

14 mai
2024



Qualité de Vie au Travail
dans les métiers du soin :
enjeux et défis actuels

3^{ème} JOURNÉE D'ÉTUDE DU R²QVT
UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LILLE



« Tensions de rôle dans le secteur sanitaire et médico-social : causes, conséquences et régulations »

Khaled SABOUNÉ
khaled.saboune@univ-amu.fr

Audrey RIVIERE
audrey.riviere@univ-amu.fr

IMPGT - CERGAM Aix-Marseille Université

Thème 1 : Evolutions du secteur de la santé et QVCT

Mots clefs : Tensions de rôle, QVCT, transformation du secteur sanitaire et médico-social

Résumé : Dans un contexte de réformes successives, les établissements du secteur sanitaire et médico-social français constituent un terrain fertile aux tensions de rôle (TR). Cette communication s'intéresse aux causes et aux conséquences des tensions de rôle perçues par les personnels et les managers de ce secteur. Les résultats de nos différentes études permettent :

- **Identifier les TR perçues :** surcharges, conflits et ambiguïtés de rôle.
- **Repérer l'articulation des 3 formes de TR :** Certains conflits de rôle sont provoqués par des surcharges et des ambiguïtés de rôle. 3 facteurs d'influence les favorisent : *la prévalence d'une logique économique dans des structures à visée sociale, l'intensification du travail et l'insuffisance de communication.*
- **Identifier les conséquences des TR :**
 1. **Santé au travail :** effets négatifs sur le bien-être et la QVT (stress et de *burnout*).
 2. **Comportement innovant au travail (CIT) :** CIT au bénéfice de l'individu (ex : prise de recul, lâcher prise, transgression, négociation...) et CIT au bénéfice du collectif (ex : communication, gestion des priorités...).
 3. **Performance des établissements :** Altération de la qualité de la prise en soins, dégradation de l'image et de la marque employeur du secteur, détérioration de la qualité de la relation managériale, manque de communication ou encore de coordination.

Nos travaux réaffirment l'importance de la communication interpersonnelle dans la clarification des attentes de rôle et la régulation des TR.

- Développer des outils de communication en face à face (formels et informels) et favoriser le travail collectif en donnant du sens au travail.
- Raviver un management de proximité, en extriquant les managers de leur quotidien, afin de les amener à une discussion avec les équipes centrées sur l'identification des rôles et des responsabilités de chacun.
- Mettre à jour les formations et les fiches de poste des managers en fonction des évolutions du métier.



Méthodes de recherche complémentaires :

Pour étudier en profondeur des phénomènes organisationnels complexes, comme l'identification des causes et la régulation des tensions de rôle, il est nécessaire d'accumuler une grande quantité de données, en combinant plusieurs techniques de collecte (Hlady-Rispal, 2002). Cette diversification des sources d'évidence facilite l'enrichissement, la mise en question, le contrôle et la vérification des données (Yin, 2017).

- **Entretiens semi-directifs**
- **Entretiens de groupe**
- **Questionnaires**
- **Observations non participantes**

Nous avons étudié différents acteurs du secteur sanitaire et médico-social :

- **Cadres de santé et cadres supérieurs de santé à l'hôpital public**
- **Personnels de terrain et managers en EHPAD**
- **Acteurs organisationnels d'associations du secteur de l'asile : travailleurs sociaux, managers, directeurs, infirmiers**



Bibliographie :

Beton-Athmani L. et Rivière A. (2024). Une quête de sens en proie aux tensions de rôle : le recours aux pratiques transgressives dans le secteur médico-social. *Management & Avenir*. (A paraître)

Rivière A. (2022), « Tensions de rôle et comportement innovant au travail : Quel défi pour les cadres de santé à l'hôpital public ? », *Revue Politiques et Management Public*, Vol. 39 (2), p. 151-179.

Sabouné K., Montargot N., Dougados M. (2024). Les tensions de rôle en EHPAD français : causes et conséquences. *Management International*, 28 (2), p. 64-75.