

Ministère de l'enseignement supérieur et de recherche scientifique
Université Abderrahmane Mira - Béjaïa
Faculté des Sciences Humaines et Sociales

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue d'obtention du diplôme de Master en sociologie
Option : Organisation et Travail

Thème

**Les facteurs organisationnels générateurs
de burn-out dans l'entreprise.**

**Etude de cas réalisée au sein de l'entreprise
SARL ITHRI, Boissons diverses – Akbou.**

Réalisé par :

M. TAALBA Tarik

M. KERNOU Idir

Encadré par:

M. HAMMAMOUCHE Ghani

Année universitaire : 2020/2021

Remerciements

Nous tenons à remercier Mr Hammamouche Elghani pour son encadrement au fil de ce travail de recherche et ses conseils prodigués.

Nous remercions aussi tous les enseignants du département de sociologie.

Nous remercions les responsables de l'entreprise SARL boissons diverses ITHRI, notamment le responsable chargé de notre stage Mr Belkaid Nouredine.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- Mes parents,
- Mes frères et mes sœurs,
- Mes cousines et mes cousins et mes oncles
- Mes amis.

TAALBA TARIK

Tout d'abord, je remercie Bon Dieu qui m'a donné cette chance.

Je me remercie ma famille pour son soutien, surtout ma chère mère et mon père.

KERNOU IDIR

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

La table des matières

Liste des abréviations

Introduction

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

1- La problématique.....	5
2- L'hypothèse.....	10
3- Définition des concepts.....	11
4- La méthode et la technique utilisées.....	13
5- Les outils d'investigation.....	14
6- La présentation de la population d'étude	16
7- L'objectif du choix du thème.....	16
8- Les raisons du choix du thème.....	17
9- Les difficultés rencontrées.....	17
10- Les études antérieures	18
11- La pré-enquête.....	45

Partie théorique : chapitre I le burn out

1- Historique du burn-out	49
2- Définition du burn-out.....	51

3-	Les caractéristiques du burn-out.....	53
3-1-	Epuisement émotionnel.....	53
3-2-	Dépersonnalisation.....	53
3-3-	La diminution de l'accomplissement personnel au travail	54
4-	Les multiples symptômes du burn-out	54
4-1-	Les symptômes psychosomatiques et physiologiques.....	54
4-2-	Les symptômes cognitifs et affectifs	55
4-3-	Les symptômes comportementaux	55
4-4-	Les attitudes de type défensif.....	55
5-	Le processus d'installation du burn-out.....	55
5-1-	L'enthousiasme.....	56
5-2-	La stagnation.....	56
5-3-	La frustration.....	56
5-4-	L'apathie.....	57
6-	Les nouvelles formes de burn-out.....	57
6-1-	La forme d'épuisement	57
6-2-	La forme frénétique	57
6-3-	La forme liée aux conditions de travail	58
7-	Les facteurs du burn-out	58
7-1-	Les facteurs sociétaux	58
7-2-	Les facteurs individuels	59
7-3-	Les facteurs relationnels	60
7-4-	Les conditions de vie au travail	62

8-	Les conséquences de burn-out.....	63
8-1-	D'un point de vue individuel.....	63
8-2-	D'un point de vue organisationnel.....	64
8-3-	D'un point relationnel.....	64
9-	Les approches de burn-out.....	65
9-1-	Approche sociologique.....	65
9-2-	Approche psychiatrique.....	66
9-3-	Approche psychanalytique.....	66
9-4-	Approche pavlovienne.....	67
10-	Les grands modèles du burn-out	68
10-1-	Le modèle de Freudenberger (1974)	68
10-2-	Le modèle de Cary Cherniss (1980)	69
10-3-	Le modèle de Lauderdale (1982)	69
10-4-	Le modèle de Pines et Aronson (1988)	70
10-5-	Le modèle de Meier	70
10-6-	Le modèle de Maslach et Leiter (1997, 2008)	71
	chapitre II : Travail et organisation du travail	
1-	L'évolution du travail.....	74
1-1-	La conception sociale du travail.....	76
1-2-	Les caractéristiques du travail.....	76
2-	Organisation du travail.....	81
2-1-	Définition de l'entreprise.....	81
2-2-	Le fonctionnement de l'organisation du travail.....	82
3-	Approches psychosociales du burn-out :.....	84
3-1-	Approche la préservation des ressources.....	84
3-2-	Approche de Karasek, exigences/contrôle/soutien.....	86

3-3- Approche d'efforts et de récompenses (Siegrist, 1996)	87
3-4- Approche d'équité et de justice.....	88
3-5- Approche de la psycho dynamique	89
4- Burn-out et Facteurs organisationnels	92
4-1- La charge du travail.....	92
4-2- Echange avec l'organisation.....	94
4-3- Rôle.....	95
4-4- La qualité de leadership.....	97
4-5- Les clientèles.....	97
4-6- Le pouvoir	98
4-7- L'autonomie au travail.....	100
4-8- La reconnaissance professionnelle.....	101
5- Prévenir le burn-out.....	102
6- Les étapes thérapeutiques du traitement du burn-out.....	104

Partie pratique : Chapitre I : Présentation de l'entreprise

1- Présentation de l'entreprise Sarl ITHRI Boissons.....	110
2- Localisation de la Sarl ITHRI Boissons.....	110
3- Organisation du travail.....	110
Conclusion.....	112

Liste bibliographique

Les annexes

Liste des abréviations

AP: accomplissement

DP: dépersonnalisation

EE: épuisement émotionnel

MBI: Maslach Burn out Inventory

OMS: Organisation mondiale de la santé

RPS : Risques psychosociaux

PWESQ : Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire

INVS : Institut Français de veille sanitaire

SAMU : Service d'Aide Mobile et d'Urgence

Introduction

Introduction

Le travail est un moyen fondamental par lequel l'individu aboutit à assurer sa survie et atteindre sa satisfaction de ses besoins économiques, sociaux et psychologiques.

