permet d'englober les trois piliers de la justice organisationnelle en matière de management par rapport aux collaborateurs de notre étude, à savoir les cadres de proximité. Elle s'entremêle fortement avec la notion de plaisir au travail et les décisions managériales prises.

La (*bonne*) **communication** reste également très liée avec notamment l'accès aux informations descendantes et ascendantes. Mais également, afin de permettre de tendre l'oreille et d'offrir une écoute permettant d'agir sur le plaisir au travail.

La **satisfaction des usagers** reste un élément fondamental dans le domaine du management hospitalier car elle renvoie directement vers le cœur de métier des encadrants de notre étude. En effet, cela va pouvoir de (re)donner du sens au travail et d'éviter un désengagement. Nous retrouvons également cette accointance avec la **confiance** accordée mais également avec la **bienveillance** qui transcende au quotidien dans les relations de travail.

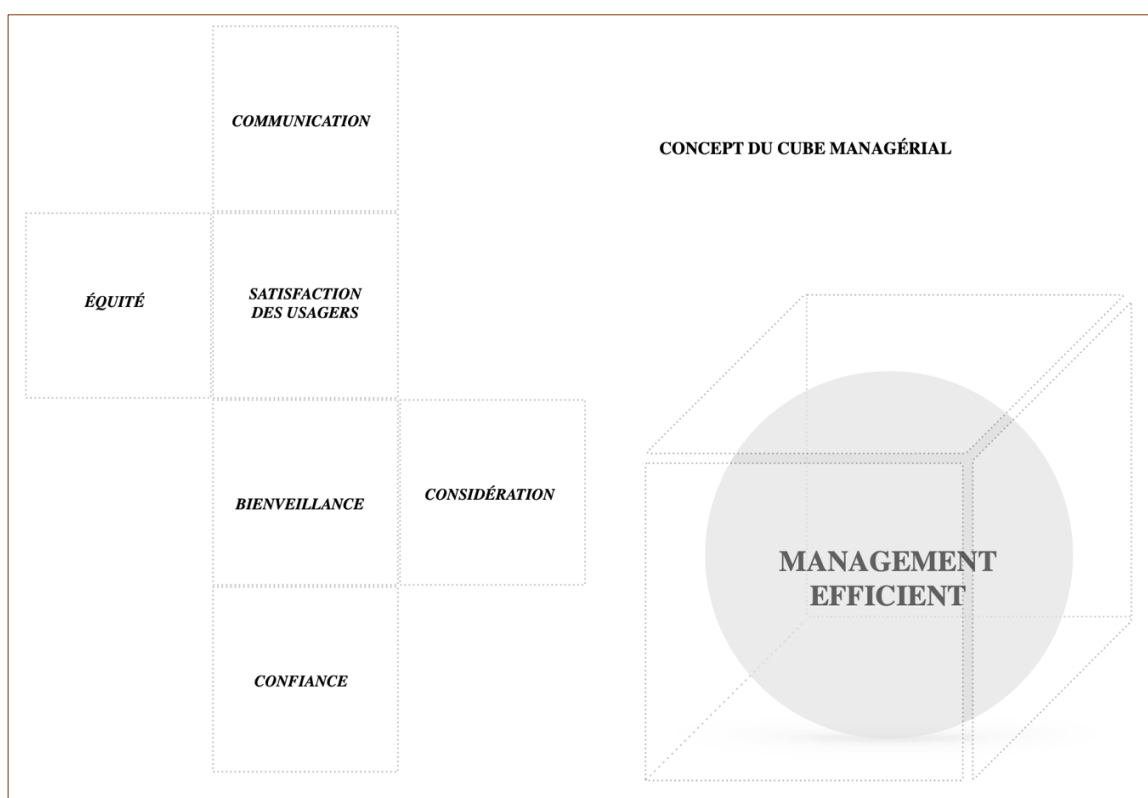


Figure 14 : Schéma heuristique : Le Cube Managérial

C'est donc au travers de ces six dimensions que nous avons développé le concept du cube managérial où nous positionnons une dimension sur chaque face du patron d'un cube. Une fois le cube formé, celui-ci renferme ce que nous pouvons qualifier de pierre philosophale

managériale : le management efficient. Ces dimensions sont à user et mettre en œuvre quotidiennement pour obtenir donc un management efficient, tourné vers l'avenir dans l'intérêt collectif.

Néanmoins, il serait souhaitable que des recherches supplémentaires viennent approfondir notre étude avec un échantillon plus important ou du moins identique pour l'ensemble des secteurs et ce, afin de valider le concept du cube managérial que nous proposons. De plus, il serait pertinent d'étendre notre étude aux soignants des services de soins afin de vérifier la compatibilité du cube managérial pour l'ensemble des strates d'une organisation. Ce qui pourrait faire évoluer la sphère du management efficient vers l'intitulé : organisation efficiente.

Dans la mesure où une autre étude serait entreprise et au regard des travaux menés par Habersaat, Abdellaoui & Wolf (2021), nous recommanderions en parallèle d'effectuer des tests salivaires pour un panel de répondants afin de vérifier la concordance des réponses avec les marqueurs biologiques du stress.

CONCLUSION

La genèse de cette étude portait sur la réduction du stress en entreprise au travers de différents leviers pouvant être mobilisés. Les recherches furent entreprises autour d'un quadrinôme composé du stress, de l'épuisement professionnel, de l'engagement organisationnel et de la justice organisationnelle. Les résultats obtenus mettent en exergue six éléments : l'équité, la (*bonne*) communication, la satisfaction des usagers, la bienveillance, la considération et la confiance qui s'imbriquent afin d'aboutir à un management efficient. Ce concept s'appelle le Cube Managérial.

Dans la mesure où la crise sanitaire n'est pas encore terminée et son impact non mesuré et chiffré – impact sur la santé des soignants, le management, les effectifs, etc. – notre étude apparaît comme basé sur le principe du management des risques afin de contrôler les défaillances managériales et d'agir pour l'avenir. Étant donné que l'objectif de cette étude était de démontrer que le concept de la justice organisationnelle est incontournable et permet d'améliorer, entre autres, le bien-être des cadres de proximité dans le domaine du management hospitalier.

Ce qui corrobore avec l'étude de Shah (2020) qui confirme que la fréquence de l'épuisement professionnelle et proportionnelle avec la pratique de l'injustice dans une organisation mais aussi et surtout que les liens établis dans son étude convergent vers la communication, l'engagement et la motivation. De même que les investigations de Piasecki (2017) mettent en avant que la justice organisationnelle est un moyen d'action indéniable dans le combat des RPS et notamment sur le stress et l'épuisement professionnel afin d'offrir une perspective managériale juste et bienveillante. Notre étude permet donc humblement de créer une passerelle et de regrouper plusieurs dimensions explorées ici et là.

En définitive, les travaux existants, nos résultats et le modèle que nous présentons nous permettent de valider le fait que l'injustice organisationnelle est aux sévices du bien-être des cadres de proximité et de manière plus étendue à l'organisation elle-même dégradant alors la qualité de la prise en charge des usagers. Autrement dit, oui la justice organisationnelle peut plaider en faveur du bien-être des cadres de proximité. Cependant, elle n'est pas la seule dimension à devoir être cultivée et c'est en ce sens que les dimensions du cube managérial prennent une direction commune et orientent vers un nouveau paradigme de la culture

organisationnel en milieu hospitalier basée sur l'équité, la considération, la communication, la bienveillance, la confiance et la satisfaction des usagers.

Afin de conclure notre étude, nous proposons une validation en trois étapes pour la suite à donner à notre travail. Il serait donc intéressant dans un premier temps de recréer une analyse avec autant de répondants de part et d'autre des secteurs de manière à valider le modèle du cube managérial que nous proposons. Ensuite, dans un second temps, de vérifier si ce modèle peut se transposer aux collaborateurs des cadres de proximité à savoir, les équipes soignantes. Et ce, dans l'objectif de faire évoluer la sphère de l'efficience. Puis, nous préconisons dans un troisième temps de faire tester ce modèle par plusieurs établissements hospitaliers tout secteur confondu et de réitérer l'étude après une année d'application.

ANNEXES

ANNEXE 1



Figure 1.1 :
ARS Grand-Est - Synthèse du projet médical
(05/2018) + ajouts personnels libres de droits

ANNEXE 2

PARTIE 1

Madame, Monsieur, étudiant en Master 2 Management des Organisations du Secteur Sanitaire et Social, spécialité Management Hospitalier à l'IAE de Nancy, je réalise un mémoire de fin d'études sur la façon dont les cadres intermédiaires perçoivent la vie dans leur établissement. Dans ce cadre, je vous remercie de bien vouloir consacrer quelques minutes afin de répondre au questionnaire ci-après.

Les réponses que vous formulerez resteront strictement confidentielles et ne seront pas communiquées à votre employeur.

Item 1.1

Vous êtes :

- Un homme Une femme Autre

Item 1.2

Vous avez :

- Moins de 25 ans De 25 à 34 ans
 De 35 à 49 ans 50 ans et plus

Item 1.3

Quel est le diplôme de votre cœur de métier :

(PRÉSENTATION SERA FAITE SOUS FORME DE MENU DÉROULANT)

Diplômes d'État :

- Infirmier
 Infirmier de bloc opératoire
 Infirmier anesthésiste
 Infirmier puériculteur
 Infirmier du secteur psychiatrique
 Audioprothésiste
 Ergothérapeute
 Masseur-kinésithérapeute
 Pédicure podologue
 Psychomotricien
 Manipulateur d'électrologie médicale
 Laborantin d'analyses médicales

Brevet professionnel :

- Électroradiologie médicale
 Biochimie

- Analyses de biologie médicale
- Opticien lunetier
- Diététique

Diplôme universitaire de technologie :

- Option biochimie
- Biologie appliquée option diététique

Certificat de capacité :

- Orthophoniste
- Orthoptiste

Item 1.4 *Possédez-vous un diplôme en management :*

- Oui
- Non

Item 1.4.1 *Si oui, lequel :*

- Cadre de santé
- Master 1 de Management
- Master 2 de Management
- Autre : _____

Item 1.5 *Vous exercez :*

- En France
- Au Luxembourg
- Autre : _____

Item 1.6 *Vous travaillez :*

- Au forfait jour
- Au forfait heures
- Autre : _____

Item 1.7 *Votre établissement se situe dans le secteur :*

- Public
- Privé
- Semi-privé

Item 1.8 *Êtes-vous investi dans un ou plusieurs groupes de travail au sein de votre établissement :*

- Oui
- Non

Item 1.8.1 *Si oui, lequel(s) :*

- Comité de lutte contre la douleur (CLUD)
- Comité de lutte contre les infections nosocomiales (CLIN)
- Comité de liaison en alimentation et nutrition (CLAN)

- Comité de sécurité transfusionnelle et d'hémovigilance (CSTH)
- Commission du médicament et des dispositifs médicaux stériles (COMEDIMS)
- Commission des usagers (CDU)
- Comité technique d'établissement (CTE)
- Commission de relation avec les usagers et de la qualité de la prise en charge (CRUQPC)
- Commission du médicament et des dispositifs médicaux stériles (COMEDIMS)
- Comité éthique
- Groupe sur la qualité de vie au travail (QVT)
- Autre : _____

Item 1.9 *Êtes-vous investi dans les instances représentatives du personnel de votre établissement :*

- Oui Non

Item 1.9.1 *Si oui, lequel(s) :*

- Mandat de DS / RS Élu du CSE Élu à la CSSCT
- Autre : _____

Item 1.10 *Nous vous demandons de décrire votre ressenti par rapport à votre travail au cours des 3 dernières années. Dans quelles mesures êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?*

	1	2	3	4
	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Item 1.10.1				
Item 1.10.2				
Item 1.10.3				
Item 1.10.4				
Item 1.10.5				
Item 1.10.6				
Item 1.10.7				

Item 1.12 Selon quelle fréquence avez-vous déjà perçu ces éléments vis-à-vis de votre travail au cours des 3 dernières années ?

	1	2	3	4	5	6
	Jamais	Moins d'une fois par mois	1 à 2 fois par mois	Au moins une fois par semaine	Quelques fois par semaine	Tous les jours
Item 1.12.1						
Item 1.12.2						
Item 1.12.3						
Item 1.12.4						
Item 1.12.5						

PARTIE 2

Item 2.1 *Avez-vous eu un arrêt maladie en lien avec un épuisement professionnel :*

Oui Non

Item 2.1.1 *Si oui, était-ce dans les trois dernières années :*

Oui Non

Item 2.1.2 *Combien de temps :*

_____ jours _____ mois

Item 2.2 *Depuis combien de temps exercez-vous votre fonction actuelle :*

_____ ans _____ mois

Item 2.3 *Depuis combien de temps exercez-vous votre fonction actuelle dans votre établissement :*

_____ ans _____ mois

PARTIE 3

(Accessible **uniquement** si l'ensemble du questionnaire est renseigné)

Item 3.1 *Si vous avez des remarques supplémentaires sur le stress, la notion de justice, ou souhaitez partager des axes d'améliorations ou de réflexions, vous pouvez les partager ici :*

Réponse libre

FIN DU QUESTIONNAIRE

Je vous remercie pour le temps que vous avez consacré à cette enquête. Si vous souhaitez recevoir les résultats de notre étude (courant octobre 2021), vous pouvez en faire la demande à cette adresse :

etude.mh.iaenancy@gmail.com

ANNEXE 3

De: Matthieu GUILBERT matthieu.guilbert3@etu.univ-lorraine.fr 
Objet: Avis questionnaire
Date: 9 juin 2021 à 20:33
À: [redacted]

Bonjour Madame [redacted]

Suite à mon appel téléphonique, je vous prie de bien vouloir trouver en PJ le questionnaire que je souhaite utiliser dans le cadre de mon mémoire de M2 MOSSS orientation MH à l'IAE de Nancy :

La justice organisationnelle peut-elle plaider en faveur du bien-être des cadres intermédiaires ?

Le questionnaire sera mis en forme et diffusé via un outil en ligne. Il sera exclusivement destiné aux cadres intermédiaires.

Je vous remercie de bien vouloir en faire la lecture et de me faire remonter vos commentaires éventuels concernant les items numérotés.

Bien cordialement



Questionnaire
prévali...ion.pdf

Matthieu Guilbert
[redacted]

De: Matthieu GUILBERT matthieu.guilbert3@etu.univ-lorraine.fr 
Objet: Avis questionnaire
Date: 9 juin 2021 à 19:38
À: [redacted]

Bonjour Monsieur [redacted]

Suite à mon appel téléphonique, je vous prie de bien vouloir trouver en PJ le questionnaire que je souhaite utiliser dans le cadre de mon mémoire de M2 MOSSS orientation MH à l'IAE de Nancy :

La justice organisationnelle peut-elle plaider en faveur du bien-être des cadres intermédiaires ?

Le questionnaire sera mis en forme et diffusé via un outil en ligne. Il sera exclusivement destiné aux cadres intermédiaires.

Je vous remercie de bien vouloir en faire la lecture et de me faire remonter vos commentaires éventuels concernant les items numérotés.

Bien cordialement



Questionnaire
prévali...ion.pdf

Matthieu Guilbert
[redacted]

De: Matthieu GUILBERT matthieu.guilbert3@etu.univ-lorraine.fr 
Objet: Avis questionnaire
Date: 9 juin 2021 à 20:33
À: [redacted]

Bonjour Madame [redacted]

Suite à mon appel téléphonique, je vous prie de bien vouloir trouver en PJ le questionnaire que je souhaite utiliser dans le cadre de mon mémoire de M2 MOSSS orientation MH à l'IAE de Nancy :

La justice organisationnelle peut-elle plaider en faveur du bien-être des cadres intermédiaires ?

Le questionnaire sera mis en forme et diffusé via un outil en ligne. Il sera exclusivement destiné aux cadres intermédiaires.

Je vous remercie de bien vouloir en faire la lecture et de me faire remonter vos commentaires éventuels concernant les items numérotés.

Bien cordialement



Questionnaire
prévali...ion.pdf

Matthieu Guilbert
[redacted]

De: [redacted]
Objet: Re: Avis questionnaire
Date: 10 juin 2021 à 19:13
À: Matthieu GUILBERT matthieu.guilbert3@etu.univ-lorraine.fr

Bonjour Mr Guilbert

Je trouve que le sujet est intéressant.

Il y a un doublon sur l'item 1.8.1 avec le comedims
Je vous conseille de formuler l'item 1.12 au positif.

Voilà pour moi

Bonne continuation à vous

N'hésitez pas si besoin à revenir vers moi

Bien cordialement
[redacted]

De: [redacted] 
Objet: TR : Avis questionnaire
Date: 11 juin 2021 à 17:31
À: matthieu.guilbert3@etu.univ-lorraine.fr

Bonjour Monsieur Guilbert,

Tout d'abord veuillez accepter mes remerciements pour votre demande d'analyse concernant votre questionnaire.

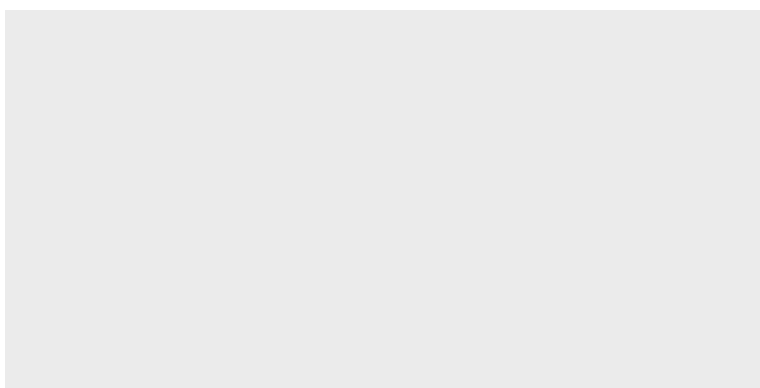
Voici les points que j'ai noté:

1. je suis un peu dérangé par le terme « intermédiaire ». Je comprends votre demande mais ne pensez-vous pas que le terme cadre de proximité serait plus adapté ?
2. Item 1.8.1 il serait judicieux de rajouter la CSIRMT (commission soins infirmiers rééducation et médico technique)

Hormis ces éléments, je trouve votre questionnaire très pertinent.

J'espère avoir pu vous aider et vous souhaite une excellente continuation ainsi que réussite.

Cordialement



De: [redacted]
Objet: Re: Avis questionnaire
Date: 9 juin 2021 à 21:59
À: Matthieu GUILBERT matthieu.guilbert3@etu.univ-lorraine.fr

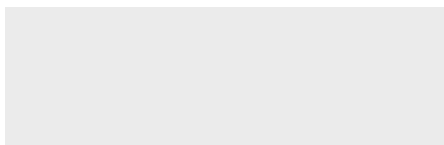
Bonsoir M. Guilbert,

Voici mes remarques suites à la lecture de votre questionnaire.

Page 3 : COMEDIMS il y a un doublon

Page 6: item 12.3" je n effectue pas certaine mission sur mon temps personnel" : ne voulez vous pas plutôt dire " j effectue certaine mission sur mon temps de travail "?
La formule positif est moins ambiguë.

Restant à votre disposition



ANNEXE 4

De: Matthieu GUILBERT matthieu.guilbert3@etu.univ-lorraine.fr
Objet: Test questionnaire
Date: 12 juin 2021 à 14:38
À: [REDACTED]

Bonjour Monsieur [REDACTED]

Comme évoqué précédemment, je vous prie de bien vouloir trouver mon questionnaire en « phase test » sur le lien ci-après.

https://sphinxdeclic.com/d/management/preview.aspx?c=!CfDJ8FNPd-a_Ou1Ft8NyPDF8m8H7PLiAv3YjqSzcHz1LrdrdUZ7DDkhv_c--t9yWgfFu8y636zCWJh70DijUEIwzHTMr_dhRnGUpiwzO8zUFXRz_QIBDZu2xUmnCAaV7b1fQgYeYzfLBjpxCiWNx8hQQgrupNO6Fafu-U6recHh5

Pouvez-vous svp l'essayer et m'en rendre compte. Les résultats ne seront pas sauvegardés sur cette version et ne fausseront pas le recueil de données.