Le monde connaît les mutations économiques et technologiques politiques et sociales, les entreprises doivent s'accommoder à ces changements sous pression des innovations pour maintenir leur survie. Ce contexte transforme aussi l'organisation du travail qui engendre des nouvelles formes de contraintes pour les salariés, ceux-ci vivent dans des nouvelles formes de mal-être, et cela est sur le plan physique ainsi que mental. En effet, Le milieu professionnel présente un « univers dangereux pour l'intégrité physique et mentale des salariés. »¹

Les salariés sont exposés perpétuellement aux différents risques dans l'environnement organisationnel dont on trouve le phénomène de burn-out lié aux risques psychosociaux qui constituent la maladie de siècle pour la vie des salariés, « les causes et l'origine des risques psychosociaux renvoient le plus fréquemment aux types d'organisation de travail, aux conditions d'exercice de l'activité et à la dynamique des relations interpersonnelles. Ces risques sont à l'origine de pathologies professionnelles variés : états dépressifs et syndromes d'épuisement professionnel (burn-out syndrom), état de stress chronique, maladie psychosomatiques, troubles du sommeil, troubles musculo-squelettiques (TMS), etc. De plus en plus d'études épidémiologiques mettent en évidence une augmentation constante de ce type de risques ainsi que les conséquences physiques et psychiques liées aux nouvelles tendances de la vie au travail. »²

¹ CITEAU Jean-Pierre, *Gestion des ressources humaines*, 4^e édition Dalloz, Paris, 2002, p. 168.

² COMBALBERT N., FAVARD A-M., BARDOUIL-LEMAIRE N. (). « *Évolution de l'offre de service en matière d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux au travail* », Santé Publique, hs/2008 (Vol. 20), 2008, pp129-136.

Le phénomène du burn-out gagnerait à devenir un débat central pour la psychologie, la sociologie, la médecine et la gestion des ressources humaines, en vue d'une sensibilité grandissante aux enjeux de la santé physique et mentale des salariés et de ses conséquences néfastes sur l'entreprise.

Cela pousse effectivement les acteurs principaux y compris l'entreprise à prêter essentiellement l'attention à l'action du bien-être des salariés, tant que le facteur humain occupe une place importante au sein de l'entreprise. Celle-ci conçoit en réalité que la question de la santé et du bien-être sont considérés comme étant une stratégie substantielle, efficace et voire même indispensable qui permet de jouer un rôle majeur bien déterminé dans le processus de la production et de la productivité. Autrement dit, cela permet à l'entreprise de garder son équilibre économique et d'éviter en fait le dysfonctionnement.

Alors, il faut assez d'efforts de professionnels de ressources humaines et les services concernés pour contribuer à la construction d'une culture de la prévention dans l'entreprise sans négliger en parallèle le rôle pesant des salariés. Ceux-ci sont en réalité considérés comme les premiers concernés, puisque leur vie se trouve en jeu de risque de burnout, ce qui amène à avancer que ce travail se fait à la base de la participation des différents acteurs que ce soit les responsables hiérarchiques ou du personnel. En effet, chacun d'eux doit s'efforcer dans le but d'implanter une culture de la prévention au sein de l'entreprise en visant essentiellement à bâtir le processus de prévention dans le cadre de la protection du personnel à l'égard des dangers physiques et mentaux liés à leur travail. En fait, cette culture permet énormément de contribuer à atténuer le degré de dysfonctionnement dans l'environnement professionnel en s'attaquant vraiment aux sources du burn-out.

Notre travail de recherche tourne autour du thème intitulé « les facteurs organisationnels générateurs du phénomène du burn-out » en essayant de montrer que les facteurs organisationnels comme l'intensification et temps du travail et le manque de l'autonomie au travail peuvent avoir un impact considérable sur l'apparition et le développement de phénomène du burn-out dans l'entreprise. Pour parvenir à réaliser les objectifs de notre travail de recherche, nous nous sommes appuyés principalement sur un ensemble d'éléments, ceux-ci se répartissent comme suit.

Le premier chapitre, il s'agit du cadre méthodologique de la recherche qui consiste à déterminer les objectifs de la recherche, la problématique, l'hypothèse de la recherche, et la définition des concepts clés, la méthode et la technique utilisées, le choix de l'échantillon les objectifs du choix du thème, les raisons du choix du thème ainsi que les difficultés rencontrées et les études antérieures liées à notre thème et enfin la pré-enquête.

Le deuxième chapitre, on va parler du phénomène du burn-out en visant à avancer les éléments de bases comme son historique, sa définition, ses approches et les modèles, les facteurs et les conséquences du burn-out.

Dans le troisième chapitre, il est lié au travail comme l'évolution et les caractéristiques de travail et l'organisation du travail et le burn-out.

Le quatrième chapitre consiste en la présentation générale de l'entreprise.

Pour cause de l'actuelle crise sanitaire, nous n'avons pas effectué d'enquête finale. Par conséquent, notre travail ne comprend pas la traditionnelle partie dédiée aux analyses des données.

Chapitre I

CADRE METHODOLOGIQUE

1-La problématique :

En tant que facteur fondamental jouant un rôle efficace au sein de l'entreprise, les salariés exposent incessamment voire même perpétuellement leur santé aux différents risques dans l'univers professionnel. Cette situation exige de l'entreprise de prendre en considération la qualité de vie, la santé, les conditions de travail et notamment les modalités de l'organisation du travail. Autrement dit, l'employeur a pour charge de mettre l'accent sur la garantie en matière de bien-être des salariés dans l'environnement du travail. Cela permettra de maintenir le bon fonctionnement de l'entreprise.