Vous remerciant par avance

Bien cordialement

Matthieu Guilbert
[REDACTED]

De: Matthieu GUILBERT matthieu.guilbert3@etu.univ-lorraine.fr
Objet: Test questionnaire
Date: 13 juin 2021 à 09:39
À: [REDACTED]

Bonjour Monsieur [REDACTED]

Comme évoqué, je vous prie de bien vouloir trouver mon questionnaire en « phase test » sur le lien ci-après.

https://sphinxdeclic.com/d/management/preview.aspx?c=!CfDJ8FNPd-a_Ou1Ft8NyPDF8m8H7PLiAv3YjqSzcHz1LrdrdUZ7DDkhv_c--t9yWgfFu8y636zCWJh70DijUEIwzHTMr_dhRnGUpiwzO8zUFXRz_QIBDZu2xUmnCAaV7b1fQgYeYzfLBjpxCiWNx8hQQgrupNO6Fafu-U6recHh5

Pouvez-vous svp l'essayer et m'en rendre compte (par exemple : fluidité, compréhension, utilisation agréable, durée de remplissage trop longue ...).

Les résultats ne seront pas sauvegardés sur cette version et ne fausseront pas le recueil de données.

Vous remerciant par avance

Bien cordialement

Matthieu Guilbert
[REDACTED]



GUILBERT Matthieu

Test questionnaire

À :

Bonjour Madame Stella,

Comme évoqué, je vous prie de bien vouloir trouver mon questionnaire en « phase test » sur le lien ci-après.

https://sphinxdeclic.com/d/management/preview.aspx?c=ICfDJ8FNPd-a_Ou1Ft8NyPDF8m8H7PLiAv3YjqqSzChz1LrdrdUZ7DDkhv_c--t9yWgfFu8y636zCWJh70DijUElWzHTMr_dhRnGUpiwzO8zUFXRz_QIBDZu2xUmnCAaV7b1fQgYeYzfLBJxCiWNx8hQQgrupN0O6Fafu-U6recHh5

Pouvez-vous svp l'essayer et m'en rendre compte (par exemple : fluidité, compréhension, utilisation agréable, durée de remplissage trop longue ...).

Les résultats ne seront pas sauvegardés sur cette version et ne fausseront pas le recueil de données.

Vous remerciant par avance

Bien cordialement

Matthieu Guilbert

RE: Test questionnaire
À : GUILBERT Matthieu

Questionnaire 16 juin 2021 à 22:19

Bonsoir Mr Guilbert,

Comme convenu par téléphone la semaine dernière j'ai testé votre questionnaire.

Je l'ai trouvé très fluide et agréable à compléter. Il m'a fallu je pense à peine 10 minutes pour le compléter et je pense que ce temps aurait pu être raccourci si je l'avais fait dans un contexte "non évaluatif". Niveau compréhension les questions étaient bien formulées. J'aurais juste modifié les propositions sur le thème de l'écoute et la prise de considération ainsi que pour les décisions prises envers les cadres. Personnellement il m'a été difficile d'évaluer ces critères en termes de temps.

J'espère avoir répondu à votre attente et vous souhaite bon courage pour l'analyse des questionnaires à venir.

Cordialement,

De:
Objet: RE: Test questionnaire
Date: 13 juin 2021 à 21:02
À: matthieu.guilbert3@etu.univ-lorraine.fr

Bonsoir monsieur GUILBERT

Je viens de finaliser le questionnaire en lien avec votre mail.

Je l'ai trouvé pertinent, simple à comprendre.

Les questions sont claires et précises.
Je n'ai pas rencontré de difficultés particulières pour y répondre.

En espérant que ma participation puisse vous être utile pour votre travail.

Bonne soirée

Envoyé depuis l'application Mail Orange

Le 13/06/2021, à 09:39, "Matthieu GUILBERT" <matthieu.guilbert3@etu.univ-lorraine.fr> a écrit :

ANNEXE 5

Madame, Monsieur, étudiant en Master 2 Management des Organisations du Secteur Sanitaire et Social, spécialité Management Hospitalier à l'IAE de Nancy, je réalise un mémoire de fin d'études sur la façon dont les cadres de proximité perçoivent la vie dans leurs établissements.

De ce fait, je vous remercie de bien vouloir consacrer quelques minutes afin de répondre au questionnaire ci-après.
Les réponses que vous formulerez resteront strictement confidentielles et ne seront pas communiquées à votre employeur.

Vous êtes :

- Une femme
- Un homme
- Autre

Vous avez :

- Moins de 25 ans
- De 25 à 34 ans
- De 35 à 49 ans
- 50 ans et plus

Quel est le diplôme de votre cœur de métier :

Possédez-vous un diplôme en management :

- Oui
- Non

Si oui, lequel(s) :

- Cadre de santé
- Master 1 de Management
- Master 2 de Management
- Autre

Vous exercez :

- En France
- Au Luxembourg
- Autre

Vous travaillez :

- Au forfait heures
 - Au forfait jours
 - Autre
-

Votre établissement se situe dans le secteur :

- Public
 - Privé
 - Semi-privé
 - Autre
-

Êtes-vous investi dans un ou plusieurs groupes de travail au sein de votre établissement :

- Oui
 - Non
-

Si oui, lequel(s) :

- Comité de lutte contre la douleur (CLUD)
 - Comité de lutte contre les infections nosocomiales (CLIN)
 - Comité de liaison en alimentation et nutrition (CLAN)
 - Comité de sécurité transfusionnelle et d'hémovigilance (CSTH)
 - Commission du médicament et des dispositifs médicaux stériles (COMEDIMS)
 - Commission des usagers (CDU)
 - Comité technique d'établissement (CTE)
 - Commission de relation avec les usagers et de la qualité de la prise en charge (CRUQPC)
 - Comité éthique
 - Groupe sur la qualité de vie au travail (QVT)
 - Commission des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques (CSIRMT)
 - Autre
-

Êtes-vous investi dans les instances représentatives du personnel de votre établissement :

- Oui
 - Non
-

Si oui, lequel(s) :

- Mandat de DS / RS
 - Élu du CSE
 - Élu à la CSSCT
 - Autre
-

Nous vous demandons de décrire votre ressenti par rapport à votre travail au cours des 3 dernières années. Dans quelles mesures êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Je me sens détendu quand j'exerce mes fonctions d'encadrement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le stress me facilite dans mes missions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je m'investis pleinement dans mon travail sans me préoccuper de mon heure de départ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je participe activement à la vie de mon service et/ou de mon établissement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le stress a un impact positif sur la gestion de mon service et de mes collaborateurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai suffisamment d'informations descendantes pour me permettre d'exercer mes missions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tous les cadres sont traités avec la même égalité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous aimeriez exercer vos fonctions au Luxembourg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour l'essentiel de ce qui est décidé, la direction a raison de fonctionner ainsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nous vous demandons d'évaluer l'importance que vous accordez à ces valeurs organisationnelles pour votre établissement.

	Sans importance	Peu important	Assez important	Très important
Confiance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bienveillance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réputation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solidité financière	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfaction des usagers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Service à la communauté	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Selon quelle fréquence avez-vous déjà perçu ces éléments vis-à-vis de votre travail au cours des 3 dernières années ?

	Jamais	Moins d'une fois par mois	1 à 2 fois par mois	Au moins une fois par semaine	Quelques fois par semaine	Tous les jours
J'éprouve du plaisir dans mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai de la liberté dans mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'effectue certaines de mes missions sur mon temps personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis écouté et pris en considération par ma direction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les décisions qui sont prises sont justes et cohérentes entre tous les cadres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avez-vous eu un arrêt maladie en lien avec un épuisement professionnel :

- Oui
 - Non
-

Si oui, était-ce dans les trois dernières années :

- Oui
 - Non
-

Combien de temps :

... jours ... mois

Depuis combien de temps exercez-vous votre fonction actuelle :


... ans ... mois

Depuis combien de temps exercez-vous votre fonction actuelle dans votre établissement :

... ans ... mois

Si vous avez des remarques supplémentaires sur le stress, la notion de justice, ou souhaitez partager des axes d'améliorations ou de réflexions, vous pouvez les partager ici :


ANNEXE 6



Matthieu Guilbert
Cadre formateur chez GROUPE SOS Santé - Étudiant Master 2 Management Hospitalier (IAE Nancy)

Abonnés **174**

Soyez le premier à commenter ceci



Matthieu Guilbert
Cadre formateur chez GROUPE SOS Santé - Étudiant Master 2 Manage...
1 mois · 🌐

Cher réseau,

📁 Dans le cadre de mon Master 2 en Management Hospitalier à l'**IAE Nancy School of Management**, je réalise un mémoire de fin d'études sur la façon dont les cadres de proximité perçoivent la vie dans leurs établissements sous la direction de Pr. **Sid Abdellaoui**.

👤 Il s'adresse aux cadres de proximité (cadres de santé, encadrants d'unités de soins, diplômés ou non, etc.) exerçants dans le secteur sanitaire.


📄 Ce questionnaire est disponible ci-dessous et ne prend que 5 minutes à renseigner.

🗣️ Pouvez-vous aussi le relayer sur vos réseaux ainsi que dans vos structures.

D'avance, un très grand merci à tous pour votre aide.

#santé #management #iaenancy #iae #managementhospitalier


Lien web
sphinxdeclic.com



Matthieu Guilbert
Cadre formateur chez GROUPE SOS Santé - Étudiant Master 2 Management Hospitalier (IAE Nancy)

Abonnés **174**

Matthieu Guilbert a répondu au commentaire de Sarah G. à ce sujet



Matthieu Guilbert
Cadre formateur chez GROUPE SOS Santé - Étudiant Master 2 Management...
2 mois · 🌐

Cher réseau,

📁 Dans le cadre de mon Master 2 en Management Hospitalier à l'IAE de Nancy, je réalise un mémoire de fin d'études sur la façon dont les cadres de proximité perçoivent la vie dans leurs établissements.

👤 Il s'adresse aux cadres de proximité (cadres de santé, encadrants d'unités de soins, diplômés ou non, etc.) exerçants dans le secteur sanitaire.

📄 Ce questionnaire est disponible ci-dessous et ne prend que 5 minutes à renseigner.

🗣️ Pouvez-vous aussi le relayer sur vos réseaux ainsi que dans vos structures.

D'avance, un très grand merci à tous pour votre aide.

<https://lnkd.in/dHvEPsF>

#santé #management #iaenancy #iae #managementhospitalier

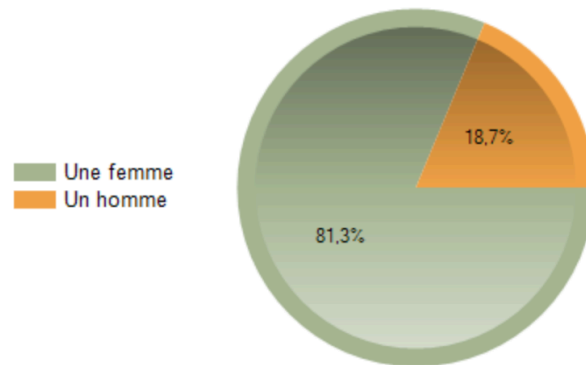
Lien web
sphinxdeclic.com

ANNEXE 7

	Effectifs	% Obs.
Une femme	109	81,3%
Un homme	25	18,7%
Autre	0	0%
Total	134	100%

Réponses effectives : 134
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0
Modalité la plus citée : Une femme

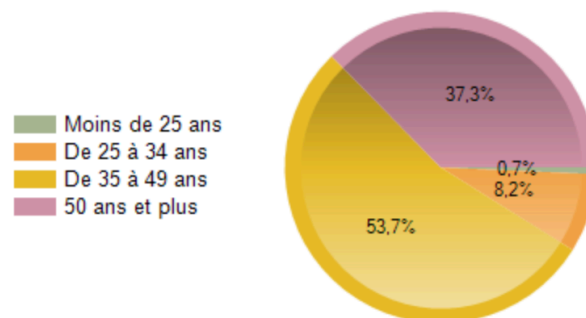


ANNEXE 8

	Effectifs	% Obs.
Moins de 25 ans	1	0,7%
De 25 à 34 ans	11	8,2%
De 35 à 49 ans	72	53,7%
50 ans et plus	50	37,3%
Total	134	100%

Réponses effectives : 134
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0
Modalité la plus citée : De 35 à 49 ans



ANNEXE 9

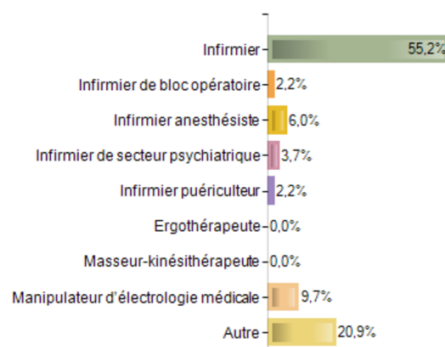
	Nb Occurrences	% Obs.
Pharmacie	5	20,8%
Hospitalière	4	16,7%
Préparateur	4	16,7%
Diététicienne	3	12,5%
femme	3	12,5%
sage	3	12,5%
Diététicien	2	8,3%
laboratoire	2	8,3%
Technicien	2	8,3%
administration	1	4,2%
Bac	1	4,2%
cadre	1	4,2%
Chef	1	4,2%
Directeur	1	4,2%
Doctorat	1	4,2%
Droit	1	4,2%
Educateur	1	4,2%
enfants	1	4,2%
entreprises	1	4,2%
gestion	1	4,2%
IDE	1	4,2%
jeunes	1	4,2%
Master	1	4,2%
MOSS	1	4,2%
nutritionniste	1	4,2%
Préparatrice	1	4,2%
qualité	1	4,2%
responsable	1	4,2%
santé	1	4,2%
sciences	1	4,2%
soins	1	4,2%

ANNEXE 10

	Effectifs	% Obs.
Infirmier	74	55,2%
Infirmier de bloc opératoire	3	2,2%
Infirmier anesthésiste	8	6%
Infirmier de secteur psychiatrique	5	3,7%
Infirmier puériculteur	3	2,2%
Ergothérapeute	0	0%
Masseur-kinésithérapeute	0	0%
Manipulateur d'électrologie médicale	13	9,7%
Autre	28	20,9%
Total	134	100%

Réponses effectives : 134
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0
Modalités les plus citées : Infirmier; Autre; Manipulateur d'électrologie médicale

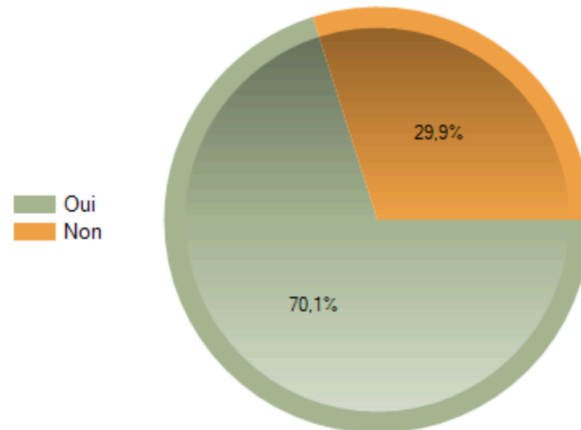


ANNEXE 11

	Effectifs	% Obs.
Oui	94	70,1%
Non	40	29,9%
Total	134	100%

Réponses effectives : 134
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0
Modalité la plus citée : Oui

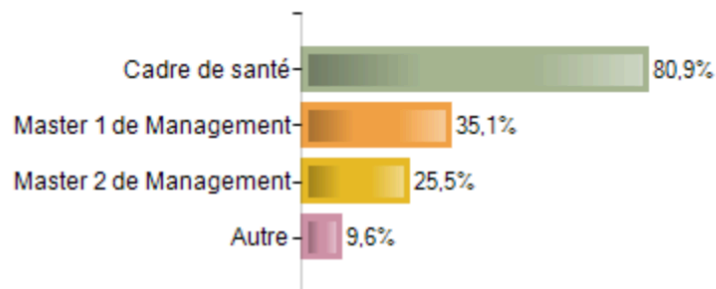


ANNEXE 12

	Effectifs	% Obs.
Cadre de santé	76	80,9%
Master 1 de Management	33	35,1%
Master 2 de Management	24	25,5%
Autre	9	9,6%
Total	94	

Réponses effectives : 94
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0
Modalité la plus citée : Cadre de santé

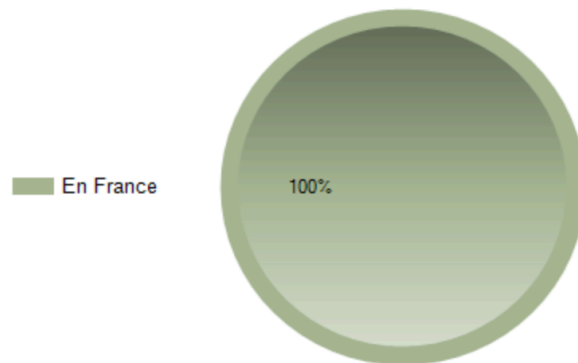


ANNEXE 13

	Effectifs	% Obs.
En France	134	100%
Au Luxembourg	0	0%
Autre	0	0%
Total	134	100%

Réponses effectives : 134
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0
Modalité la plus citée : En France

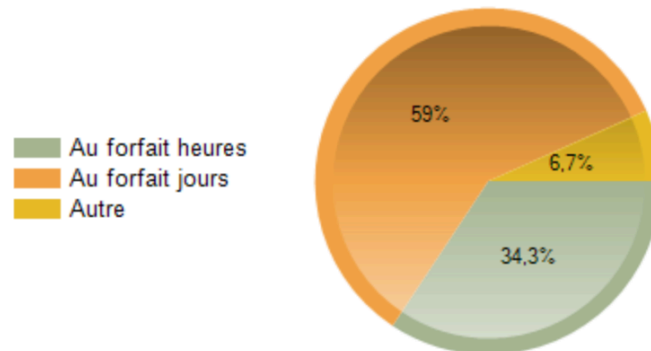


ANNEXE 14

	Effectifs	% Obs.
Au forfait heures	46	34,3%
Au forfait jours	79	59%
Autre	9	6,7%
Total	134	100%

Réponses effectives : 134
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0
Modalité la plus citée : Au forfait jours

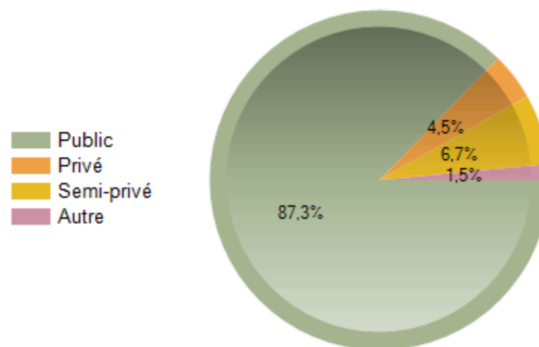


ANNEXE 15

	Effectifs	% Obs.
Public	117	87,3%
Privé	6	4,5%
Semi-privé	9	6,7%
Autre	2	1,5%
Total	134	100%

Réponses effectives : 134
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0
Modalité la plus citée : Public

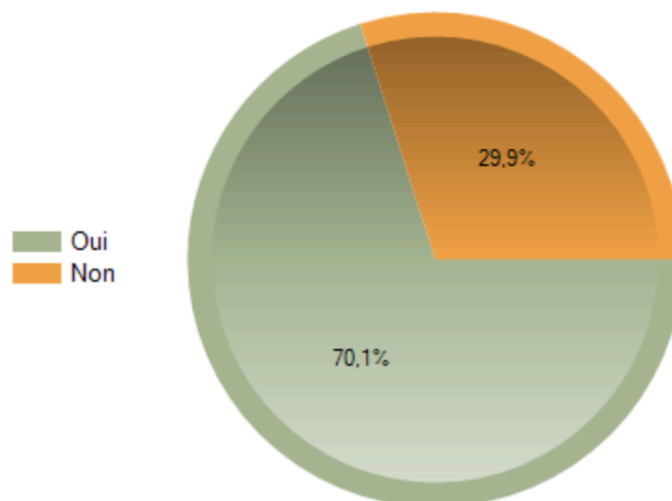


ANNEXE 16

	Effectifs	% Obs.
Oui	94	70,1%
Non	40	29,9%
Total	134	100%

Réponses effectives : 134
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0
Modalité la plus citée : Oui



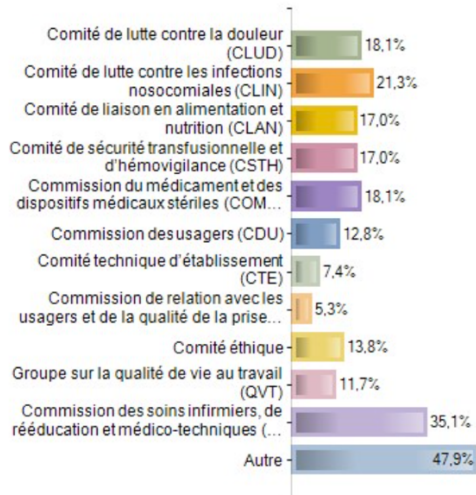
ANNEXE 17

	Effectifs	% Obs.
Comité de lutte contre la douleur (CLUD)	17	18,1%
Comité de lutte contre les infections nosocomiales (CLIN)	20	21,3%
Comité de liaison en alimentation et nutrition (CLAN)	16	17%
Comité de sécurité transfusionnelle et d'hémovigilance (CSTH)	16	17%
Commission du médicament et des dispositifs médicaux stériles (COMEDIMS)	17	18,1%
Commission des usagers (CDU)	12	12,8%
Comité technique d'établissement (CTE)	7	7,4%
Commission de relation avec les usagers et de la qualité de la prise en charge (CRUQPC)	5	5,3%
Comité éthique	13	13,8%
Groupe sur la qualité de vie au travail (QVT)	11	11,7%
Commission des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques (CSIRMT)	33	35,1%
Autre	45	47,9%
Total	94	

Réponses effectives : 94
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0

Modalités les plus citées : Autre; Commission des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques (CSIRMT); Comité de lutte contre les infections nosocomiales (CLIN)

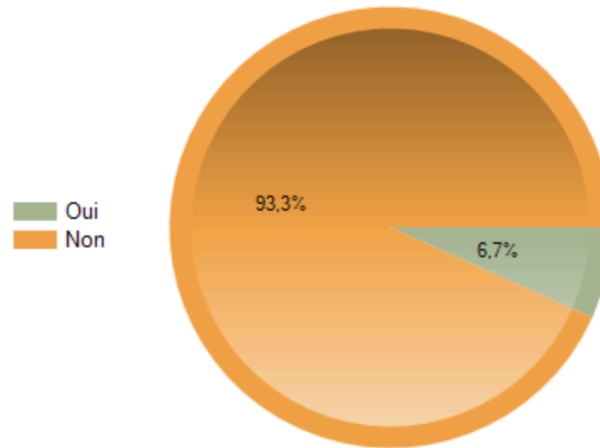


ANNEXE 18

	Effectifs	% Obs.
Oui	9	6,7%
Non	125	93,3%
Total	134	100%

Réponses effectives : 134
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0
Modalité la plus citée : Non

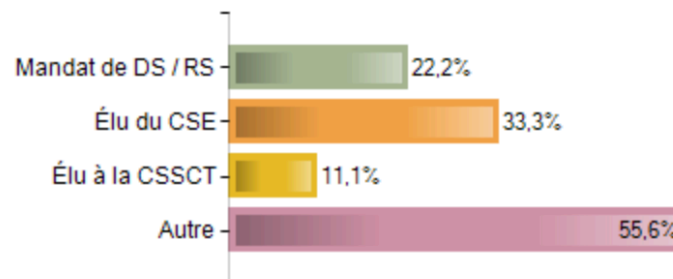


ANNEXE 19

	Effectifs	% Obs.
Mandat de DS / RS	2	22,2%
Élu du CSE	3	33,3%
Élu à la CSSCT	1	11,1%
Autre	5	55,6%
Total	9	

Réponses effectives : 9
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0
Modalité la plus citée : Autre



ANNEXE 20

	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Je me sens détendu quand j'exerce mes f...	11	8,2%	55	41%	56	41,8%	12	9%	134	100%
Le stress me facilite dans mes missions	4	3%	18	13,4%	83	61,9%	29	21,6%	134	100%
Je m'investis pleinement dans mon trava...	50	37,3%	47	35,1%	27	20,1%	10	7,5%	134	100%
Je participe activement à la vie de mon...	79	59%	51	38,1%	3	2,2%	1	0,7%	134	100%
Le stress a un impact positif sur la ge...	3	2,2%	25	18,7%	75	56%	31	23,1%	134	100%
J'ai suffisamment d'informations descen...	14	10,4%	59	44%	47	35,1%	14	10,4%	134	100%
Tous les cadres sont traités avec la mê...	9	6,7%	26	19,4%	68	50,7%	31	23,1%	134	100%
Vous aimeriez exercer vos fonctions au ...	13	9,7%	27	20,1%	43	32,1%	51	38,1%	134	100%
Pour l'essentiel de ce qui est décidé, ...	6	4,5%	64	47,8%	54	40,3%	10	7,5%	134	100%
Total	189	15,7%	372	30,8%	456	37,8%	189	15,7%	1206	100%

ANNEXE 21

	Sans importance		Peu important		Assez important		Très important		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Confiance	0	0%	2	1,5%	13	9,7%	119	88,8%	134	100%
Bienveillance	2	1,5%	2	1,5%	12	9%	118	88,1%	134	100%
Réputation	3	2,2%	25	18,7%	73	54,5%	33	24,6%	134	100%
Fiabilité	1	0,7%	3	2,2%	34	25,4%	96	71,6%	134	100%
Solidité financière	2	1,5%	14	10,4%	81	60,4%	37	27,6%	134	100%
Satisfaction des usagers	1	0,7%	1	0,7%	26	19,4%	106	79,1%	134	100%
Service à la communauté	0	0%	4	3%	58	43,3%	72	53,7%	134	100%
Total	9	1%	51	5,4%	297	31,7%	581	61,9%	938	100%

ANNEXE 22

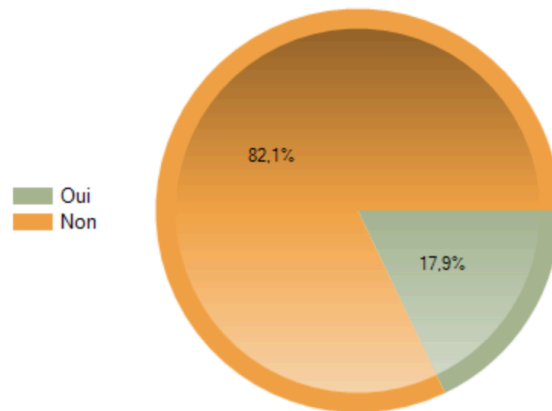
	Jamais		Moins d'une fois par mois		1 à 2 fois par mois		Au moins une fois par semaine		Quelques fois par semaine		Tous les jours		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
J'éprouve du plaisir dans mon travail	2	1,5%	6	4,5%	16	11,9%	35	26,1%	40	29,9%	35	26,1%	134	100%
J'ai de la liberté dans mon travail	2	1,5%	10	7,5%	14	10,4%	25	18,7%	34	25,4%	49	36,6%	134	100%
J'effectue certaines de mes missions su...	15	11,2%	25	18,7%	17	12,7%	38	28,4%	31	23,1%	8	6%	134	100%
Je suis écouté et pris en considération...	8	6%	40	29,9%	32	23,9%	17	12,7%	22	16,4%	15	11,2%	134	100%
Les décisions qui sont prises sont just...	14	10,4%	40	29,9%	24	17,9%	22	16,4%	21	15,7%	13	9,7%	134	100%
Total	41	6,1%	121	18,1%	103	15,4%	137	20,4%	148	22,1%	120	17,9%	670	100%

ANNEXE 23

	Effectifs	% Obs.
Oui	24	17,9%
Non	110	82,1%
Total	134	100%

Réponses effectives : 134
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0
Modalité la plus citée : Non

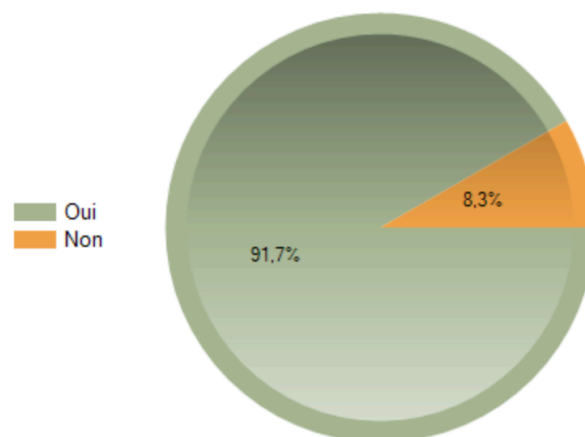


ANNEXE 24

	Effectifs	% Obs.
Oui	22	91,7%
Non	2	8,3%
Total	24	100%

Réponses effectives : 24
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0
Modalité la plus citée : Oui

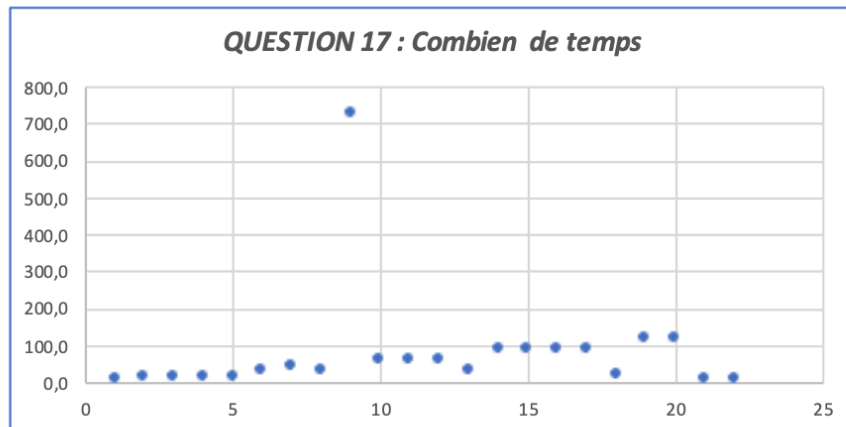


ANNEXE 25

RÉPONDANTS	DURÉE EN JOURS
1	10,0
2	15,0
3	15,0
4	15,0
5	15,0
6	30,0
7	45,0
8	30,0
9	730,0
10	60,0
11	60,0
12	60,0
13	30,0
14	90,0
15	90,0
16	90,0
17	90,0
18	21,0
19	120,0
20	120,0
21	8,0
22	8,0

37,5	79,6	15,0
médiane	moyenne	mode

médiane = 37,5 jours
 mode = 15 jours
 moyenne = 79,6 jours



ANNEXE 26

RÉPONDANTS	DURÉE EN MOIS
1	10,0
2	120,0
3	120,0
4	120,0
5	120,0
6	120,0
7	10,0
8	10,0
9	10,0
10	10,0
11	10,0
12	132,0
13	132,0
14	144,0
15	144,0
16	144,0
17	144,0
18	155,0
19	12,0
20	156,0
21	156,0
22	13,0
23	168,0
24	168,0
25	168,0
26	168,0
27	180,0
28	180,0
29	180,0
30	15,0
31	192,0
32	192,0
33	192,0
34	204,0
35	204,0
36	204,0
37	204,0
38	216,0
39	216,0
40	216,0
41	216,0
42	228,0
43	12,0
44	12,0
45	12,0

60,0	12,0	83,6
médiane	mode	moyenne

médiane = 5 ans

mode = 1 an

moyenne = 7 ans

46	12,0
47	12,0
48	12,0
49	12,0
50	12,0
51	16,0
52	1,0
53	20,0
54	252,0
55	264,0
56	276,0
57	276,0
58	281,0
59	288,0
60	24,0
61	24,0
62	24,0
63	24,0
64	24,0
65	24,0
66	24,0
67	30,0
68	33,0
69	34,0
70	30,0
71	30,0
72	32,0
73	32,0
74	2,0
75	2,0
76	36,0
77	36,0
78	36,0
79	36,0
80	36,0
81	36,0
82	36,0
83	36,0
84	36,0
85	42,0
86	43,0
87	42,0
88	3,0
89	3,0
90	48,0
91	48,0
92	48,0
93	48,0

94	48,0
95	48,0
96	52,0
97	57,0
98	52,0
99	60,0
100	60,0
101	60,0
102	60,0
103	60,0
104	60,0
105	60,0
106	60,0
107	69,0
108	72,0
109	72,0
110	72,0
111	72,0
112	72,0
113	72,0
114	72,0
115	83,0
116	6,0
117	6,0
118	6,0
119	7,0
120	84,0
121	84,0
122	84,0
123	84,0
124	90,0
125	91,0
126	7,0
127	8,0
128	96,0
129	96,0
130	105,0
131	8,0
132	9,0
133	108,0
134	312,0

ANNEXE 27

RÉPONDANTS	DURÉE
1	10,0
2	10,0
3	120,0
4	120,0
5	120,0
6	10,0
7	10,0
8	10,0
9	10,0
10	10,0
11	10,0
12	10,0
13	132,0
14	132,0
15	132,0
16	144,0
17	144,0
18	144,0
19	155,0
20	148,0
21	12,0
22	156,0
23	156,0
24	156,0
25	13,0
26	168,0
27	180,0
28	180,0
29	15,0
30	15,0
31	192,0
32	204,0
33	204,0
34	204,0
35	204,0
36	17,0
37	216,0
38	216,0
39	216,0
40	216,0
41	12,0
42	12,0
43	12,0
44	12,0

43,0	36,0	72,4
médiane	mode	moyenne

médiane = 3,6 ans

mode = 3 ans

moyenne = 6 ans

45	12,0
46	12,0
47	12,0
48	12,0
49	16,0
50	2,0
51	2,0
52	252,0
53	252,0
54	264,0
55	281,0
56	288,0
57	288,0
58	24,0
59	24,0
60	24,0
61	24,0
62	24,0
63	24,0
64	24,0
65	30,0
66	33,0
67	26,0
68	30,0
69	30,0
70	32,0
71	32,0
72	2,0
73	2,0
74	36,0
75	36,0
76	36,0
77	36,0
78	36,0
79	36,0
80	36,0
81	36,0
82	36,0
83	36,0
84	42,0
85	43,0
86	3,0
87	3,0
88	3,0
89	3,0
90	48,0
91	48,0
92	48,0

93	48,0
94	48,0
95	52,0
96	57,0
97	52,0
98	4,0
99	60,0
100	60,0
101	60,0
102	60,0
103	60,0
104	60,0
105	60,0
106	60,0
107	60,0
108	69,0
109	72,0
110	72,0
111	116,0
112	83,0
113	83,0
114	6,0
115	6,0
116	6,0
117	6,0
118	6,0
119	84,0
120	84,0
121	84,0
122	90,0
123	93,0
124	7,0
125	8,0
126	96,0
127	96,0
128	105,0
129	8,0
130	9,0
131	108,0
132	108,0
133	120,0
134	24,0

ANNEXE 28

<p>Si vous avez des remarques supplémentaires sur le stress, la notion de justice, ou souhaitez partager des axes d'améliorations ou de réflexions, vous pouvez les partager ici :</p>
<p>Améliorer la communication entre direction et salariés Prendre en considération les difficultés du terrain</p>
<p>belle notion qu'est la justice. Je trouve que nous manquons d'humanité, de bienveillance et de considération. Nous sommes de plus en plus méprisés, et en même temps j'ose espérer que cela reste personne dépendante, mais très dommageable quand de défaut d'humanité vient d'un DSI</p>
<p>Cadre apprenant accompagné par le dispositif spécifique des cadres apprenants (DU manager de proximité)</p>
<p>ce n'est pas de manager qui est stressant, ce qui est stressant est le contexte contraint et les injections paradoxales</p>
<p>courage</p>
<p>difficile de parler avec son supérieur de l'inégalité entre cadres ou de l'injustice alors que cette injustice vient justement de la hiérarchie... or le sentiment d'injustice peut provoquer beaucoup de dégâts...</p>
<p>Épuisement en tant qu'ide</p>
<p>EQUITE ET ECOUTE SONT DES VALEURS TRES IMPORTANTES</p>
<p>il y a le stress pathologique qui peut bloquer dans les missions du cadre car les objectifs demandés ne sont pas atteignables. C'est au cadre de santé de mettre également un cadre pour se protéger car l'institution (pour notre établissement) ne met pas de cadre si tu fais plein d'heures supp il est répondu que vous ne priorisez pas, que vous ne délégué pas suffisamment. Alors oui j'ai parfois du stress lorsqu'on accompagne un gros projet, oui parfois beaucoup d'heures de travail et parfois à la maison "au calme" mais après je n'ai aucun remord de dire aujourd'hui je quitte à 16h00 ou j'arrive à 09h00 et je suis loin de tricher avec mes heures. Cette équilibre je l'ai trouvé depuis peu car avant tjs le sentiment d'inachevé...tjs quelque chose à faire. La notion de justice: Je sais que des collègues ont certains avantages d'adaptation de planning ou autre par leur cadre de pôle, c'est quelque chose qui ne me gêne pas et en fait je m'en "fiche un peu", si j'ai un besoin particulier j'informe ma hiérarchie et elle ne ma jamais opposé de refus.</p>
<p>J'envisage de quitter cette fonction et le milieu sanitaire car les conditions de travail ne permettent plus de mener à bien nos missions dans des conditions descentes pour notre santé psychologique et éprouver de la satisfaction au travail. Une reconnaissance par l'évolution professionnelle qui pose question sur les critères pris en compte. Maltraitance institutionnelle par manque de considération générale du travail des cadres de santé et de leur expertise. Servent à tout et tout le monde mais semblent être bonnes à rien car ne sont ni écoutées ,ni entendues. Des écarts de considération entre les services "nobles" (ex réa) et les autres .</p>
<p>Je prône l'équité et non l'égalité. Chacun est différent et la mission du cadre est de composer avec. Pour moi, le stress peut être une source de motivation tant qu'on en est conscient à condition de s'octroyer des moments de décompression. PI : Je démarre ma fonction de cadre apprenant et j'ai changé d'établissement.</p>
<p>La communication descendante est souvent incomplète et inadaptée. Difficile de faire entendre les difficultés des équipes sans être freiné par les strates progressives à traverser</p>
<p>La confiance en l'institution et ses valeurs est un moteur en tant que manager d'un service de soins. La crise Covid est venue ébranlée nos représentations et le sens de nos missions.</p>
<p>La Covid a épuisé beaucoup de monde et gêne les relations interpersonnelles</p>
<p>le management participatif contribue à développer une certaine qualité de vie au travail. la gestion du stress des cadres de santé est le quotidien; apprendre à maîtriser ses émotions, avoir des injonctions paradoxales sont parfois épuisantes. l'essentiel est la bienveillance à faire redescendre en cascade sur les équipes afin d'éviter et de prévenir tout épuisement professionnel des équipes à la sortie du COVID avant une nouvelle vague. Trouver un juste équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. permettre aux agents de s'épanouir processionnellement</p>