Les dysfonctionnements fondamentaux « ne sont pas seulement liés au salarié, mais à son environnement de travail. »³ Les facteurs liés à « l'organisation du travail qui contribuent essentiellement à jaillir des risques sanitaires énormément considérables de type psychosociaux »⁴ dont on peut citer le phénomène du burn-out. On peut donc faire le point sur plusieurs causes spécifiques à l'environnement organisationnel du travail. Dans ce sens, l'entreprise doit atteindre la stabilité moyennant l'imposition de mesures efficaces et simultanément la mise en place un mode de l'organisation du travail adéquat. C'est-à-dire, créer un climat organisationnel et social conforme à la situation du travail.

La notion burn-out se définit selon Pines et Aronson 1988 comme un « état d'épuisement physique émotionnel et mental causé par l'implication à long terme dans des situations qui sont exigeantes émotionnellement. »⁵

³ MASLACH Christina, LEITER Michael P, *Burn out*, Éditions des arènes, Paris, 2016, p 51

⁴ GOLLAC. Michel. VOLKOFF. Serge. WOLFF. Loup, *Les conditions de travail*. Editions La Découvert. Paris. 2014. P 60.

⁵ TRUCHOT .D, *épuiement professionnel et burn-out*. Editions Dunod. Paris.2004.p18.

Cela mène à dire qu'il est envisagé comme un phénomène multidimensionnel qui exige essentiellement le traitement et le temps et le suivi. Le burn-out se considère comme résultat final du stress professionnel, il peut être généré réellement d'un déséquilibre entre l'individu et son travail. Autrement dit, c'est l'interaction entre des ressources de l'individu et son environnement professionnel.

L'employeur ne prend pas le burn-out au sérieux. Il refuse carrément de voir le problème en face. Il considère que ce phénomène ne le concerne pas car celui-ci est jailli de l'individu lui-même qui est principalement le seul responsable de cette situation. Il se justifie par « l'inadéquation et l'incapacité des salariés d'exercer leur travail et ainsi que de supporter la pression du travail ». ⁶ Mais l'employeur a des raisons sous-jacentes pour ne pas avouer l'existence du burn-out dans l'entreprise en essayant de le cacher bien que beaucoup de sonnettes d'alarme ont été tirées par des sociologues et des psychologues depuis des décennies en matière de ce phénomène crucial qui pousse même le salarié à « se suicider dans le lieu de travail. » ⁷

. L'employeur craint effectivement le processus juridique et de se confronter avec les salariés et le mouvement syndical. Cette situation leur permettra notamment de réclamer l'amélioration de la qualité de vie, la santé au travail et de prendre en charge des salariés touchés par le burn-out

En effet, c'est pour cela que l'employeur veut se dégager de la responsabilité vis-à-vis de la question du burn-out en pointant du doigt les salariés et ils l'abordent comme autre problème lié à la rentabilité.

⁶ MASLACH Christina, LEITER Michael, Op.Cit p 108.

⁷ CELERIER Laure, « Laurence Théry, Le travail intenable. Résister collectivement a l'intensification du travail »,2010 .<http://doi.org/10.4000/lectures.1107>.

Il voit dans ce sens qu'il est facile de en termes de « couts de remplacer les salariés que de changer le fonctionnement de leurs entreprises.»⁸

. Ce comportement organisationnel permet en effet d'aggraver de plus en plus le phénomène du burn-out dans l'environnement du travail et influence négativement les salariés et, par conséquent, produit essentiellement des conséquences très néfastes sur l'Etat.

L'employeur doit réellement se débarrasser de l'étiquette imputée à l'individu en considérant que le salarié est lui-même créateur de burn-out. Ce phénomène dévastateur doit être pris au sérieux par l'employeur. Celui-ci doit impérativement s'impliquer dans le processus sanitaire et sécuritaire.

Dans cette perspective, on doit mettre les dispositifs et les outils fiables et efficaces pour prévenir et/ou atténuer le burn-out. Ce dernier comprend deux logiques primordialement importantes qui sont d'une part, il est en train de prendre la vie des salariés socialement, professionnellement et voire même physiquement et d'autre part, l'entreprise subit des pertes financières colossales.

Le burn out est aujourd'hui considéré comme étant un « phénomène complexe. Il résulte des transformations des organisations du travail qui sont plus rapides et très différentes de celles précédentes et aussi le mode de management.»⁹

Ces changements organisationnels ont fortement engendré pour les salariés de nouvelles contraintes qui permettent effectivement d'affaiblir l'état de bien-être au travail. L'organisation est obligée de se transformer et de s'adapter perpétuellement aux évolutions du milieu et d'assurer la concurrence de l'entreprise à long terme. Les nombreuses réorganisations émergent dans ce sens comme « la surcharge du travail, les horaires du travail et le contenu qui

⁸ Idem, 2016, p 108.

⁹ IWEINS Caroline, Détecter et prévenir le burn-out. Edition Mardaga, Bruxelles, 2020, p 7.

exige fortement les capacités des salariés mentales et physiques. Cela peut entraîner des perturbations de leur santé psychologique et physique.»¹⁰

« L'institut Français de veille sanitaire (In VS) annonce en 2015 qu'environ 500000 salariés s'exposent en France à la souffrance mentale pathologique liée au travail dont un état de burn-out. Et d'autres études avancent des taux plus élevés de burn-out, pouvant atteindre 20 % à 30% des salariés au travail, voire 50% pour certaines professions. »¹¹

En Algérie, le nombre d'études et d'enquêtes réalisées sur le phénomène du burn-out est limité. On peut évoquer l'étude faite par Chakali, M en « 2000 »¹² auprès du personnel soignant du centre anticancéreux de l'hôpital Frantz Fanon à Blida, celle effectuée en « 2004 »¹³ par le médecin psychiatre M. Boudarene auprès des agents de police dans la wilaya de Tizi-Ouzou et celle de N. Boulkroune en « 2007 »¹⁴ sur les enseignants du supérieur et celle de Amirouche Benferhat en « 2009 »¹⁵ sur les médecins en situation de catastrophe.