afin qu'il contribue à une prise en charge globale de qualité;
Le responsable diététicien n'est pas considéré comme responsable d'une unité de soin . Or, l'alimentation orale et/ou artificielle est un soin nutritionnel, d'autant plus quand le cadre diet est responsable de parcours en nutrition en hospitalisation de jour . Parfois, un sentiment d'injustice est ressenti lorsque la nutrition passe au second plan voir au dernier plan
Les cadres ne sont pas assez impliqués dans la réflexion avant une prise de décision au sein de leur service.
Les Cadres sont sans arrêt scindés entre leur vie personnelle et professionnelle. Pas de place pour le repose d'esprit ou le respect des horaires au détriment du bien-être psychologique et de la vie de famille. Nous prenons soins de nos équipes , veillons à leur temps de repos et à la prévention des RPS. Aucune enquête sur les RPS sur la population cible des Cadres de santé.
Les paroles ne suffisent pas, les actes sont nécessaires.
Les pathologies liées au stress ne sont pas assez prises en compte. Parfois, on entend des grands discours mais dans les faits, rien n'est fait, le stress est constant à l'hôpital (pour les équipes soignantes et l'encadrement)
Le stress est dépendant de chaque individu, de la confiance en soi, des années d'expérience, du contexte organisationnel... Je le serais toujours ! Le terme de justice ne me paraît pas approprié. ETRE JUSTE me paraît plus adéquat. Dans l'exercice de nos fonctions, il y a des règles à respecter et à faire respecter, d'où l'importance qu'elles soient bien définies et connues de tous. Il est important de ne pas y déroger. Toujours est-il que ce n'est pas toujours facile. Travaillant avec des professionnels (des individus différents par leur singularité), il me semble que la communication est le point clef. Elle est primordiale, elle nous permet d'être juste, efficient et d'emmener l'équipe vers un objectif commun.
le stress est toxique dans le management au même titre que l'injustice dans une organisation
le stress est un élément qui fait partie quasi au quotidien de notre travail, mais il peut avoir un effet positif mais ces dernières années, il est plutôt néfaste! D'autre part, je suis quelqu'un qui défend la mobilité mais ces derniers temps les agents sont sans cesse déplacés vers d'autres secteurs et souvent au pied lever! je note une perte de compétences dans les secteurs à force d'agents nouveaux qui n'ont pas le temps de s'adapter et je crains les erreurs dans la prise en charge des patients. Pour moi, l'excès de mobilité nuit à la qualité des soins et aux garanties de prise en charge auxquelles les patients ont droit.
Le stress fait parti du quotidien ! Il est moteur lorsque les solutions et les prises en charge s'améliorent. Il est aussi parfois anxiogène... Il est nécessaire de prendre du recul pour bien repartir et de ne pas rester seul. Dire, expliquer, répéter : bref faire un peu de pédagogie. Et se connaître avec ses forces et ses faiblesses ! Rien n'est jamais acquis. Bonne chance pour votre travail et la fin de vos études.
Le stress ne doit pas être utilisé comme moteur car il ne devrait pas exister et il ne faut pas le banaliser.
le stress n'est pas seulement généré par une surcharge de travail mais aussi par un manque de considération
Le stress peut être un allié comme le pire des ennemis...sur la durée, les impacts physiques sont conséquents. Le mode de management général influe sur la qualité de vie au travail. J'ai toujours aimé mon travail, cependant l'arrivée d'un nouveau supérieur avec un management rude, inhumain et brusque est totalement inopérant.
Malgré une réflexion, au sein de l'établissement , sur les valeurs, rien n'a changé. Le manque de reconnaissance des agents, la communication, l'équité... sont de moins en moins observées au sein de notre hôpital. La crise COVID a malheureusement aggravé cette situation. La démarche qualité a pris une ampleur telle que le soin doit être tracé mais a-t- on vérifié qu'il a été réalisé correctement? La notion de rentabilité et la gestion comptable ne permet plus une prise en charge de qualité Je pense que toutes ces remarques sont déjà connues et échangées de nombreuses fois.
manque de formation et d'accompagnement dans els fonctions d'encadrement...
Master 2 en cours cette année IAE de Metz La direction des soins sur notre établissement est de plus en plus sensible à ces points de justice et de transparence depuis ces derniers mois
Notion de partage et de confiance à instaurer. Arrêter le flicage des cadres
Nous travaillons dans un contexte d'urgence ou le stress est déjà une notion importante dans l'exercice des professionnels, il est important que l'encadrement s'assure que ce stress ne soit pas vécu comme une charge

mentale trop conséquente.

On manque de cadres de santé pourtant, rien n'est fait pour recruter, je possède un diplôme de cadre socio éducatif, on me confie les mêmes tâches qu'un cadre de santé pourtant, la direction refuse de me titulariser dans mes fonctions de cadre, je suis rémunérée comme EJE pour des journées de 9 à 10 heures et toutes les responsabilités qui vont avec

Périmètre inégal entre les différents cadres de santé (certains ont un périmètre RH de 90 agents et d'autres (5 à 10 agents)) Equipe et périmètres de plus en plus gros à gérer tout en intégrant la qualité et sécurité des soins et patients

Plus de communication entre les différents pôles et donc entre les différents cadres

Plus vous répondez et fournissez de travail, plus on vous en demande.

Si les collaborateurs et la coordinations des soins pouvaient envisager d'exercer leur pouvoir autrement que par la terreur, un management transversal, par le partage des savoirs, le respect de chacun permettrait de développer une bientraitance, ce qui loin d'être le cas actuellement.

stress n'est pas dans la nature de l'être humain, donc ne peut à ce sens pas être considéré comme pouvant être positif ou bénéfique. équilibre précaire entre justice et équité qui se croisent mais ne signifient pas la même chose

Suivi psychologique important pour aide à la gestion du stress et à la prise de recul

Toujours faire preuve d'équité, de fédérer par projet autour du patient, construire et collaborer avec les RU, être transparent et communiquer.

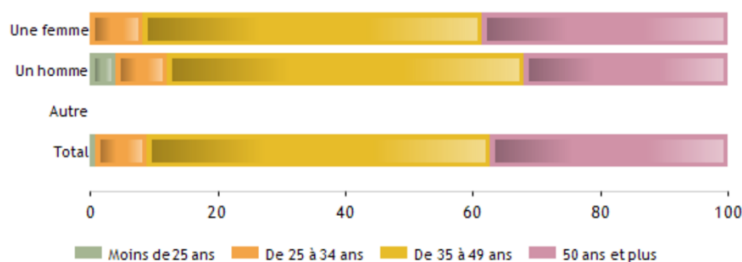
Très Peu de cadre supérieur et de Directeur des Soins n'ont de souci de justice dans la répartition des charges dans une équipe cadre. La première limite étant une connaissance limitée du travail prescrit et surtout leur méconnaissance pratiquement totale du travail réel de leur collaborateur cadre qui varie énormément selon la spécificité du service de soins en responsabilité (quelques enquêtes de recueil de tâches et jamais de retour d'analyse de ces enquêtes). La taille importante de l'établissement favorise ce fait ainsi que le ratio cadre par cadre supérieur ayant largement augmenté au cours de ces 20 dernières années (dans notre établissement 4 à 5 cadres par cadre supérieur il y a 20 ans alors qu'aujourd'hui ce ratio peut être de 10 à 15 cadres pour un cadre supérieur). La crise sanitaire COVID biaise l'appréhension de la nature particulièrement toxique du stress sur votre étude qui porte sur les 3 dernières années.

ANNEXE 29

Vous êtes : ↓	Vous avez : →		Moins de 25 ans		De 25 à 34 ans		De 35 à 49 ans		50 ans et plus		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	0	0%	9	8,3%	58	53,2%	42	38,5%	109	100%		
Un homme	1	4%	2	8%	14	56%	8	32%	25	100%		
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%		
Total	1	0,7%	11	8,2%	72	53,7%	50	37,3%	134			

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

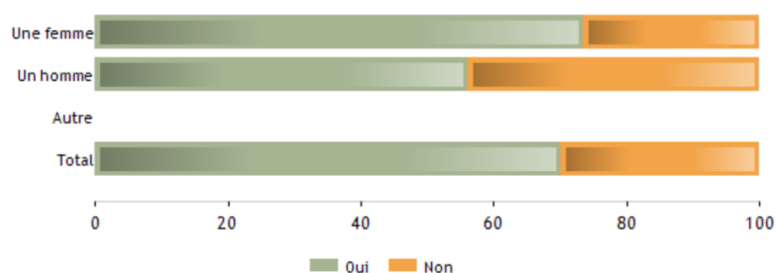


ANNEXE 30

Possédez-vous un di... → Vous êtes : ↓	Oui		Non		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	80	73,4%	29	26,6%	109	100%
Un homme	14	56%	11	44%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	100%
Total	94	70,1%	40	29,9%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%



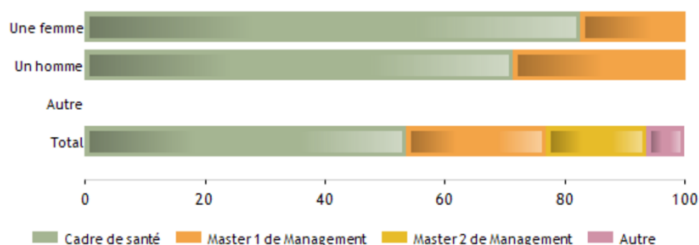
ANNEXE 31

Si oui, lequel(s) : → Vous êtes : ↓	Cadre de santé		Master 1 de Management		Master 2 de Management		Autre		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	66	82,5%	27	33,8%	21	26,2%	8	10%	122	100%
Un homme	10	71,4%	6	42,9%	3	21,4%	1	7,1%	20	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%
Total	76	53,5%	33	23,2%	24	16,9%	9	6,3%	142	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

La somme des lignes et ou des colonnes est différente du nombre d'observations du fait des réponses multiples.

Réponses effectives : 94 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

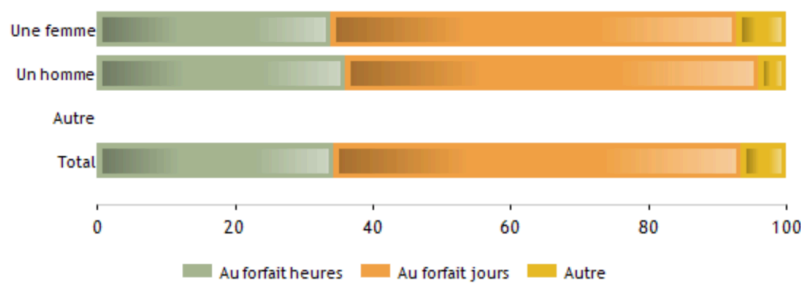


ANNEXE 32

Vous travaillez : → Vous êtes : ↓	Au forfait heures		Au forfait jours		Autre		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	37	33,9%	64	58,7%	8	7,3%	109	100%
Un homme	9	36%	15	60%	1	4%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%
Total	46	34,3%	79	59%	9	6,7%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

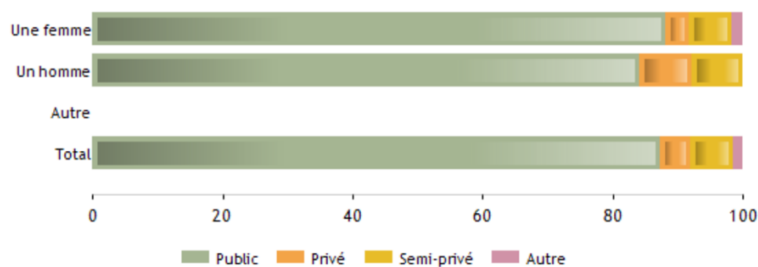


ANNEXE 33

Votre établissement... → Vous êtes : ↓	Public		Privé		Semi-privé		Autre		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	96	88,1%	4	3,7%	7	6,4%	2	1,8%	109	100%
Un homme	21	84%	2	8%	2	8%	0	0%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%
Total	117	87,3%	6	4,5%	9	6,7%	2	1,5%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

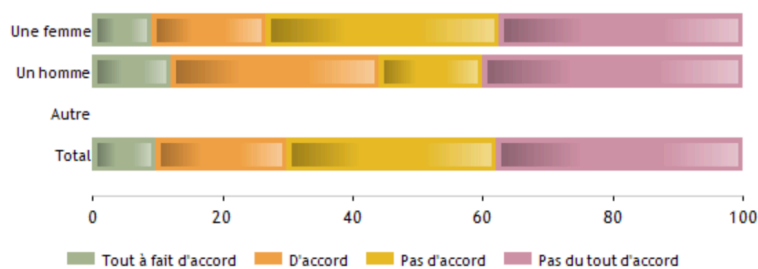


ANNEXE 34

Vous aimeriez exerc... →	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Vous êtes : ↓										
Une femme	10	9,2%	19	17,4%	39	35,8%	41	37,6%	109	100%
Un homme	3	12%	8	32%	4	16%	10	40%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%
Total	13	9,7%	27	20,1%	43	32,1%	51	38,1%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

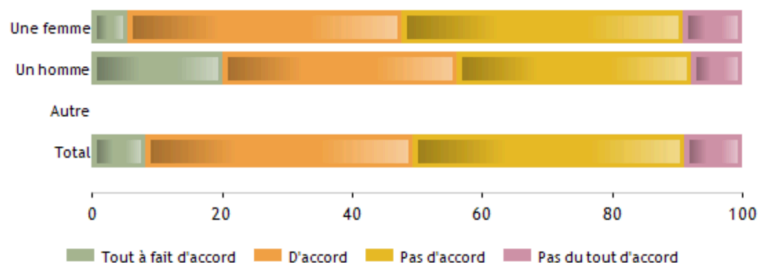


ANNEXE 35

Je me sens détendu ... →	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Vous êtes : ↓										
Une femme	6	5,5%	46	42,2%	47	43,1%	10	9,2%	109	100%
Un homme	5	20%	9	36%	9	36%	2	8%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%
Total	11	8,2%	55	41%	56	41,8%	12	9%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

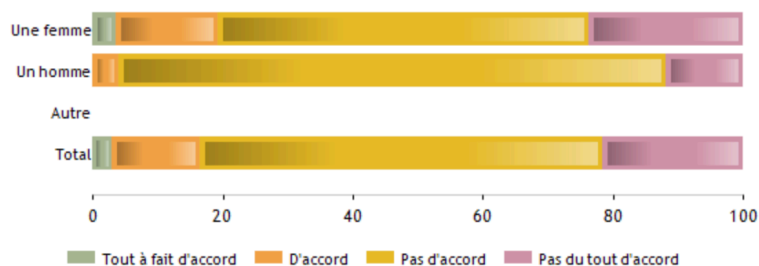


ANNEXE 36

Le stress me facili... → Vous êtes : ↓	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	4	3,7%	17	15,6%	62	56,9%	26	23,9%	109	100%
Un homme	0	0%	1	4%	21	84%	3	12%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%
Total	4	3%	18	13,4%	83	61,9%	29	21,6%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

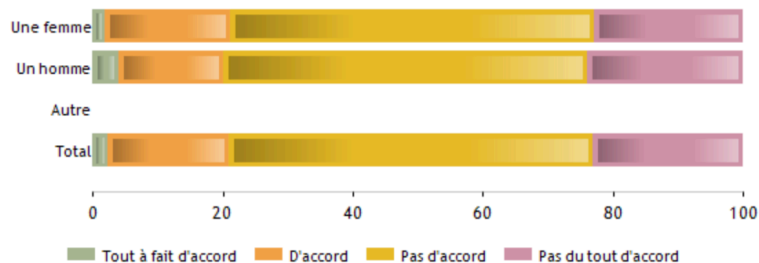


ANNEXE 37

Le stress a un impa... → Vous êtes : ↓	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	2	1,8%	21	19,3%	61	56%	25	22,9%	109	100%
Un homme	1	4%	4	16%	14	56%	6	24%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%
Total	3	2,2%	25	18,7%	75	56%	31	23,1%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

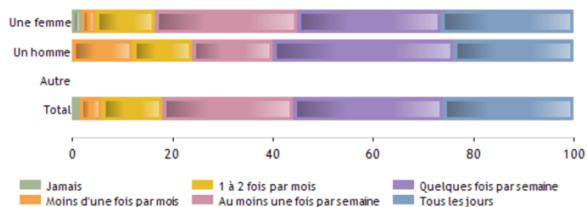


ANNEXE 38

J'éprouve du plaisir... → Vous êtes : ↓	Jamais		Moins d'une fois par mois		1 à 2 fois par mois		Au moins une fois par semaine		Quelques fois par semaine		Tous les jours		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	2	1,8%	3	2,8%	13	11,9%	31	28,4%	31	28,4%	29	26,6%	109	100%
Un homme	0	0%	3	12%	3	12%	4	16%	9	36%	6	24%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%
Total	2	1,5%	6	4,5%	16	11,9%	35	26,1%	40	29,9%	35	26,1%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

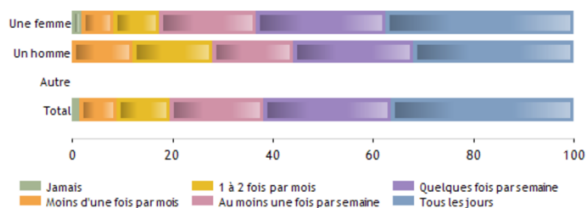


ANNEXE 39

J'ai de la liberté ... → Vous êtes : ↓	Jamais		Moins d'une fois par mois		1 à 2 fois par mois		Au moins une fois par semaine		Quelques fois par semaine		Tous les jours		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	2	1,8%	7	6,4%	10	9,2%	21	19,3%	28	25,7%	41	37,6%	109	100%
Un homme	0	0%	3	12%	4	16%	4	16%	6	24%	8	32%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%
Total	2	1,5%	10	7,5%	14	10,4%	25	18,7%	34	25,4%	49	36,6%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

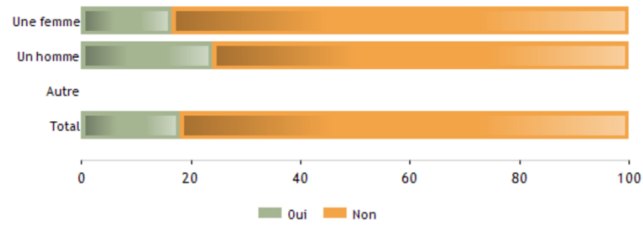


ANNEXE 40

Avez-vous eu un arr... →	Oui		Non		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Vous êtes : ↓						
Une femme	18	16,5%	91	83,5%	109	100%
Un homme	6	24%	19	76%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	100%
Total	24	17,9%	110	82,1%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

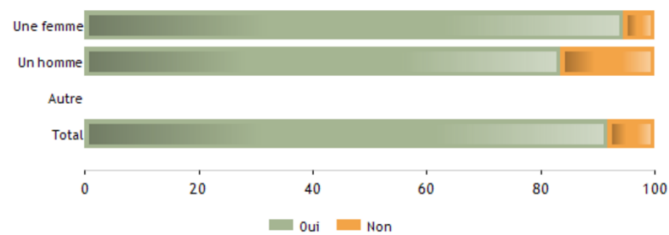


ANNEXE 41

Si oui, était-ce da... →	Oui		Non		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Vous êtes : ↓						
Une femme	17	94,4%	1	5,6%	18	100%
Un homme	5	83,3%	1	16,7%	6	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	100%
Total	22	91,7%	2	8,3%	24	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 24 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

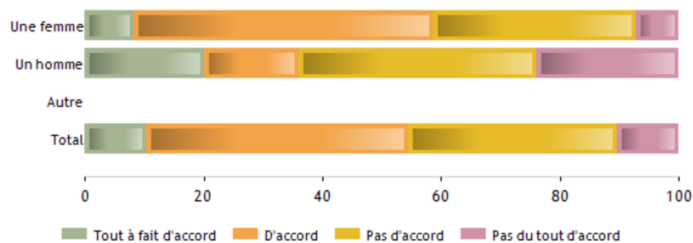


ANNEXE 42

J'ai suffisamment d... Vous êtes : ↓	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	9	8,3%	55	50,5%	37	33,9%	8	7,3%	109	100%
Un homme	5	20%	4	16%	10	40%	6	24%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%
Total	14	10,4%	59	44%	47	35,1%	14	10,4%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

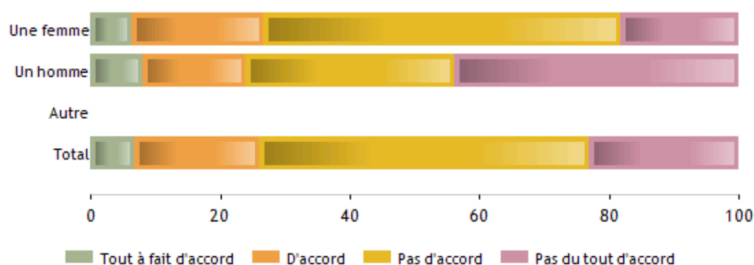


ANNEXE 43

Tous les cadres son... Vous êtes : ↓	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	7	6,4%	22	20,2%	60	55%	20	18,3%	109	100%
Un homme	2	8%	4	16%	8	32%	11	44%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%
Total	9	6,7%	26	19,4%	68	50,7%	31	23,1%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

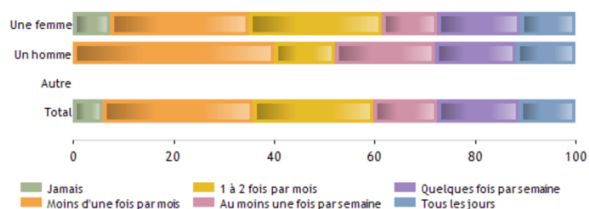


ANNEXE 44

Je suis écouté et p... →	Jamais		Moins d'une fois par mois		1 à 2 fois par mois		Au moins une fois par semaine		Quelques fois par semaine		Tous les jours		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Vous êtes : ↓														
Une femme	8	7,3%	30	27,5%	29	26,6%	12	11%	18	16,5%	12	11%	109	100%
Un homme	0	0%	10	40%	3	12%	5	20%	4	16%	3	12%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%
Total	8	6%	40	29,9%	32	23,9%	17	12,7%	22	16,4%	15	11,2%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

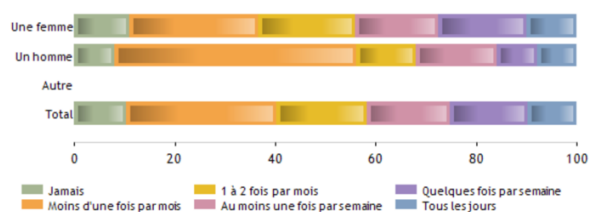


ANNEXE 45

Les décisions qui s... →	Jamais		Moins d'une fois par mois		1 à 2 fois par mois		Au moins une fois par semaine		Quelques fois par semaine		Tous les jours		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Vous êtes : ↓														
Une femme	12	11%	28	25,7%	21	19,3%	18	16,5%	19	17,4%	11	10,1%	109	100%
Un homme	2	8%	12	48%	3	12%	4	16%	2	8%	2	8%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%
Total	14	10,4%	40	29,9%	24	17,9%	22	16,4%	21	15,7%	13	9,7%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

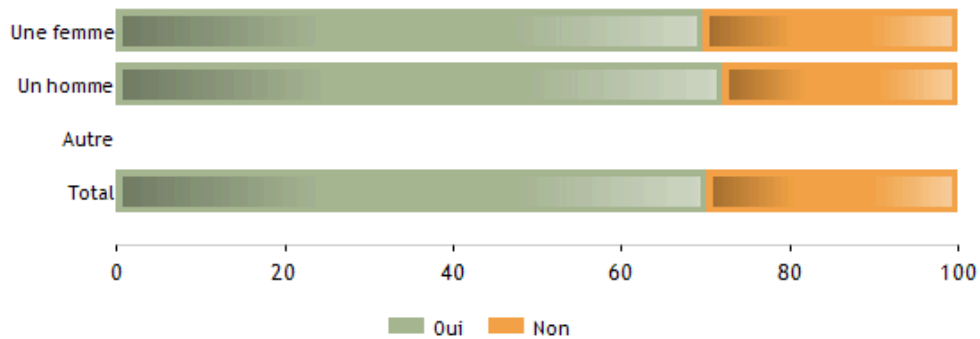


ANNEXE 46

Êtes-vous investi d... → Vous êtes : ↓	Oui		Non		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	76	69,7%	33	30,3%	109	100%
Un homme	18	72%	7	28%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	100%
Total	94	70,1%	40	29,9%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

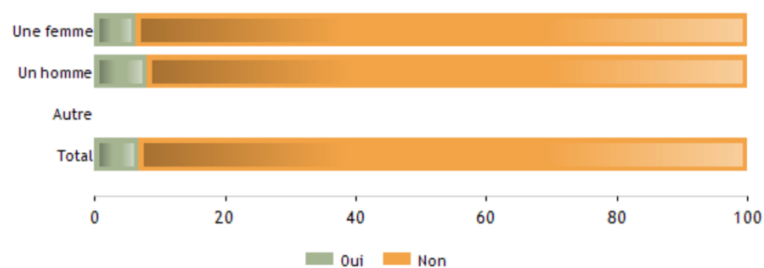


ANNEXE 47

Êtes-vous investi d... → Vous êtes : ↓	Oui		Non		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	7	6,4%	102	93,6%	109	100%
Un homme	2	8%	23	92%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	100%
Total	9	6,7%	125	93,3%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

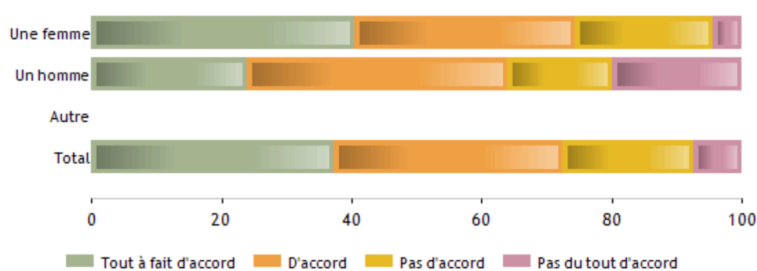


ANNEXE 48

Je m'investis plein... →	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Vous êtes : ↓										
Une femme	44	40,4%	37	33,9%	23	21,1%	5	4,6%	109	100%
Un homme	6	24%	10	40%	4	16%	5	20%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%
Total	50	37,3%	47	35,1%	27	20,1%	10	7,5%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

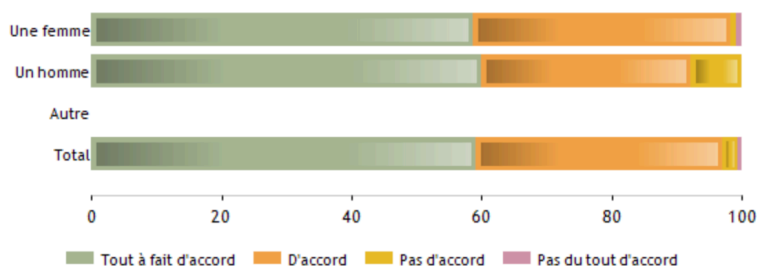


ANNEXE 49

Je participe active... →	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Vous êtes : ↓										
Une femme	64	58,7%	43	39,4%	1	0,9%	1	0,9%	109	100%
Un homme	15	60%	8	32%	2	8%	0	0%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%
Total	79	59%	51	38,1%	3	2,2%	1	0,7%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

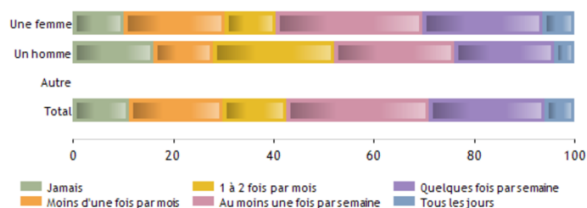


ANNEXE 50

J'effectue certaine... → Vous êtes : ↓	Jamais		Moins d'une fois par mois		1 à 2 fois par mois		Au moins une fois par semaine		Quelques fois par semaine		Tous les jours		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	11	10,1%	22	20,2%	11	10,1%	32	29,4%	26	23,9%	7	6,4%	109	100%
Un homme	4	16%	3	12%	6	24%	6	24%	5	20%	1	4%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%
Total	15	11,2%	25	18,7%	17	12,7%	38	28,4%	31	23,1%	8	6%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

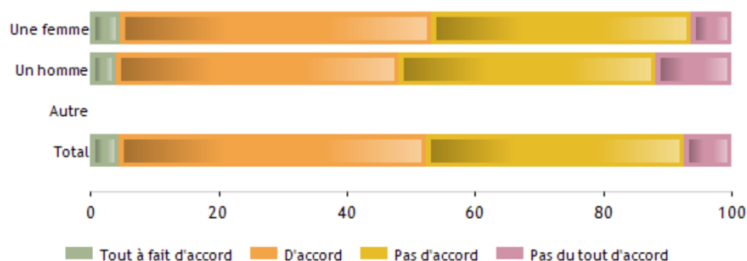


ANNEXE 51

Pour l'essentiel de... → Vous êtes : ↓	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	5	4,6%	53	48,6%	44	40,4%	7	6,4%	109	100%
Un homme	1	4%	11	44%	10	40%	3	12%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%
Total	6	4,5%	64	47,8%	54	40,3%	10	7,5%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

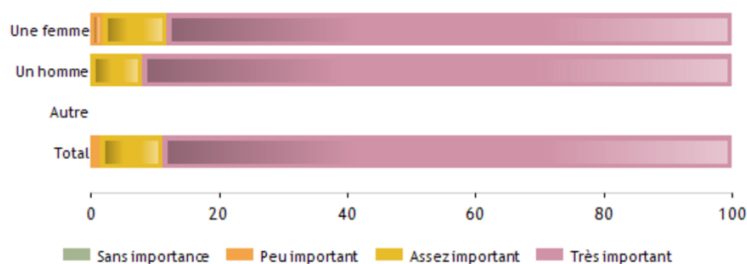


ANNEXE 52

Vous êtes : ↓	Confiance →		Sans importance		Peu important		Assez important		Très important		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	0	0%	2	1,8%	11	10,1%	96	88,1%	109	100%		
Un homme	0	0%	0	0%	2	8%	23	92%	25	100%		
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%		
Total	0	0%	2	1,5%	13	9,7%	119	88,8%	134			

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

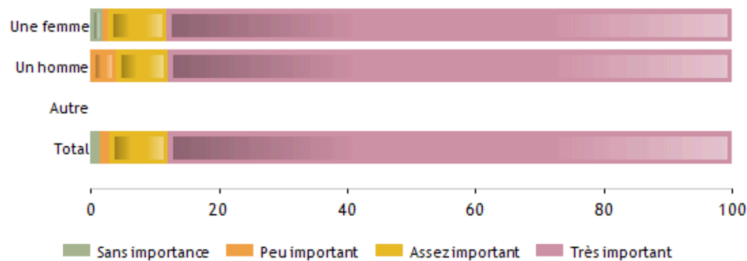


ANNEXE 53

Vous êtes : ↓	Bienveillance →		Sans importance		Peu important		Assez important		Très important		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	2	1,8%	1	0,9%	10	9,2%	96	88,1%	109	100%		
Un homme	0	0%	1	4%	2	8%	22	88%	25	100%		
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%		
Total	2	1,5%	2	1,5%	12	9%	118	88,1%	134			

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

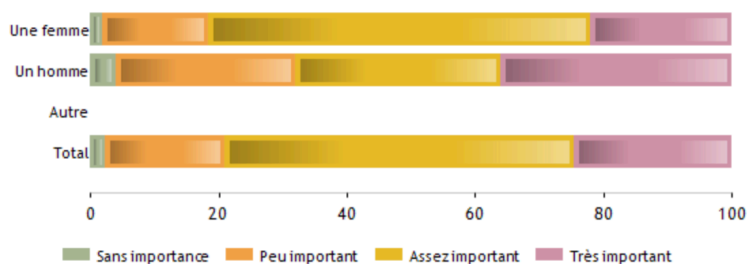


ANNEXE 54

Vous êtes : ↓	Réputation →		Sans importance		Peu important		Assez important		Très important		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	2	1,8%	18	16,5%	65	59,6%	24	22%	109	100%		
Un homme	1	4%	7	28%	8	32%	9	36%	25	100%		
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%		
Total	3	2,2%	25	18,7%	73	54,5%	33	24,6%	134			

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

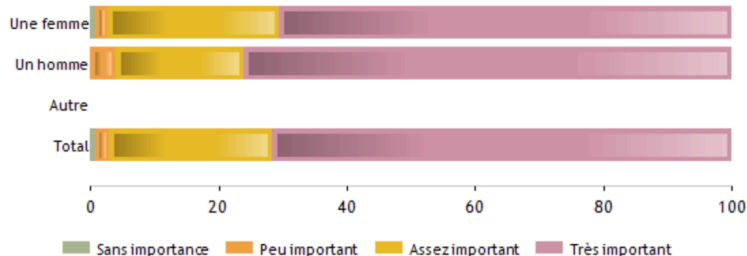


ANNEXE 55

Vous êtes : ↓	Fiabilité →		Sans importance		Peu important		Assez important		Très important		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	1	0,9%	2	1,8%	29	26,6%	77	70,6%	109	100%		
Un homme	0	0%	1	4%	5	20%	19	76%	25	100%		
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%		
Total	1	0,7%	3	2,2%	34	25,4%	96	71,6%	134			

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

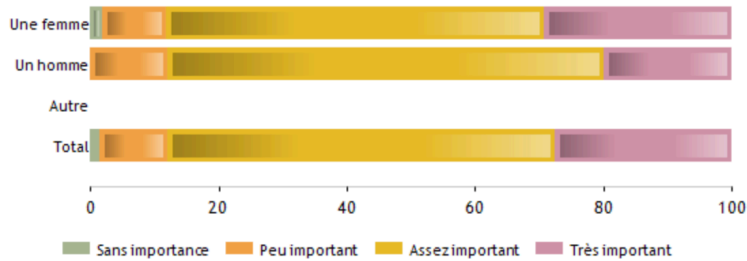


ANNEXE 56

Solidité financière → Vous êtes : ↓	Sans importance		Peu important		Assez important		Très important		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	2	1,8%	11	10,1%	64	58,7%	32	29,4%	109	100%
Un homme	0	0%	3	12%	17	68%	5	20%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%
Total	2	1,5%	14	10,4%	81	60,4%	37	27,6%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

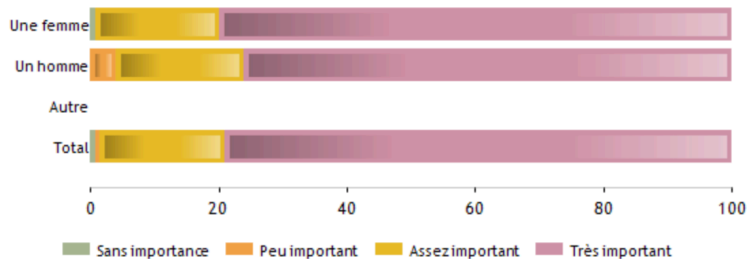


ANNEXE 57

Satisfaction des us... → Vous êtes : ↓	Sans importance		Peu important		Assez important		Très important		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Une femme	1	0,9%	0	0%	21	19,3%	87	79,8%	109	100%
Un homme	0	0%	1	4%	5	20%	19	76%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%
Total	1	0,7%	1	0,7%	26	19,4%	106	79,1%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

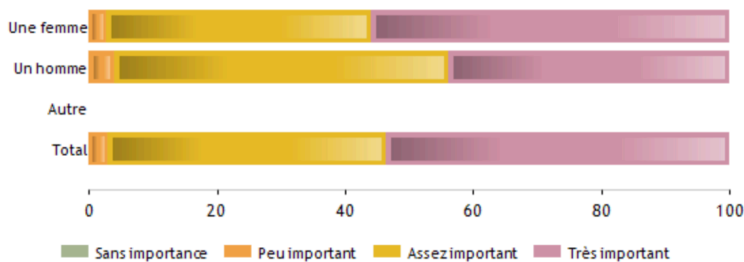


ANNEXE 58

Service à la commun... →	Sans importance		Peu important		Assez important		Très important		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Vous êtes : ↓										
Une femme	0	0%	3	2,8%	45	41,3%	61	56%	109	100%
Un homme	0	0%	1	4%	13	52%	11	44%	25	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%
Total	0	0%	4	3%	58	43,3%	72	53,7%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

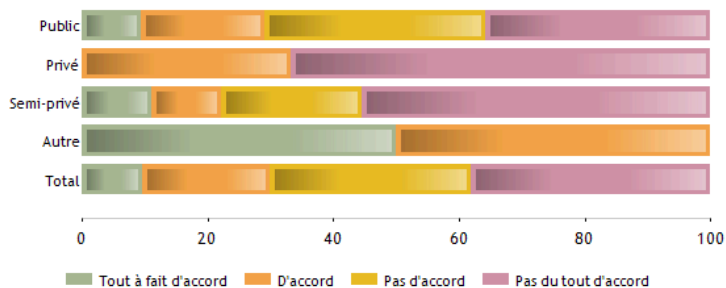


ANNEXE 59

Vous aimeriez exerc... →	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Votre établissement... ↓										
Public	11	9,4%	23	19,7%	41	35%	42	35,9%	117	100%
Privé	0	0%	2	33,3%	0	0%	4	66,7%	6	100%
Semi-privé	1	11,1%	1	11,1%	2	22,2%	5	55,6%	9	100%
Autre	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	2	100%
Total	13	9,7%	27	20,1%	43	32,1%	51	38,1%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%



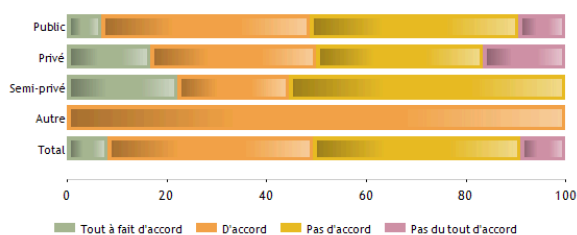
ANNEXE 60

Je me sens détendu ... → Votre établissement... ↓	Tout à fait d'accord			D'accord			Pas d'accord			Pas du tout d'accord			Total	
	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.
Public	8	6,8%	- PS	49	41,9%		49	41,9%		11	9,4%		117	100%
Privé	1	16,7%		2	33,3%		2	33,3%		1	16,7%		6	100%
Semi-privé	2	22,2%	+ PS	2	22,2%		5	55,6%		0	0%		9	100%
Autre	0	0%		2	100%	+ PS	0	0%		0	0%		2	100%
Total	11	8,2%		55	41%		56	41,8%		12	9%		134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Les valeurs en bleu / rouge sont significativement sur représentées / sous représentées (au seuil de risque de 5%).

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%
p-value = 0,49 ; Khi2 = 8,44 ; ddl = 9,00. La relation n'est pas significative.



ANNEXE 61

Le stress me facili... → Votre établissement... ↓	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	3	2,6%	15	12,8%	74	63,2%	25	21,4%	117	100%
Privé	1	16,7%	0	0%	3	50%	2	33,3%	6	100%
Semi-privé	0	0%	3	33,3%	5	55,6%	1	11,1%	9	100%
Autre	0	0%	0	0%	1	50%	1	50%	2	100%
Total	4	3%	18	13,4%	83	61,9%	29	21,6%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

ANNEXE 62

Le stress a un impa... → Votre établissement... ↓	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	1	0,9%	22	18,8%	68	58,1%	26	22,2%	117	100%
Privé	1	16,7%	1	16,7%	2	33,3%	2	33,3%	6	100%
Semi-privé	0	0%	2	22,2%	4	44,4%	3	33,3%	9	100%
Autre	1	50%	0	0%	1	50%	0	0%	2	100%
Total	3	2,2%	25	18,7%	75	56%	31	23,1%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

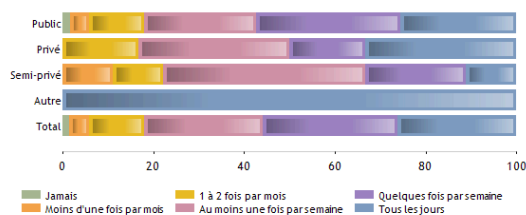
ANNEXE 63

J'éprouve du plaisir... → Votre établissement... ↓	Jamais			Moins d'une fois par mois			1 à 2 fois par mois			Au moins une fois par semaine			Quelques fois par semaine			Tous les jours			Total	
	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.
Public	2	1,7%		5	4,3%		14	12%		29	24,8%		37	31,6%		30	25,6%		117	100%
Privé	0	0%		0	0%		1	16,7%		2	33,3%		1	16,7%		2	33,3%		6	100%
Semi-privé	0	0%		1	11,1%		1	11,1%		4	44,4%		2	22,2%		1	11,1%		9	100%
Autre	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		2	100%	+ S	2	100%
Total	2	1,5%		6	4,5%		16	11,9%		35	26,1%		40	29,9%		35	26,1%		134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Les valeurs en bleu / rouge sont significativement sur représentées / sous représentées (au seuil de risque de 5%).