Mais on constate qu'en Algérie, aucune enquête n'a été effectuée sur le phénomène du burn-out dans l'entreprise et pas de données chiffrées ni constat établi par les spécialités.

A partir de ce qui est avancé antérieurement, il semble pertinent de questionner l'impact des facteurs organisationnels du travail, qui englobent

¹⁰ SARNIN,P, KOUABENAN, G. R ,CHAUMON, M.B, DUBOIS, M, VACHER ,J, *Santé et bien-être au travail :Des méthodes d'analyse aux actions de prévention*. Édition L'Harmattan, 2015.p 116.

¹¹ MASLACH Christina, LEITER Michael P, op Cit, p 15.

¹² CHAKALI, M. Le burn-out, in troubles post traumatiques, sous la direction de Kacha, F, Alger, Ministère de la santé, 2000.

¹³ Boudarene, M. *Souffrance au travail et Burn-out chez les agents de police en exercice*. Une étude préliminaire, in JIDF 06 (Journal international De Victimologie), 2004, t.2 n° 2.

¹⁴ - BOULKROUNE, N, *le Syndrome de Burn-out chez les enseignants du supérieur*, mémoire de magister, option psychologie traumatique, université de Constantine, 2008.

¹⁵ AMIROUCHE, Benferhat, *le syndrome du burn-out chez les médecins en situation de catastrophe : le cas de des SAMUS d'Alger, Blida et Médéa*. Mémoire de magister, en psychologie clinique, université d'Oran, 2009.

l'intensification du travail, l'aménagement du travail et l'autonomie au travail sur le phénomène du burn-out. On va essayer d'identifier les liens entre eux dans l'univers professionnel. Cela nous permet donc de poser la question suivante :

L'intensification du travail, l'aménagement du temps et le manque de l'autonomie du travail influencent-ils le phénomène du burn-out dans l'entreprise ?

Pour mettre en évidence les facteurs organisationnels qui ont un impact sur le burn-out dans l'entreprise nommée SARL boissons diverses ITHRI (OVITAL), l'étude se focalise sur les connaissances quantitatives collectées.

2-L'hypothèse :

On a donc avancé l'hypothèse suivante :

L'intensification du travail, l'aménagement du temps et le manque d'autonomie au travail influencent le phénomène du burn-out au sein de l'entreprise.

3-Définition des concepts :**3-1-Définition du burn-out :**

1-Le burn-out est défini par Alexandre Manoukian comme un « état dysphorique et dysfonctionnel exclusivement causé par le travail chez l'individu ne représentant aucune psychopathologie, qui a pendant longtemps, fourni des prestations adéquates dans le même travail et qui ne pourra plus atteindre le même niveau sans aide extérieure au changement d'emploi ».¹⁶

2- Maslach a défini le burn-out comme un « syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de perte du sentiment d'efficacité personnelle, susceptible de survenir chez des sujets travaillants, de quelque façon que ce soit, avec d'autres êtres humains. Il s'agit d'une réaction de charge émotionnelle chronique naissant lorsque l'on s'occupe durablement d'autres personnes, en particulier lorsqu'elles sont dans le besoin ou ont des problèmes.»¹⁷

3-2-Définition de l'intensification du travail :

Elle est définie comme « la quantité de travail par unité de temps. Elle peut être aussi un nombre d'opérations par unité de temps et le plus souvent, le travail est hétérogène ».¹⁸

¹⁶ MANOUKIAN, Alexandre, *La souffrance au travail, les soignants face au burn-out*, Lamarre, 2^{ème} édition, Paris, 2016, p11.

¹⁷ ZAWIEJA, Philippe, GUARNIERI, Franck, *Epuisement professionnel ; principales approches conceptuelles, clinique et psychométriques*, édition Armand colin, Paris 2013, p11.

¹⁸ GOLLAC M, BODIER M· *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé 2011 p 85

3-3-Définition de l'aménagement du temps de travail :

L'aménagement du temps de travail consiste en l'« adaptation des horaires et des rythmes de travail aux besoins de l'entreprise : répartition de la durée normale de travail sur une période supérieure à la semaine et au plus égale à l'année ». ¹⁹

3-4-Définition de l'autonomie au travail :

Brun (2009) a défini l'autonomie comme « la volonté des salariés de mettre à contribution leur expertise dans la conduite de leur propre travail ou dans les décisions de l'entreprise. » ²⁰

L'autonomie au travail signifie la « possibilité pour le travailleur d'être acteur dans son travail, sa participation à la production de la richesse et la conduite de sa carrière et de sa vie. » ²¹.

L'autonomie peut être considérée comme la participation à la prise de la décision, la capacité d'initiative et une façon de contrôler le processus de travail dans l'entreprise.

3-5-Définition de la santé :

La santé est définie par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) comme « un état complet de bien-être physique, mental et social, et pas seulement par une absence de maladie ou d'infirmité ». ²²

¹⁹ <https://www.editions-tissot.fr/droit-travail>.

²⁰ CHAPELLE, Frédéric, *aide-mémoire : risques psychosociaux et qualité de vie au travail*, édition Dunod, Paris, 2018, p. 153.