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%
p-value = 0,81 ; Khi2 = 10,11 ; ddl = 15,00. La relation n'est pas significative.

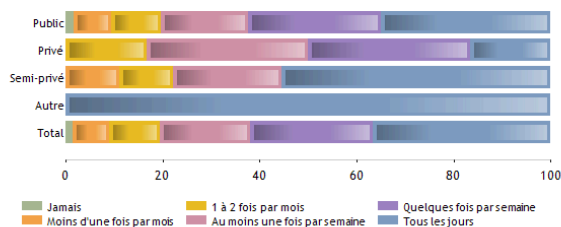


ANNEXE 64

J'ai de la liberté... → Votre établissement... ↓	Jamais		Moins d'une fois par mois		1 à 2 fois par mois		Au moins une fois par semaine		Quelques fois par semaine		Tous les jours		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	2	1,7%	9	7,7%	12	10,3%	21	17,9%	32	27,4%	41	35%	117	100%
Privé	0	0%	0	0%	1	16,7%	2	33,3%	2	33,3%	1	16,7%	6	100%
Semi-privé	0	0%	1	11,1%	1	11,1%	2	22,2%	0	0%	5	55,6%	9	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	2	100%
Total	2	1,5%	10	7,5%	14	10,4%	25	18,7%	34	25,4%	49	36,6%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

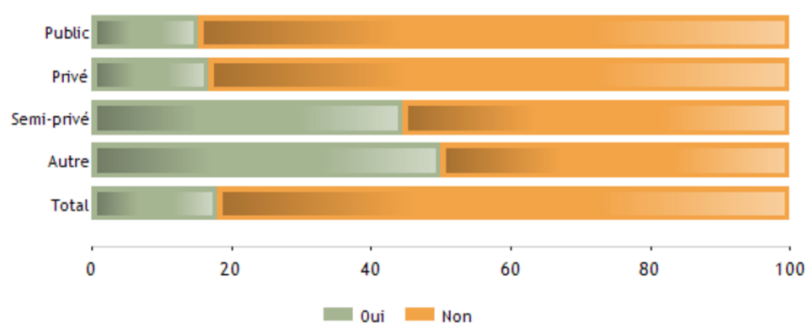


ANNEXE 65

Avez-vous eu un arr... → Votre établissement... ↓	Oui		Non		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	18	15,4%	99	84,6%	117	100%
Privé	1	16,7%	5	83,3%	6	100%
Semi-privé	4	44,4%	5	55,6%	9	100%
Autre	1	50%	1	50%	2	100%
Total	24	17,9%	110	82,1%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

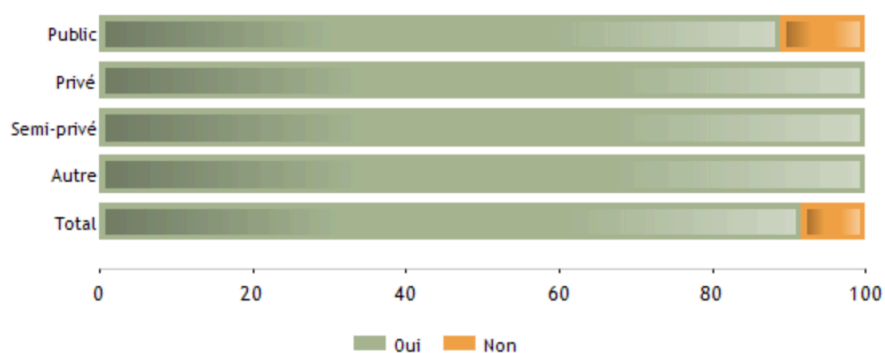


ANNEXE 66

Si oui, était-ce da... → Votre établissement... ↓	Oui		Non		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	16	88,9%	2	11,1%	18	100%
Privé	1	100%	0	0%	1	100%
Semi-privé	4	100%	0	0%	4	100%
Autre	1	100%	0	0%	1	100%
Total	22	91,7%	2	8,3%	24	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 24 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

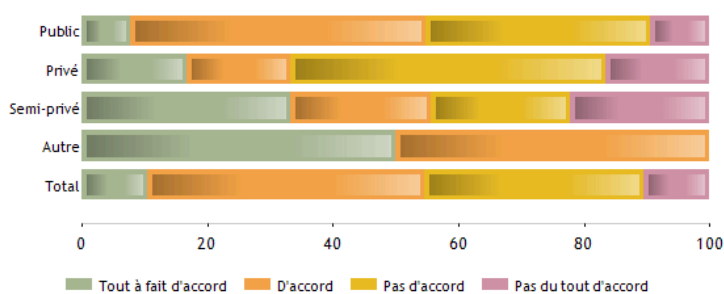


ANNEXE 67

J'ai suffisamment d... → Votre établissement... ↓	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	9	7,7%	55	47%	42	35,9%	11	9,4%	117	100%
Privé	1	16,7%	1	16,7%	3	50%	1	16,7%	6	100%
Semi-privé	3	33,3%	2	22,2%	2	22,2%	2	22,2%	9	100%
Autre	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	2	100%
Total	14	10,4%	59	44%	47	35,1%	14	10,4%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%



ANNEXE 68

Tous les cadres son... → Votre établissement... ↓	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	5	4,3%	25	21,4%	59	50,4%	28	23,9%	117	100%
Privé	2	33,3%	0	0%	2	33,3%	2	33,3%	6	100%
Semi-privé	1	11,1%	1	11,1%	6	66,7%	1	11,1%	9	100%
Autre	1	50%	0	0%	1	50%	0	0%	2	100%
Total	9	6,7%	26	19,4%	68	50,7%	31	23,1%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

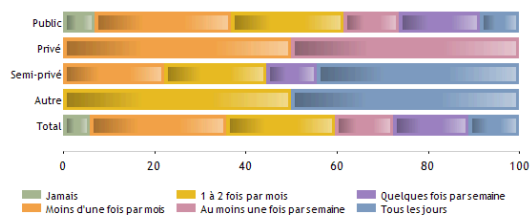
Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

ANNEXE 69

Je suis écouté et p... → Votre établissement... ↓	Jamais		Moins d'une fois par mois		1 à 2 fois par mois		Au moins une fois par semaine		Quelques fois par semaine		Tous les jours		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	8	6,8%	35	29,9%	29	24,8%	14	12%	21	17,9%	10	8,5%	117	100%
Privé	0	0%	3	50%	0	0%	3	50%	0	0%	0	0%	6	100%
Semi-privé	0	0%	2	22,2%	2	22,2%	0	0%	1	11,1%	4	44,4%	9	100%
Autre	0	0%	0	0%	1	50%	0	0%	0	0%	1	50%	2	100%
Total	8	6%	40	29,9%	32	23,9%	17	12,7%	22	16,4%	15	11,2%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

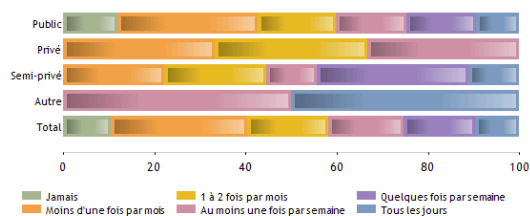


ANNEXE 70

Les décisions qui s... → Votre établissement... ↓	Jamais		Moins d'une fois par mois		1 à 2 fois par mois		Au moins une fois par semaine		Quelques fois par semaine		Tous les jours		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	14	12%	36	30,8%	20	17,1%	18	15,4%	18	15,4%	11	9,4%	117	100%
Privé	0	0%	2	33,3%	2	33,3%	2	33,3%	0	0%	0	0%	6	100%
Semi-privé	0	0%	2	22,2%	2	22,2%	1	11,1%	3	33,3%	1	11,1%	9	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	0	0%	1	50%	2	100%
Total	14	10,4%	40	29,9%	24	17,9%	22	16,4%	21	15,7%	13	9,7%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%



ANNEXE 71

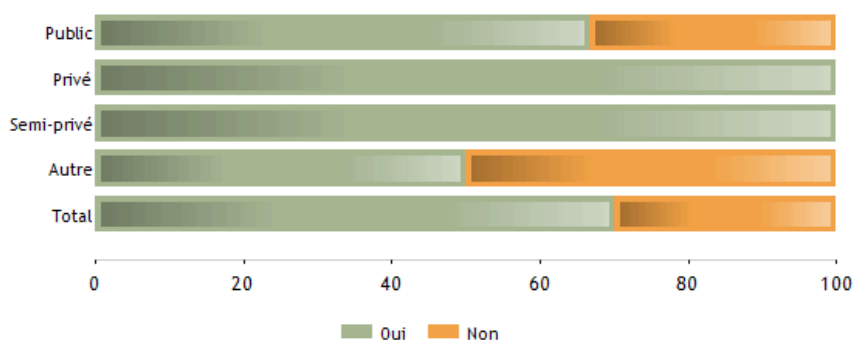
Êtes-vous investi d... → Votre établissement... ↓	Oui		Non		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	78	66,7%	39	33,3%	117	100%
Privé	6	100%	0	0%	6	100%
Semi-privé	9	100%	0	0%	9	100%
Autre	1	50%	1	50%	2	100%
Total	94	70,1%	40	29,9%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%



ANNEXE 72

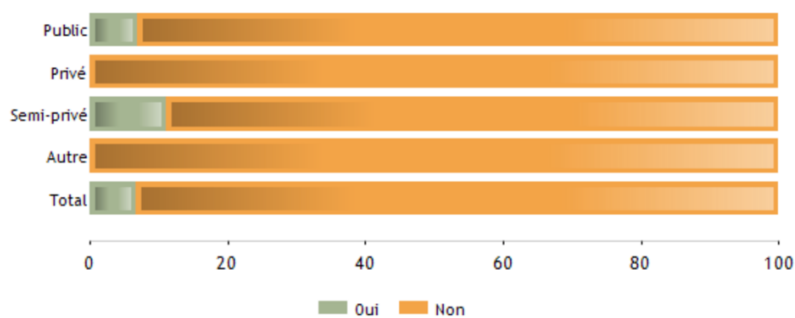
Êtes-vous investi d... → Votre établissement... ↓	Oui		Non		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	8	6,8%	109	93,2%	117	100%
Privé	0	0%	6	100%	6	100%
Semi-privé	1	11,1%	8	88,9%	9	100%
Autre	0	0%	2	100%	2	100%
Total	9	6,7%	125	93,3%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

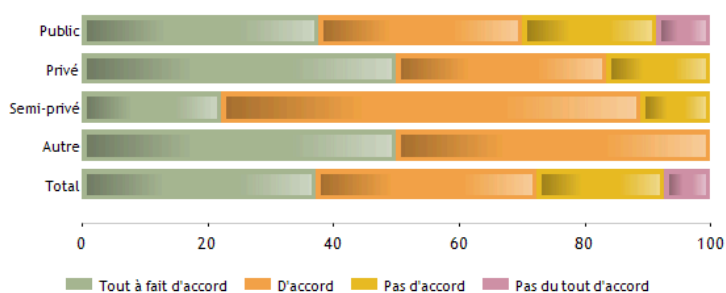


ANNEXE 73

Je m'investis plein... Votre établissement... ↓	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	44	37,6%	38	32,5%	25	21,4%	10	8,5%	117	100%
Privé	3	50%	2	33,3%	1	16,7%	0	0%	6	100%
Semi-privé	2	22,2%	6	66,7%	1	11,1%	0	0%	9	100%
Autre	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	2	100%
Total	50	37,3%	47	35,1%	27	20,1%	10	7,5%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

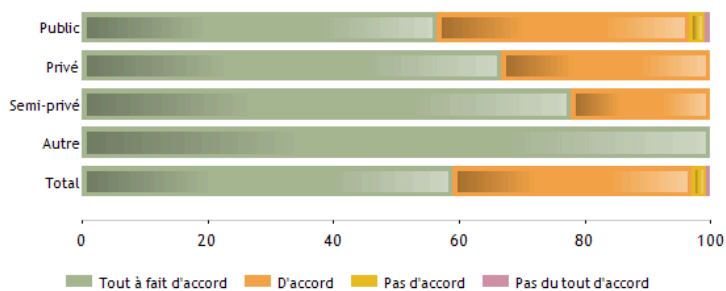


ANNEXE 74

Je participe active... Votre établissement... ↓	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	66	56,4%	47	40,2%	3	2,6%	1	0,9%	117	100%
Privé	4	66,7%	2	33,3%	0	0%	0	0%	6	100%
Semi-privé	7	77,8%	2	22,2%	0	0%	0	0%	9	100%
Autre	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Total	79	59%	51	38,1%	3	2,2%	1	0,7%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

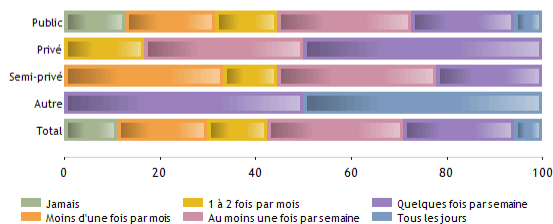


ANNEXE 75

J'effectue certaine... → Votre établissement... ↓	Jamais		Moins d'une fois par mois		1 à 2 fois par mois		Au moins une fois par semaine		Quelques fois par semaine		Tous les jours		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	15	12,8%	22	18,8%	15	12,8%	33	28,2%	25	21,4%	7	6%	117	100%
Privé	0	0%	0	0%	1	16,7%	2	33,3%	3	50%	0	0%	6	100%
Semi-privé	0	0%	3	33,3%	1	11,1%	3	33,3%	2	22,2%	0	0%	9	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	1	50%	2	100%
Total	15	11,2%	25	18,7%	17	12,7%	38	28,4%	31	23,1%	8	6%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

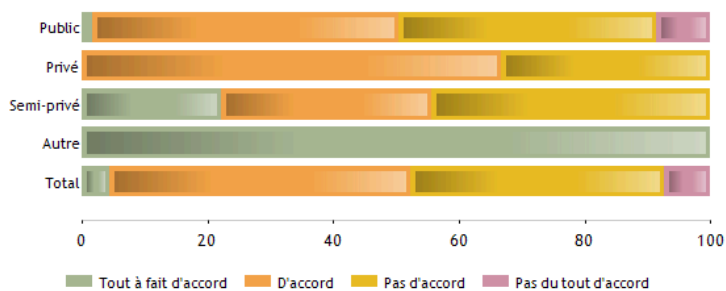


ANNEXE 76

Pour l'essentiel de... → Votre établissement... ↓	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	2	1,7%	57	48,7%	48	41%	10	8,5%	117	100%
Privé	0	0%	4	66,7%	2	33,3%	0	0%	6	100%
Semi-privé	2	22,2%	3	33,3%	4	44,4%	0	0%	9	100%
Autre	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
Total	6	4,5%	64	47,8%	54	40,3%	10	7,5%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%



ANNEXE 77

Confiance → Votre établissement... ↓	Sans importance		Peu important		Assez important		Très important		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	0	0%	2	1,7%	13	11,1%	102	87,2%	117	100%
Privé	0	0%	0	0%	0	0%	6	100%	6	100%
Semi-privé	0	0%	0	0%	0	0%	9	100%	9	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	2	100%
Total	0	0%	2	1,5%	13	9,7%	119	88,8%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

ANNEXE 78

Bienveillance → Votre établissement... ↓	Sans importance		Peu important		Assez important		Très important		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	2	1,7%	2	1,7%	11	9,4%	102	87,2%	117	100%
Privé	0	0%	0	0%	0	0%	6	100%	6	100%
Semi-privé	0	0%	0	0%	0	0%	9	100%	9	100%
Autre	0	0%	0	0%	1	50%	1	50%	2	100%
Total	2	1,5%	2	1,5%	12	9%	118	88,1%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

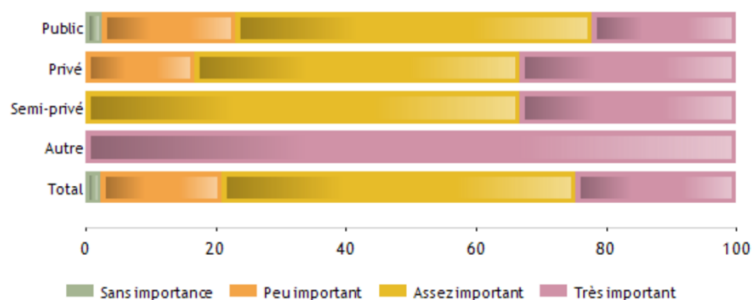
Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

ANNEXE 79

Réputation → Votre établissement... ↓	Sans importance		Peu important		Assez important		Très important		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	3	2,6%	24	20,5%	64	54,7%	26	22,2%	117	100%
Privé	0	0%	1	16,7%	3	50%	2	33,3%	6	100%
Semi-privé	0	0%	0	0%	6	66,7%	3	33,3%	9	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	2	100%
Total	3	2,2%	25	18,7%	73	54,5%	33	24,6%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

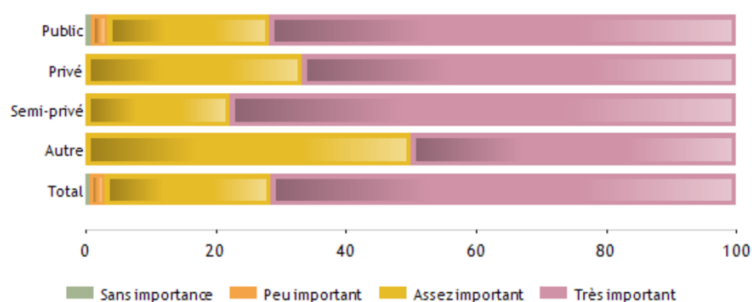


ANNEXE 80

Fiabilité → Votre établissement... ↓	Sans importance		Peu important		Assez important		Très important		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	1	0,9%	3	2,6%	29	24,8%	84	71,8%	117	100%
Privé	0	0%	0	0%	2	33,3%	4	66,7%	6	100%
Semi-privé	0	0%	0	0%	2	22,2%	7	77,8%	9	100%
Autre	0	0%	0	0%	1	50%	1	50%	2	100%
Total	1	0,7%	3	2,2%	34	25,4%	96	71,6%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

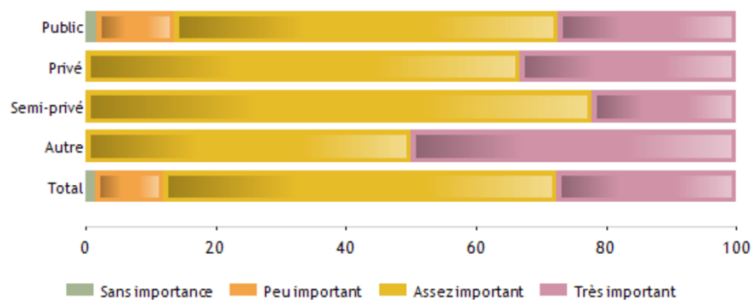


ANNEXE 81

Solidité financière → Votre établissement... ↓	Sans importance		Peu important		Assez important		Très important		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	2	1,7%	14	12%	69	59%	32	27,4%	117	100%
Privé	0	0%	0	0%	4	66,7%	2	33,3%	6	100%
Semi-privé	0	0%	0	0%	7	77,8%	2	22,2%	9	100%
Autre	0	0%	0	0%	1	50%	1	50%	2	100%
Total	2	1,5%	14	10,4%	81	60,4%	37	27,6%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

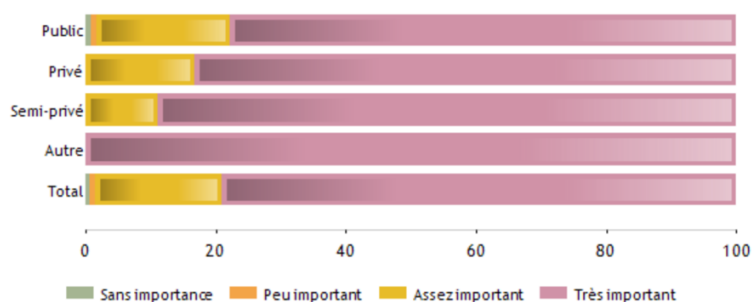


ANNEXE 82

Satisfaction des us... → Votre établissement... ↓	Sans importance		Peu important		Assez important		Très important		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	1	0,9%	1	0,9%	24	20,5%	91	77,8%	117	100%
Privé	0	0%	0	0%	1	16,7%	5	83,3%	6	100%
Semi-privé	0	0%	0	0%	1	11,1%	8	88,9%	9	100%
Autre	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	2	100%
Total	1	0,7%	1	0,7%	26	19,4%	106	79,1%	134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%