²¹ GOLLAC M, BODIER M, *Op Cite*, p 15.

²² LEFEBVRE, Bruno, POIROT, Mathieu, *Stress et psychosociaux au travail risques*, 2e édition Elsevier Masson, 2015, p. 9.

3-7-Définition des risques psychosociaux :

Les risques psychosociaux sont définis comme « les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ». ²³

4- La méthode et les techniques utilisées :

Chaque travail de recherche exige d'utiliser réellement une méthode adéquate qui détermine les techniques auxquelles le chercheur doit se référer pour collecter des données sur le terrain. La méthode présente un socle primordial. Dans ce sens, le chercheur doit la prendre en considération. Pour Mathieu Guider, la méthode se voit comme « l'ensemble des démarches que l'esprit humain afin d'aboutir à découvrir et démontrer un fait scientifique » ²⁴.

Dans notre étude, on a adopté la méthode quantitative afin d'analyser et traiter les informations et les données recueillies. « Les méthodes quantitatives sont définies comme étant les mesures qui peuvent être ordinales du genre plus grand ou plus petit que, ou numériques avec usage de calculs. La plupart des recherches en sciences humaines se focalisent sur la mesure comme indices, taux, moyennes ou outils que fournit la statistique. Elles se considèrent comme l'ensemble des procédures qui permettent de mesurer des phénomènes voulus étudiés ». ²⁵

²³ GOLLAC M, BODIER M, Op. Cit, 2011 p. 31.

²⁴ GUIDER Mathieu, *Méthodologie de la recherche (guide du jeune chercheur en lettre, langue, sciences humaines et sociales)*, édition Ellipse, Paris, 2004, p6.

²⁵ ANGERS Maurice, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Les éditions CEC inc, Québec, 1996, p 60.

5-Les outils d'investigation :

On utilise le questionnaire comme une technique qui nous permet d'aboutir à recueillir des informations et des données nécessaires sur le terrain en ce qui concerne le thème voulu étudier. Alors, l'étude et le thème nécessitent la technique de questionnaire qui se voit comme la plus importante et plus utilisée dans la méthode quantitative. Le questionnaire est défini comme une « technique directe pour interroger des individus de façon directive. Celle-ci conduit à analyser quantitativement des données, à trouver des relations mathématiques et également à effectuer les comparaisons chiffrées ». ²⁶ Le questionnaire peut se trouver sous deux formes; « le questionnaire auto-administré ou l'enquête rempli lui-même le formulaire des questions et le questionnaire interview ou l'enquêteur pose des questions oralement à l'enquêté, ensuite il note les réponses dans le formulaire ». ²⁷

On a utilisé également d'une part, l'observation directe qui est une technique permet à « toute recherche à caractère scientifique en sciences sociales (.....) Doit avoir l'utilisation des précédés opératoires rigoureux, bien définis, transmissibles et susceptible d'être appliqués dans les mêmes conditions » ²⁸. Et elle est définie par Ramond Quivy et Luc van Campenhoudt comme celle ou le « chercheur réalise lui-même une collecte des informations sans se référer aux interviewés concernés » ²⁹. Alors, on a d'abord entamé notre pré-enquête par une observation directe de notre population d'étude, de leurs comportements et leur attitudes avec leurs collègues et leurs supérieurs

²⁶ Ibid., p 146.

²⁷ Ibid., p 148

²⁸ MADELINE Grawitz, *Méthode des sciences sociales*, Dalloz, Paris, 2001, p 352.

²⁹ QUIVY Ramond, VAN CAMPENHOUDT Luc, *Manuel de recherche en sciences sociales*, édition Dunod, Paris, p 164.

hiérarchiques et leurs façons de travailler. Et de l'autre part, la pré-enquête toutes les deux sont des techniques permettant de collecter des données et de détecter la réalité, c'est-à-dire, durant notre étude sur le terrain, on remarque si ce que disent les salariés conformement à la réalité.

On peut aussi utiliser l'échelle MBI qui est le Maslach Burnout Inventory, développé par Maslach et Jackson en 1981,1986, il est sous forme de questionnaire scientifique validé et plus utilisé. Celui-ci concerne les travailleurs et se compose de deux versions, une pour les professions d'aide et de soin, les professions de l'enseignement et de la formation) et une autre pour la population générale au travail.

Le test MBI permet de repérer les phénomènes de dégradation du rapport subjectif au travail et permet également de mettre en évidence les contradictions et les difficultés dans lesquelles se trouvent les salariés au sein de l'environnement professionnel.

Cette échelle consiste en effet en auto-évaluation qui contribue à évaluer les trois dimensions de burn out à savoir : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la le manque d'accomplissement personnel au travail. Cette échelle contient 22 items englobés sous les trois dimensions :

- 9 items liés à l'épuisement émotionnel.
- 5 items liés à la dépersonnalisation.
- 8 items liés à l'accomplissement personnel.

Le MBI se trouve sous forme d'un tableau qui contient eux colonnes, l'une a 22 items, et l'autre pour mentionner le degré d'épuisement ainsi que la consigne à suivre pour répondre.

6- Présentation de la population d'étude :

La population d'étude consiste en effectif total de l'entreprise c'est-à-dire la population de mère auquel s'applique l'étude. Cela est en fonction des objectifs de l'enquête et des hypothèses de travail.

Notre champ d'étude est dans l'entreprise SARL Boisson ITHRI (OVITALE) qui est sise à Akbou. Cette entreprise contient trois unités, qui a l'effectif total 108 salariés dont il y a 08 cadres, 50 agents de maîtrise et 50 exécutants. On procède donc à prendre tout l'effectif qui se répartit en catégories socioprofessionnelles mentionnées précédemment.

La population qu'on veut étudier dans notre recherche porte sur toute les catégories socioprofessionnelles qui peut s'exposer effectivement au phénomène que nous somme en train de l'étudier qui est le burn-out.

7- Les objectifs du choix du thème :

Cette recherche a pour objectif de décrire le burn-out chez les salariés au sein de l'entreprise SARL boisson divers ITHRI (OVITALE) et elle permettra essentiellement de mettre en évidence les facteurs et les causes de ce phénomène qui favorisent son émergence et de détecter les souffrances mentales et physiques liées au travail. De même, cette étude permettra à travers ces souffrances d'identifier le burn-out.

Elle vise également évaluer empiriquement le questionnement de phénomène de burn-out et en essayant de suggérer des solutions pour prévenir et / ou atténuer l'épuisement professionnel ou burn-out.

8-Les raisons du choix du thème :

Notre thème tourne autour de l'impact des facteurs organisationnels sur le phénomène de burn-out dans l'entreprise.

On constate que plusieurs travaux de recherche locaux liés au burn-out portent sur les pompiers, la police, les médecins urgentistes, les infirmiers et les sages-femmes mais il n'y a aucune étude réalisée dans ce sens dans les entreprises algériennes. Du moment où les salariés, quant à eux, souffrent réellement de ce phénomène dans le silence dans l'univers professionnel, le burn-out n'est pas pris en considération par l'employeur, car il est cas latent, n'est pas manifeste comme le cas d'accidents de travail.

En effet, cela nous a poussés à aborder ce thème afin d'apporter de nouvelles idées et d'enrichir la recherche académique avec des nouvelles connaissances associée au thème étudié et aussi l'importance des risques qui peuvent nuire la sante mentale et physique des salariés. On vise alors a mettre en lumière la relation supposée entre les facteurs organisationnels comme élément générateur de burn-out.

9-Les difficultés rencontrées :

Notre travail de recherche sur le phénomène de burn-out a été notamment confronté plusieurs difficultés au niveau théorique, le grand obstacle consiste en manque de la documentation et de référence traitant le phénomène du burn-out et on constate qu'aucune étude faite réellement sur le thème du burn-out dans les entreprises algériennes.

10- Les études antérieures :**❖ Première étude :**

Benferhat Amirouche a fait la thèse de magister en psychologie clinique spécialité psychopathologie à l'université d'Oran en 2008 intitulée : « l'étude du syndrome du burn-out chez une population à risque : cas des médecins des SAMU d'Alger, Blida et Médéa, intervenants dans le cadre de l'urgence médicale dans un contexte de catastrophe.

L'auteur a pris un échantillon des médecins de SAMU de la région de centre (Alger, Blida et Médéa) et des médecins de SAMU de la région de l'ouest (Oran). Il est constitué de 106 médecins : 30 médecins au niveau de SAMU d'Oran et 76 médecins dans les SAMU du centre (Alger, Blida et Médéa).

Il a posé les questions suivantes :

-est-ce que les médecins des SAMU de la région de centre « Alger, Blida et Médéa » constitue une population exposée au risque élevé d'épuisement professionnel, compte tenue du contexte et de l'environnement du travail ?

- Et d'autre coté, est-ce que les caractéristiques sociodémographiques des intervenants ne constituent-elles pas des facteurs protecteurs ou de risque professionnel ?

Le chercheur a avancé deux hypothèses :

1- La majorité des médecins des SAMU de la région d'Alger, Blida et Médéa, intervenants avec l'engagement prolongé dans un contexte de catastrophe et à haute charge émotionnelle, sans un soutien psychologique en post-intervention, développement de burn out comparativement aux

médecins du SAMU de la région de l'ouest, le SAMU d'Oran, qui eux n'ont pas été traumatogènes.

- 2- Les caractéristiques sociodémographiques peuvent exposer ou protéger les médecins contre le syndrome de burn out ;
 - a- Les médecins les plus anciens seraient plus exposés au burn out.
 - b- Les médecins les plus jeunes seraient plus exposés au burn out.

1-La méthode utilisée :

Le chercheur a porté sur la méthode d'étude comparative. Il a fait une comparaison du taux de burn out pathologique chez les médecins des SAMU des deux régions en précisant que la région centre est plus touchée par les différentes catastrophes comme le terrorisme, inondation de Bab Eloued et le séisme de Boumerdes, par contre, la région d'Oran a été la moins confrontée à ces événements.

Il a aussi adopté le teste dévaluation de burn out de Maslache (MBI) qui englobe trois axes d'étude à savoir : l'épuisement émotionnel, la deshumanisation des relations à l'autre et la diminution du sentiment d'accomplissement personnel au travail. Ce teste a été fait sous un questionnaire auto-administré qui est constitué de 22 items qui est destiné aux 106 médecins des SAMU des deux régions auxquels les soignants concernés ont répondu eux –mêmes de façon anonyme. Il y a également d'autres questions relatives aux caractéristiques sociodémographiques des répondants (âge, ancienneté).

Le chercheur a utilisé le volet qualitatif qui se fait par les entretiens. Alors, la collecte des données se réalise à travers les entretiens individuels en profondeur de type semi-directif. Il s'agit d'entretiens focalisés qui s'effectuent par la grille qui se basent sur un segment précis de la vie privée et la vie professionnelle des répondants.

2-L'objectif de cette recherche :

Le chercheur a visé à travers de ce travail de recherche à évaluer l'ampleur du syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out et sa gravité chez les médecins. Cela lui a poussé à identifier les facteurs de stress et de mettre en évidence l'influence des caractéristiques sociodémographiques dans le processus de l'épuisement professionnel.