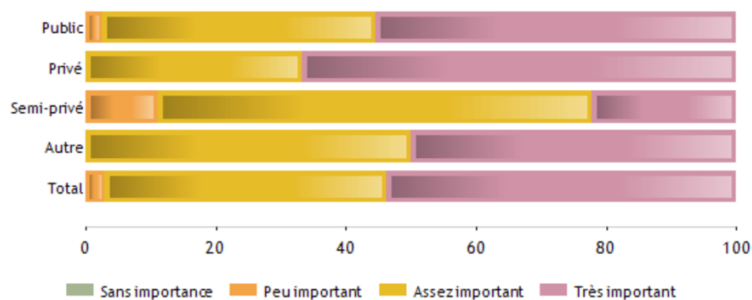


ANNEXE 83

Service à la comun... → Votre établissement... ↓	Sans importance		Peu important		Assez important		Très important		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
Public	0	0%	3	2,6%	49	41,9%	65	55,6%	117	100%
Privé	0	0%	0	0%	2	33,3%	4	66,7%	6	100%
Semi-privé	0	0%	1	11,1%	6	66,7%	2	22,2%	9	100%
Autre	0	0%	0	0%	1	50%	1	50%	2	100%
Total	0	0%	4	3%	58	43,3%	72	53,7%	134	

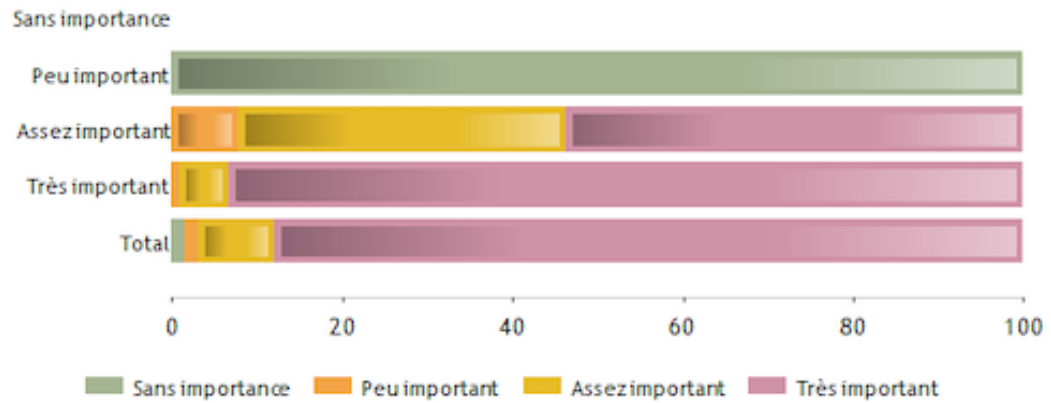
Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%



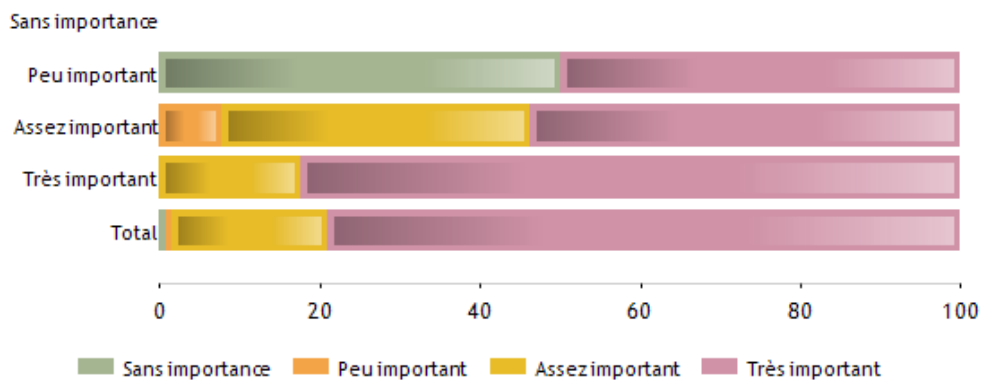
ANNEXE 84

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%
 p-value = < 0,01 ; Khi2 = 153,65 ; ddl = 6,00. La relation est très significative.



ANNEXE 85

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%
 p-value = < 0,01 ; Khi2 = 79,74 ; ddl = 6,00. La relation est très significative.



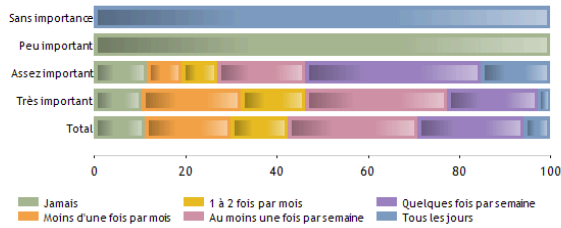
ANNEXE 86

J'effectue certaine... → Satisfaction des us... ↓	Jamais			Moins d'une fois par mois			1 à 2 fois par mois			Au moins une fois par semaine			Quelques fois par semaine			Tous les jours			Total				
	Eff.	%	Obs.	Ecart	Eff.	%	Obs.	Ecart	Eff.	%	Obs.	Ecart	Eff.	%	Obs.	Ecart	Eff.	%	Obs.	Ecart	Eff.	%	Obs.
Sans importance	0	0%			0	0%			0	0%			0	0%			1	100%	+ TS		1	100%	
Peu important	1	100%	+ TS		0	0%			0	0%			0	0%			0	0%			1	100%	
Assez important	3	11,5%			2	7,7%	- PS		2	7,7%			5	19,2%			10	38,5%	+ S		4	15,4%	+ S
Très important	11	10,4%			23	21,7%	+ PS		15	14,2%			33	31,1%			21	19,8%	- PS		3	2,8%	- TS
Total	15	11,2%			25	18,7%			17	12,7%			38	28,4%			31	23,1%			8	6%	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

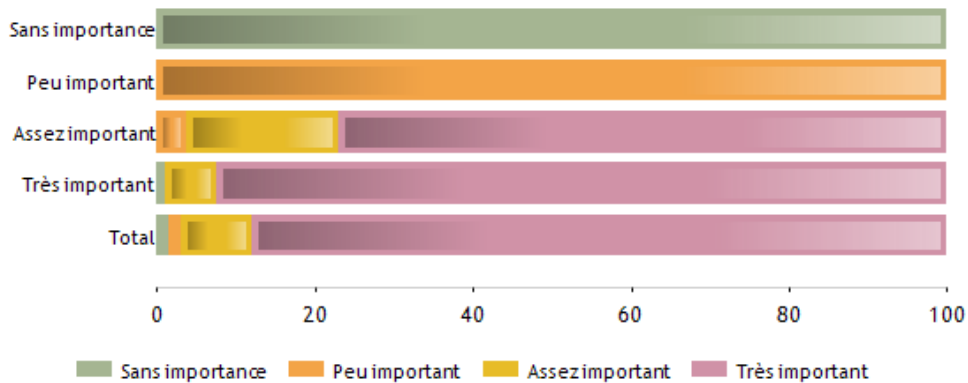
Les valeurs en bleu / rouge sont significativement sur représentées / sous représentées (au seuil de risque de 5%).

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%
p-value = < 0,01 ; Khi2 = 36,45 ; ddl = 15,00. La relation est très significative.



ANNEXE 87

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%
p-value = < 0,01 ; Khi2 = 139,47 ; ddl = 9,00. La relation est très significative.



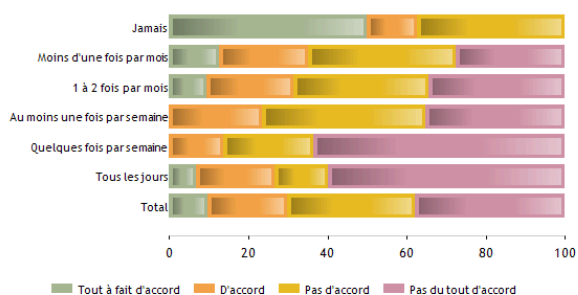
ANNEXE 88

Vous aimeriez exerc... → Je suis écouté et p... ↓	Tout à fait d'accord			D'accord			Pas d'accord			Pas du tout d'accord			Total	
	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.
Jamais	4	50%	+ TS	1	12,5%		3	37,5%		0	0%	- S	8	100%
Moins d'une fois par mois	5	12,5%		9	22,5%		15	37,5%		11	27,5%	- PS	40	100%
1 à 2 fois par mois	3	9,4%		7	21,9%		11	34,4%		11	34,4%		32	100%
Au moins une fois par semaine	0	0%	- PS	4	23,5%		7	41,2%		6	35,3%		17	100%
Quelques fois par semaine	0	0%	- PS	3	13,6%		5	22,7%		14	63,6%	+ TS	22	100%
Tous les jours	1	6,7%		3	20%		2	13,3%	- PS	9	60%	+ PS	15	100%
Total	13	9,7%		27	20,1%		43	32,1%		51	38,1%		134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Les valeurs en bleu / rouge sont significativement sur représentées / sous représentées (au seuil de risque de 5%).

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%
p-value = < 0,01 ; Khi2 = 31,81 ; ddl = 15,00. La relation est très significative.



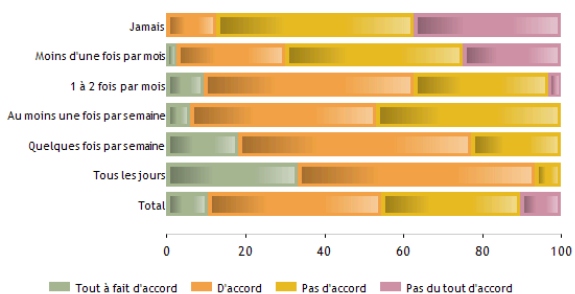
ANNEXE 89

J'ai suffisamment d... → Je suis écouté et p... ↓	Tout à fait d'accord			D'accord			Pas d'accord			Pas du tout d'accord			Total	
	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.
Jamais	0	0%		1	12,5%	- PS	4	50%		3	37,5%	+ TS	8	100%
Moins d'une fois par mois	1	2,5%	- S	11	27,5%	- S	18	45%	+ PS	10	25%	+ TS	40	100%
1 à 2 fois par mois	3	9,4%		17	53,1%		11	34,4%		1	3,1%	- PS	32	100%
Au moins une fois par semaine	1	5,9%		8	47,1%		8	47,1%		0	0%	- PS	17	100%
Quelques fois par semaine	4	18,2%		13	59,1%	+ PS	5	22,7%		0	0%	- PS	22	100%
Tous les jours	5	33,3%	+ TS	9	60%		1	6,7%	- S	0	0%		15	100%
Total	14	10,4%		59	44%		47	35,1%		14	10,4%		134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Les valeurs en bleu / rouge sont significativement sur représentées / sous représentées (au seuil de risque de 5%).

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%
p-value = < 0,01 ; Khi2 = 47,07 ; ddl = 15,00. La relation est très significative.



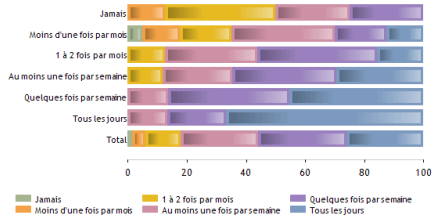
ANNEXE 90

J'éprouve du plaisir... → Je suis écouté et p... ↓	Jamais			Moins d'une fois par mois			1 à 2 fois par mois			Au moins une fois par semaine			Quelques fois par semaine			Tous les jours			Total	
	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.
Jamais	0	0%		1	12,5%		3	37,5%	+ S	2	25%		2	25%		0	0%	- PS	8	100%
Moins d'une fois par mois	2	5%	+ S	5	12,5%	+ TS	7	17,5%		14	35%	+ PS	7	17,5%	- S	5	12,5%	- S	40	100%
1 à 2 fois par mois	0	0%		0	0%		4	12,5%		10	31,2%		13	40,6%	+ PS	5	15,6%	- PS	32	100%
Au moins une fois par semaine	0	0%		0	0%		2	11,8%		4	23,5%		6	35,3%		5	29,4%		17	100%
Quelques fois par semaine	0	0%		0	0%		0	0%	- PS	3	13,6%	- PS	9	40,9%		10	45,5%	+ S	22	100%
Tous les jours	0	0%		0	0%		0	0%	- PS	2	13,3%		3	20%		10	66,7%	+ TS	15	100%
Total	2	1,5%		6	4,5%		16	11,9%		35	26,1%		40	29,9%		35	26,1%		134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Les valeurs en bleu / rouge sont significativement sur représentées / sous représentées (au seuil de risque de 5%).

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%
p-value = < 0,01 ; Khi2 = 52,97 ; ddl = 25,00. La relation est très significative.



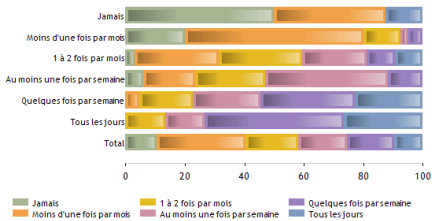
ANNEXE 91

Les décisions qui s... → Je suis écouté et p... ↓	Jamais			Moins d'une fois par mois			1 à 2 fois par mois			Au moins une fois par semaine			Quelques fois par semaine			Tous les jours			Total	
	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.
Jamais	4	50%	+ TS	3	37,5%		0	0%		0	0%		0	0%		1	12,5%		8	100%
Moins d'une fois par mois	8	20%	+ S	24	60%	+ TS	5	12,5%		1	2,5%	- TS	2	5%	- S	0	0%	- S	40	100%
1 à 2 fois par mois	1	3,1%	- PS	9	28,1%		9	28,1%	+ PS	7	21,9%		3	9,4%		3	9,4%		32	100%
Au moins une fois par semaine	1	5,9%		3	17,6%		4	23,5%		7	41,2%	+ TS	2	11,8%		0	0%	- PS	17	100%
Quelques fois par semaine	0	0%	- PS	1	4,5%	- TS	4	18,2%		5	22,7%		7	31,8%	+ S	5	22,7%	+ S	22	100%
Tous les jours	0	0%		0	0%	- TS	2	13,3%		2	13,3%		7	46,7%	+ TS	4	26,7%	+ S	15	100%
Total	14	10,4%		40	29,9%		24	17,9%		22	16,4%		21	15,7%		13	9,7%		134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

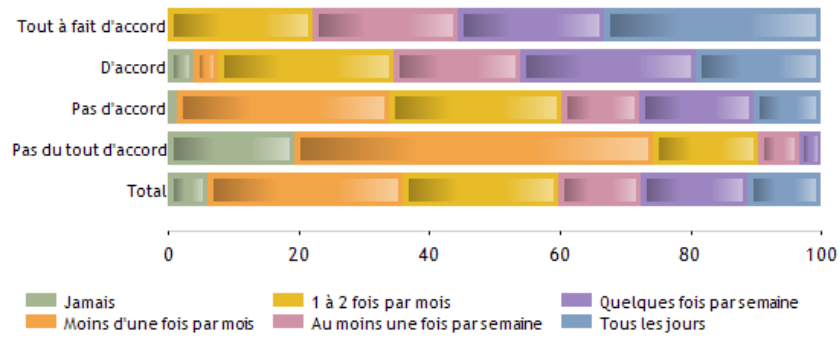
Les valeurs en bleu / rouge sont significativement sur représentées / sous représentées (au seuil de risque de 5%).

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%
p-value = < 0,01 ; Khi2 = 93,63 ; ddl = 25,00. La relation est très significative.



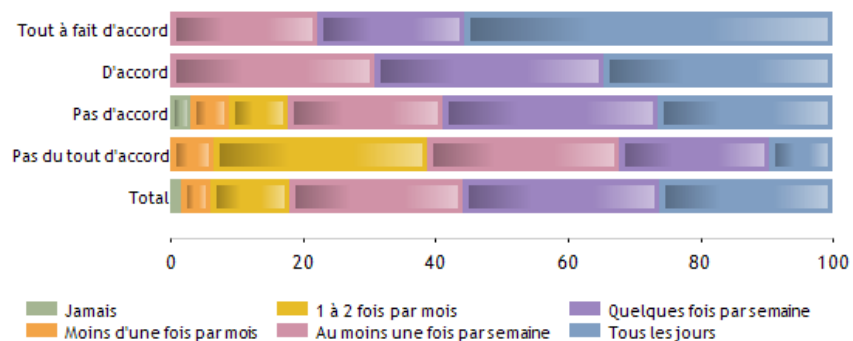
ANNEXE 92

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%
 p-value = < 0,01 ; Khi2 = 45,39 ; ddl = 15,00. La relation est très significative.



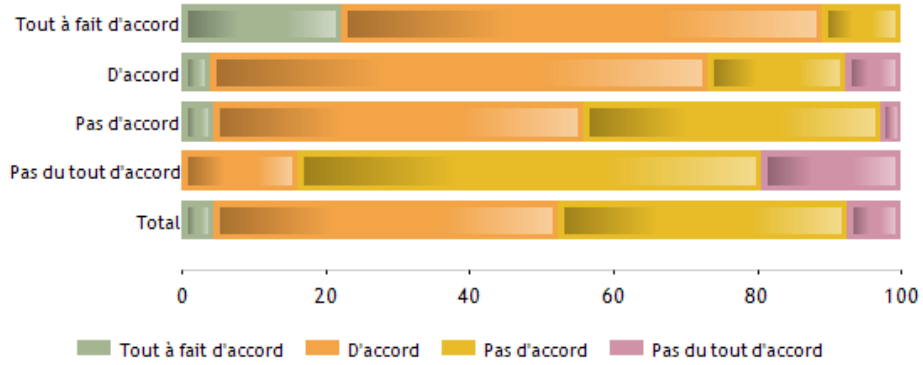
ANNEXE 93

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%
 p-value = 0,02 ; Khi2 = 28,05 ; ddl = 15,00. La relation est significative.



ANNEXE 94

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%
p-value = < 0,01 ; Khi2 = 35,32 ; ddl = 9,00. La relation est très significative.

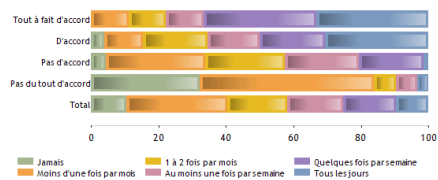


ANNEXE 95

Les décisions qui s... →	Jamais			Moins d'une fois par mois			1 à 2 fois par mois			Au moins une fois par semaine			Quelques fois par semaine			Tous les jours			Total	
	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.
Tout à fait d'accord ↓	0	0%		1	11,1%		1	11,1%		1	11,1%		3	33,3%	+ PS	3	33,3%	+ S	9	100%
D'accord	1	3,8%		3	11,5%	- S	5	19,2%		4	15,4%		5	19,2%		8	30,8%	+ TS	26	100%
Pas d'accord	3	4,4%	- S	20	29,4%		16	23,5%	+ PS	15	22,1%	+ PS	13	19,1%	+ PS	1	1,5%	- TS	68	100%
Pas du tout d'accord	10	32,3%	+ TS	16	51,6%	+ TS	2	6,5%	- PS	2	6,5%	- PS	0	0%	- TS	1	3,2%		31	100%
Total	14	10,4%		40	29,9%		24	17,9%		22	16,4%		21	15,7%		13	9,7%		134	

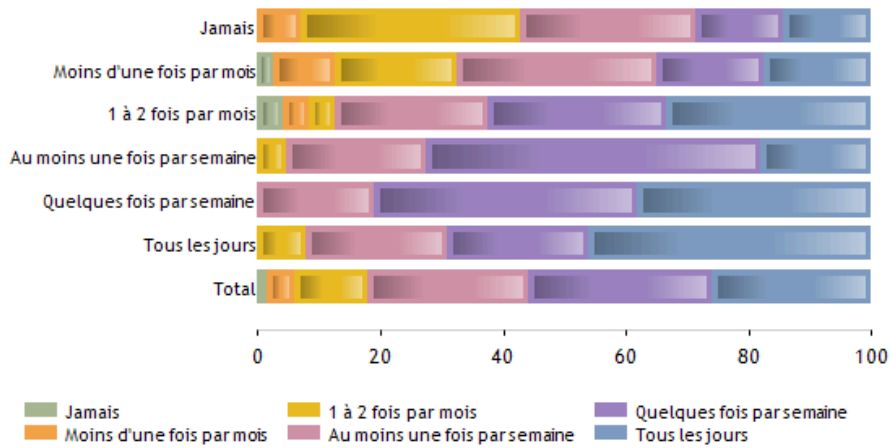
Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.
 Les valeurs en bleu / rouge sont significativement sur représentées / sous représentées (au seuil de risque de 5%).