3- Les résultats obtenus par le chercheur :

La comparaison des résultats au MBI des médecins des SAMU de la région centre avec ceux du SAMU d'Oran.

Tableau : burn-out selon le contexte d'exercice (contexte de catastrophe et de situations extrêmes) et (contexte normal) chez les deux populations d'intervenants.

Dimension de syndrome du burn out	SAMU de région centre Alger-Blida-Médéa		SAMU la région ouest Oran					
	N=56		N=17					
	Moyenne	Ecart type	Moyenne	Ecart type	DDL	T	Significativité	
Epuisement émotionnel	29,23	14,8	17,35	15,23	71	2,95	P=0,01	Sg
Déshumanisation	11,32	7,82	4,59	5,55	71	3,29	P=0,001	Sg
Manque d'accomplissement personnel	32,32	9,54	40,29	7,82	71	3,13	P=0,001	Sg

Les médecins de SAMU de la région centre « Alger, Blida et Médéa » ont connu l'épuisement professionnel ou burn-out plus large que les médecins de SAMU de la région ouest suite aux mauvaises conditions de travail qui sont liées au manque de soutien psychologique et social et le plus important c'est que les

médecins de région ouest n'ont pas subi aux mêmes situations que leurs collègues de la région de centre.

Cette différence entre les deux groupes est statistiquement significative dans les trois dimensions du burn-out à savoir :

- **Épuisement émotionnel** : (p=0,01).
- **déshumanisation des relations** : (p= 0,001).
- **Manque d'accomplissement personnel au travail** : (p= 0,001). Voir tableau au dessus.

Le premier volet :

Les facteurs environnementaux du travail qui sont liés au contexte de catastrophe et condition du travail comme la charge du travail et la pression du travail et aussi à l'absence de soutien psychologique en post-intervention qui ont l'effet direct sur les trois variables d'épuisement professionnel ou burn-out. Ce qui confirme la première hypothèse selon laquelle la majorité des médecins des SAMU de la région centre « Alger, Blida et Médéa » intervenants avec un engagement prolongé dans un contexte de catastrophe et à haute charge émotionnelle et sans soutien psychologique. Cela permet d'augmenter le niveau du syndrome de burn-out.

L'activité médicale d'urgence extrahospitalière dans un contexte de catastrophe qui persistera dans ce rythme, peut conduire au manque de soutien psychologique. Celui-ci devient facteur de burn-out.

Deuxième volet :

La relation entre les caractéristiques sociodémographiques et le burn-out ; il y a aucun impact direct significatif entre l'âge et les dimensions du syndrome de burn-out. Ce qui infirme la deuxième hypothèse qui se base sur les caractéristiques sociodémographiques en présentant l'âge comme l'un des éléments qui permet d'augmenter le niveau de burn-out. On avance que les

médecines plus jeunes s'exposent au risque d'épuisement professionnel ou burn-out par rapport aux médecins plus âgés. Certains auteurs comme Carole Vannier qui considère l'âge comme facteur majeur dans le développement de phénomène de burn-out.

Il n'y pas d'effet de l'ancienneté dans l'exercice de la profession médicale sur les dimensions du syndrome de burn-out. Ce qui infirme la deuxième hypothèse en considérant que les médecins plus anciens seraient protégés du syndrome de burn-out.

Le taux de réponse a été 69 % et l'échantillon 106 médecins. Les résultats obtenus montrent la prévalence élevée de burn-out dans la population des médecins des SAMU de la région centre « Alger, Blida et Médéa » :

- 52 % pour épuisement émotionnel (E.E).
- 50% pour deshumanisation.
- 47% pour le manque d'accomplissement personnel au travail.

Par contre, les résultats suivants montrent que le score de burn-out aux trois dimensions chez les médecins du SAMU de la région d'Oran était comme suit :

- 23 % pour épuisement émotionnel.
- 18% pour la deshumanisation.
- 18% pour le manque d'accomplissement personnel au travail.

Les entretiens faites montrent un ressenti commun de vide et l'effondrement succédant à l'expérience d'épuisement professionnel.

Le phénomène de burn-out chez les médecins des SAMU de la région centre est généré par l'attribution des ressources personnelles qui sont liées à des stress émotionnels intenses et chroniques dans l'activité professionnelle selon l'enchaînement des dimensions de burn-out : épuisement émotionnel, dépersonnalisation de la relation et la diminution d'accomplissement personnel au travail. Cela nous permet de dire que ces

résultats s'accordent avec la première hypothèse selon laquelle les médecins des SAMU de la région de centre « Alger, Blida et Médéa » intervenants dans le cadre des urgences médicales extrahospitalières dans un contexte de catastrophe ayant une charge de travail élevée et un manque de soutien psychologique seraient plus exposés au risque d'épuisement professionnel ou burn-out.

❖ **Deuxième étude :**

Marie-Claude Haché Miron a présenté sa thèse du doctorat en psychologie en juillet 2013 à l'université de Sherbrooke au Canada. Sa thèse intitulée : « surcharge de travail et développement de l'épuisement professionnel : Examen du rôle modérateur de l'autonomie et de la qualité de relations avec le supérieur hiérarchique ».

Elle a testé dans son travail de recherche neuf hypothèses à savoir :

Hypothèse 1 a : la surcharge quantitative perçue sera liée positivement à l'épuisement émotionnel (EE).

Hypothèse 1 b : la surcharge quantitative perçue sera liée positivement au cynisme (C).

Hypothèse 1 c : la surcharge quantitative perçue sera liée positivement à la réduction du sentiment d'accomplissement professionnel (R A P).