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%
p-value = < 0,01 ; Khi2 = 65,05 ; ddl = 15,00. La relation est très significative.



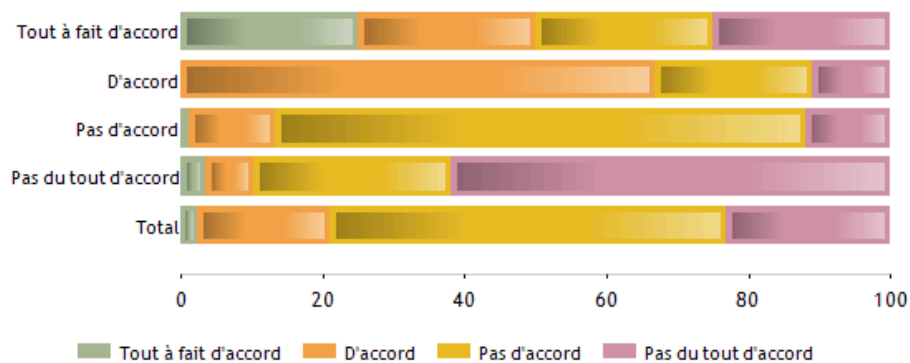
ANNEXE 96

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%
 p-value = 0,05 ; Khi2 = 37,98 ; ddl = 25,00. La relation est significative.



ANNEXE 97

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%
 p-value = < 0,01 ; Khi2 = 74,93 ; ddl = 9,00. La relation est très significative.



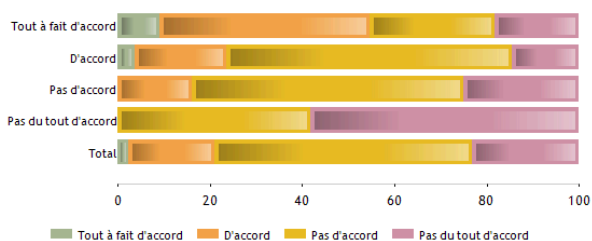
ANNEXE 98

Le stress a un impa... → Je me sens détendu ... ↓	Tout à fait d'accord			D'accord			Pas d'accord			Pas du tout d'accord			Total	
	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.
Tout à fait d'accord	1	9,1%	+ PS	5	45,5%	+ S	3	27,3%	- S	2	18,2%		11	100%
D'accord	2	3,6%		11	20%		34	61,8%		8	14,5%	- S	55	100%
Pas d'accord	0	0%	- PS	9	16,1%		33	58,9%		14	25%		56	100%
Pas du tout d'accord	0	0%		0	0%	- PS	5	41,7%		7	58,3%	+ TS	12	100%
Total	3	2,2%		25	18,7%		75	56%		31	23,1%		134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Les valeurs en bleu / rouge sont significativement sur représentées / sous représentées (au seuil de risque de 5%).

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%
p-value = < 0,01 ; Khi2 = 21,90 ; ddl = 9,00. La relation est très significative.



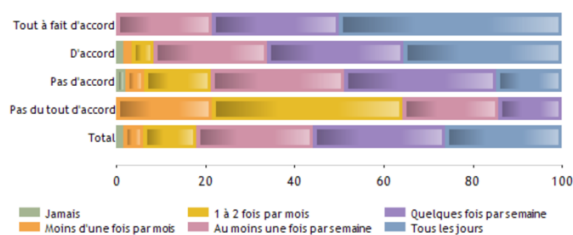
ANNEXE 99

J'éprouve du plaisir... → J'ai suffisamment d... ↓	Jamais			Moins d'une fois par mois			1 à 2 fois par mois			Au moins une fois par semaine			Quelques fois par semaine			Tous les jours			Total	
	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.	Ecart	Eff.	% Obs.
Tout à fait d'accord	0	0%		0	0%		0	0%	- PS	3	21,4%		4	28,6%		7	50%	+ S	14	100%
D'accord	1	1,7%		1	1,7%		3	5,1%	- S	15	25,4%		18	30,5%		21	35,6%	+ S	59	100%
Pas d'accord	1	2,1%		2	4,3%		7	14,9%		14	29,8%		16	34%		7	14,9%	- S	47	100%
Pas du tout d'accord	0	0%		3	21,4%	+ TS	6	42,9%	+ TS	3	21,4%		2	14,3%		0	0%	- S	14	100%
Total	2	1,5%		6	4,5%		16	11,9%		35	26,1%		40	29,9%		35	26,1%		134	

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations en ligne.

Les valeurs en bleu / rouge sont significativement sur représentées / sous représentées (au seuil de risque de 5%).

Réponses effectives : 134 Non-réponse(s) : 0 Taux de réponse : 100%
p-value = < 0,01 ; Khi2 = 39,67 ; ddl = 15,00. La relation est très significative.



BIBLIOGRAPHIE – WEBOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5), pp 422-436.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Dans: L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology*, 2, pp 267-299. New York: Academic Press.

Angenot, A. (2011). *Les perceptions de justice organisationnelle et leurs conséquences : Investigation dans un contexte d'évaluation annuelle des performances au travail*. Éditions universitaires européennes.

Bacher, M., Guilbert, M., Legendre, C., & Louis, C. (2021, janvier). *QVT : 2020, les prodromes d'un nouveau paradigme ?* (Dossier d'actualité). IAE Nancy.

Besseyre des Horts, C., Métails, E., Truong, O., Chavanne, P., & De Geuser, F. (2020). *Le management par la confiance : Les clés d'un leadership bienveillant et authentique*. Eyrolles.

Beugré C.D., (1998), *Managing Fairness in organizations*. Westport, CT: Quorum Books.

Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout-depression overlap: a review. *Clinical psychology review*, 36, pp 28–41.

Billiard, I. (2001). Claude Veil, un pionnier de la psychopathologie du travail. *Travailler*, 1 (1), 175-188. p 23.

Bies, R.J. & Moag, J.F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. Dans: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Eds., *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, pp 43-55.

Brillet, F., Sauviat, I., & Soufflet, E. (2017). *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail - Définitions, concepts, méthodes : Définitions, concepts, méthodes, Exemples d'organisations privées et publiques*. Dunod.

C., & Rey, A. (2019). *Dictionnaire Historique de la langue française - coffret 3 volumes - nouvelle édition augmentée* (Vol. 1, 2, 3). Le Robert. p 3656.

Calin, D. (2012). *Explorations autour de la notion de loyauté*. *Enfances & Psy*.

- Camerman J., Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2002). Justice et engagement affectif : un examen du rôle du médiateur de la confiance, *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 8, n°3, p 115-135.
- Cannon, W.B. (1914). The interrelations of emotions as suggested by recent physiological researches. *The American Journal of Psychology*, 25 (2), pp 256-282.
- Cannon, W.B. (1932). *The wisdom of the body*. New York, NY: W. W. Norton & Co.
- Colin, T., Grasser, B., & Pedon, A. (2017). *Théorie des organisations : Cours - QCM - Exercices - Corrigés*. Vuibert.
- Courpasson, D., Thoenig, J., Chérèque, F. & Pilliard, J. (2009). Où va donc le monde des cadres ?. *Le journal de l'école de Paris du management*.
- Chapelle, F. G. (2016). Modélisation des processus d'épuisement professionnel liés aux facteurs de risques psychosociaux : burn out, bore out, stress chronique, addiction au travail, épuisement compassionnel. *Journal de thérapie comportementale et cognitive*.
- Chapelle, F. G. (2018). *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail : en 36 notions*. Paris: Dunod. p 8,13.
- Choque, S. (2017). *Le management par la bienveillance*. Éditions Lamarre.
- Combalbert, L., & Mery, M. (2016). *Les 5 leviers de la confiance*. Eyrolles.
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy Mind; Healthy Organization— A Proactive Approach to Occupational Stress. *Human Relations*, 47 (4), pp 455–471.
- Dejoux, C. & Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Management & Avenir*.
- Delavallée, E. (2017). *Savoir décrypter les organisations : L'intelligence organisationnelle au service de la performance de l'entreprise*. Maxima Laurent du Mesnil.
- Desmarais, C. & Abord de Chatillon, E. (2010). *Le rôle de traduction du manager : Entre allégeance et résistance*. *Revue française de gestion*.
- Desplats, M., Pinaud, F. (2015). *Manager la génération Y*. Paris : Dunod.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31 (3), 137–149.
- Dionne, L. (2004). La loyauté dans les relations hiérarchiques. *Revue française de gestion*.

- Drieu, D. (2013). *46 commentaires de textes en clinique institutionnelle (Psycho Sup)*. Dunod
- Dujarier, M. (2017). *Le management désincarné : Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris : La Découverte.
- El Akremi, A., Guerrero, S., & Neveu, J.-P. (2006). *Comportement organisationnel - Volume 2 (Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel)*. De Boeck Sup.
- Es-Sbai, H., Guilbert, M., & Liernard, S. (2021, janvier). *Les cadres sont-ils encore loyaux à leur organisation ?* (Dossier GRH). IAE Nancy.
- Fall, A. & Roussel, P. (2017). *L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail*. @GRH.
- Fields, D., Pang, M., & Chiu, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), pp 547–562.
- Figley, C. R. (1995). *Compassion fatigue: coping with secondary traumatic stress disorder*. New York: Brunner/Mazel.
- Figley, C. R. (1995). *Treating compassion fatigue*. New York: Brunner/Routledge.
- Fonner, K.L. (2007). *Social presence: Briding the divide between teleworking and office-based employee's work experience*, Thèse Ph.D, Northwestern University, Evanston, IL.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *The Academy of Management Review*, 18(4), 694–734
- Giordano, W. (2018). *La justice organisationnelle : une ressource face à l'épuisement professionnel*
- Graeber, D. (2013). On the phenomenon of bullshit jobs: A work rant. *Strick magazine*.
- Graeber, D. (2018). *Bullshit jobs: a theory*. Édition: Allen Lane.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of management review*, 12 (1), pp 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp 561-568.

- Greenberg, J. (1993a). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54 (1), pp 81–103.
- Greenberg, J. (1993b). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. Dans: R. Cropanzano, *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp 70-103.
- Guelmami, H. (2016). *Gestion hospitalière. Le guide du manager (Business Science Institute)*. Éditions EMS.
- Habersaat, S., Abdellaoui, S., & Wolf, J. (2021). *Social desirability, stress and health in police officers: preliminary results*.
- Halpern, C. (2016). John Rawls (1921-2002): En quête d'équité. Dans : Nicolas Journet éd., *Les grands penseurs des Sciences Humaines*. Auxerre, France : Éditions Sciences Humaines. pp 159-162, p 159.
- Jamal, M. (1990). Relationship of job stress and Type-A behaviour to employee's job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Human Relations*, vol. 43, n°8, p 727-738.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp 285-308.
- Khatibi, A., Asadi, H., & Hamidi, M. (2009). *The Relationship Between Job Stress and Organizational Commitment in National Olympic and Paralympic Academy*.
- Lagadec, A.-M., Denais, V., & Lesage, L. (2018). Loyauté et management par la confiance. *Soins Cadres*.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, NY : Springer Publishing Company.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1 (3), pp 141-169.
- Leventhal, G.S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory?. Dans: Gergen K.J., Greenberg M.S., Willis R.H., *Social Exchange*. Springer, Boston, MA.
- Mackay, C.J., & Cooper, C.L. (1987). Occupational stress and health: some current issues. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Edited by Cooper and Robertson. John Wiley & sons Ltd.

- Maslach, C. (2011). *Burn out : le syndrome d'épuisement professionnel*. Arenes.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1984). Burnout in organisational settings, *Applied Social Psychology Annual*, vol.5, p 133-153.
- Mathieu J.-E. et Zajac D.-M. (1990), « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment », *Psychological Bulletin*, 108, pp 171-194.
- Matzkin, D. (2018). *Motivation et satisfaction au travail : Mythes et réalités (Pratiques d'entreprises)*. Éditions EMS.
- Meyer J.P., Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, pp 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), pp 710–720.
- Meyer J.P. & Herscovitch L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, pp 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), pp 20–52.
- Monteil, P. (2016). Du management du soin au soin du management : Autorité et pouvoir en management. *Revue française d'éthique appliquée*, 1, 71-79.
- Müller, J. & Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés [1]. *Revue de gestion des ressources humaines*.
- Nasr, M., El Akremi, A. & Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 4 (4), pp 3-23, p 4.
- Nobre, T. (2020). *L'hôpital pendant la covid-19 : innovations, transformations et résilience : Les leçons des professionnels de santé du Grand-Est et d'ailleurs (Ad Salutem)*. Éditions EMS.

OCDE (2019). *Panorama de la santé 2019 : Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris.

A., & Pelletier, J. (2017). *Agir sur la qualité de vie au travail : Identifier les enjeux et sensibiliser les acteurs-Poser un diagnostic-Rechercher des solutions par. . . la démarche*. Eyrolles.

Pennaforte, A. (2012). Engagement organisationnel et contrat psychologique : une relation en mutation chez les apprentis de l'enseignement supérieur dans le monde des services. *Question(s) de management*. 2 (2), p 15.

Piasecki, C. (2017). *L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux*. p 30.

Plane, Jean-Michel. « Chapitre 2. Le management des relations humaines », *Management des organisations*. Sous la direction de Plane Jean-Michel. Dunod, 2019, pp 55-102, p 105.

Quintard, B. (1994). Du Stress objectif au stress perçu. Dans: Bruchon-Schweitzer, M. and Dantzer, R., Eds., *Introduction à la psychologie de la santé, Collection psychologie d'aujourd'hui*, Presses Universitaires de France, Paris, pp 43-66.

Rawls, J. (2008). *La justice comme équité*. La découverte.

Rawls, J. (2009). *Théorie de la justice*. Points.

Rivière, D., Rigaud, F., Cadre, M., & Saule, M. (2017). *Travail et management à l'épreuve des sciences sociales : Un éclairage pour allier Qualité de Vie au Travail et Performance (Questions de société)*. Éditions EMS.

Rojot, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C. (2009). *Comportement organisationnel - Volume 3 (Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel)*. De Boeck Sup.

Sainsaulieu, I. (2017). *Conflits et résistances au travail*. Paris : Presses de Sciences Po.

Salhi, M. (2016). *Impact des discriminations sur le stress au travail : une mesure du rôle de la valorisation organisationnelle*.

Searle, B. J., Bright, J. E. H., & Bochner, S. (1999). Testing the 3-factor model of occupational stress: The impact of demands, control and social support on a mail sorting task. *Work & Stress*, 13(3), pp 268–279.

Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*.

- Selye, H. (1974). *Stress sans détresse*. Montréal, Québec : Les Éditions La Presse.
- Shah, I. A. (2020). *Pourquoi la justice organisationnelle est-elle importante dans la perception de l'épuisement professionnel ?*. Scienica Scripts.
- Sonnetag, S., & Frese, M. (2003). *Stress in organizations*.
- Thibaut, J. et Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, N. J., Lawrence Erlbaum Associates.
- Vayre, E. (2019). *20 grandes notions de psychologie du travail et des organisations*. Dunod.
- Veil, Cl. (1959). « *Les états d'épuisement* ». Le Concours médical, Paris, pp 2675-2681.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, pp 418-428.

WEBOGRAPHIE

- ARS Grand-Est. (2016, novembre). *Portrait de territoire GHT 9 - Moselle Est*. <https://www.grand-est.ars.sante.fr/sites/default/files/2017-04/GHT9%20-%20Moselle%20Est%20-%20Portrait%20QLW%20-%2020161125.pdf>
- ARS Grand-Est. (2018, mai). *Synthèse du projet médical partagé*. <https://www.grand-est.ars.sante.fr/system/files/2018-07/PMP%20GHT%20Moselle%20Est%20%28V2%29.pdf>
- Bataille, S. (2016, mars). *Le bore-out, nouveau risque psychosocial ? Quand s'ennuyer au travail devient douloureux*. <https://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/DMT/TI-TC-153/tc153.pdf>
- CFDT. (2018, septembre). *Les cadres en Europe et leurs syndicats au 21ème siècle (N° 2)*. [https://www.cadrescfdt.fr/sites/default/files/les cadres en europe et leurs syndicats 0.pdf](https://www.cadrescfdt.fr/sites/default/files/les%20cadres%20en%20europe%20et%20leurs%20syndicats%200.pdf)
- Demangeon, E. (2017, 13 juillet). *Les apports de la justice organisationnelle dans l'introduction de changements*. MindForest - Managing Change. <https://www.mindforest.com/les-apports-de-la-justice-organisationnelle-dans-lintroduction-de-changements>
- HAS. (2017, 22 mai). *Burn-out : au-delà des débats, faire le bon diagnostic et proposer une prise en charge personnalisée*. Haute Autorité de Santé. https://www.has-sante.fr/jcms/c_2769291/fr/burn-out-au-dela-des-debats-faire-le-bon-diagnostic-et-

proposer-une-prise-en-charge-personnalisee

Hôpital de Saint-Avold. (s. d.). *Nous découvrir – Hôpital Saint-Avold*. [www.hopitalsaintavold.fr. https://www.hopitalsaintavold.fr/nous-decouvrir](https://www.hopitalsaintavold.fr/nous-decouvrir)

FedSanté. (2021, mars). *La reconversion des soignants : une conséquence de la crise sanitaire ?* https://www.fedsante.fr/files/Etude_fed_sante_reconversion.pdf

INRS. (2007). *Le coût du stress professionnel en France en 2007*. <https://www.inrs.fr/dms/inrs/PDF/cout-stress-professionnel2007/cout-stress-professionnel2007.pdf>

La démographie des professionnels de santé | Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques. (2021, 4 février). <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sources-outils-et-enquetes/la-demographie-des-professionnels-de-sante>

Mettling, B. (2015, septembre). *Transformation numérique et vie au travail*. <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/154000646.pdf>

Représentativité syndicale : nette progression pour la CFE-CGC. (2021, 1 juin). CFE-CGC SANTE-SOCIAL. <https://cfecgc-santesocial.fr/representativite-syndicale-nette-progression-pour-la-cfe-cgc>

RÉSUMÉ / ABSTRACT

La corrélation entre justice organisationnelle et bien-être au travail apparaît comme un élément fondamental dans le cadre de la gestion des ressources humaines ces dernières années. Au travers de cette étude, plusieurs dimensions et concepts sont associés comme le stress, l'épuisement professionnel et l'engagement organisationnel afin d'estimer les relations de la justice organisationnelle auprès des cadres de proximité en milieu hospitalier. Une connexité prononcée est apparue dans les résultats de cette étude entre l'équité, la considération, la communication, la bienveillance, la confiance et la satisfaction des usagers permettant d'obtenir la perspective du management efficient par le biais d'un schéma heuristique : le cube managérial.

The correlation between organizational justice and wellness at work appears to be a fundamental element in the framework of human resources management in recent years. Through this study, several dimensions and concepts are associated such as stress, burnout and organizational commitment in order to estimate the relationships of organizational justice with proximity managers in a hospital. A pronounced connection appeared in the results of this study between equity, consideration, communication, benevolence, trust and user satisfaction allowing to obtain the perspective of efficient management through a heuristics scheme: the managerial cube.

MOTS CLÉS / KEYWORDS

management hospitalier, cadres de proximité, justice organisationnelle, stress, engagement organisationnel, bien-être, cube managérial

hospital management, proximity managers, organizational justice, stress, organizational commitment, wellness, managerial cube