Hypothèse 2 a : l'autonomie perçue modérera négativement le lien entre la surcharge quantitative perçue et épuisement émotionnel.

Hypothèse 2 b : l'autonomie perçue modérera négativement le lien entre la surcharge quantitative perçue et cynisme.

Hypothèse 2 c : l'autonomie perçue modérera négativement le lien entre la surcharge quantitative perçue et la réduction du sentiment d'accomplissement professionnel.

Hypothèse 3 a : la qualité de la relation avec supérieur modérera négativement le lien entre la surcharge quantitative perçue et l'épuisement émotionnel.

Hypothèse 3 b : la qualité de la relation avec supérieur modérera négativement le lien entre la surcharge quantitative perçue et le cynisme.

Hypothèse 3 c : la qualité de la relation avec supérieur modérera négativement le lien entre la surcharge quantitative perçue et la réduction du sentiment d'accomplissement professionnel.

1-La population étudiée :

L'échantillon est constitué des membres du personnel actif à l'université qui contient 1533 répondants sur une possibilité de 6038. Le taux de participation est 25.4 %.

2- Instrument de mesure :

2-1- L'épuisement professionnel :

Le niveau de burn-out se mesure par l'échelle MBI-GS, dont l'alpha de Cronbach se situe entre 0,70 et 0,90 (Maslach Burn out Inventory General-Survey).

Cet instrument contient 16 items. Ceux-ci sont évalués à l'aide de l'échelle de Likert en six points, allant de jamais (0) à chaque jour (6) en se basant sur trois dimensions qui sont épuisement émotionnel (cinq énoncés), le cynisme cinq énoncés) et la réduction du sentiment d'accomplissement personnel (six énoncés).

2-2- Surcharge de travail :

L'instrument utilisé pour mesurer la surcharge quantitative perçue de travail est celui de Morin, Courcy, Madore, Loïselle et Desclos (2006) et est inspiré de l'échelle Quantitative Role Overload. Il est composé de six énoncés en se référant à l'échelle de Likert en allant d'entièrement désaccord (1) à entièrement d'accord (5)

2-3- Autonomie perçue :

L'autonomie perçue est mesurée par modèle développé par Morin, Morizot, Boudrias et Madore (2000). Cette échelle est constituée de trois énoncés de type Likert en cinq points allant d'entièrement en désaccord (1) à entièrement d'accord (5).

2-4- Qualité de la relation avec le supérieur :

La chercheuse a utilisé l'instrument développé par Roy (1984) pour mesurer la qualité de la relation avec le supérieur. Il contient trois énoncés bipolaires à six points, allant de méfiantes à confiantes à respectueuses et de hostiles à amicales.

3- Variables de contrôle :

La chercheuse a utilisé aussi certaines caractéristiques sociodémographiques des répondants (âge et sexe), celles-ci sont intégrées dans l'analyse statistique.

4- Les résultats :**1- Épuisement professionnel :**

Les variables de contrôle ne sont significativement reliées à l'épuisement émotionnel selon les régressions simples. Le calcul de la régression simple démontre que la surcharge quantitative de travail est positivement et significativement liée à l'épuisement émotionnel (si la surcharge quantitative augmente, l'épuisement émotionnel augmente aussi). Pour ce qui est des variables modératrices, les régressions simples démontrent qu'elles sont négativement et significativement liées à l'épuisement émotionnel (si l'autonomie perçue est élevée et que la relation avec le supérieur est de bonne qualité, l'épuisement émotionnel diminue). Et les variables significatives qui sont entrées simultanément dans une régression multiple, restent

significativement liées à l'épuisement émotionnel et cela s'explique par 31,2 % de variance.

2- Cynisme :

Les régressions simples faites sur les variables de contrôle démontrent que le sexe est significativement lié au cynisme (les hommes sont plus cyniques que les femmes), et ce qui concerne la variable « âge » qui n'a aucun effet. Donc elle est retirée des analyses.

La surcharge quantitative est positivement et significativement associée au cynisme selon le calcul de régression simple. Pour ce qui est des variables modératrices, et d'après les régressions simples, sont négativement et significativement liées au cynisme. Le modèle final, qui englobe l'ensemble des variables significatives, explique 20,6 % de la variance relative au cynisme.

3- Réduction du sentiment d'accomplissement professionnel :

Les régressions simples montrent que l'âge comme variables de contrôle est négativement et significativement associé à la réduction du sentiment d'accomplissement professionnel (les jeunes ont plus de signes de réduction d'accomplissement professionnel), mais le sexe ne l'est pas. Cette variable doit être retirée des analyses. La surcharge quantitative est positivement et significativement liée à la réduction du sentiment d'accomplissement professionnel. Les régressions simples montrent que les variables modératrices sont négativement et significativement liées à la réduction du sentiment d'accomplissement professionnel. Le modèle final, englobe l'ensemble des variables significatives, explique 12,8% de la variance relative à la réduction du sentiment d'accomplissement professionnel.

Analyse de modération :

Les effets de la surcharge quantitative de travail sur la Réduction du sentiment d'accomplissement professionnel sont modérés par la qualité de la relation avec le supérieur. Lorsque la relation avec le supérieur est bonne, l'augmentation de la surcharge quantitative a une tendance à élever le sentiment d'accomplissement professionnel. Et lorsque la relation avec le supérieur est moyenne, la relation entre la surcharge et le sentiment d'accomplissement professionnel reste positive, mais semble moins fortement corrélée. Et enfin, lorsque la relation est mauvaise, l'augmentation de la surcharge quantitative va diminuer le sentiment d'accomplissement professionnel.

-ses résultats confirment la première série d'hypothèses sur le lien entre la surcharge quantitative et les dimensions de l'épuisement professionnel (E E) et ils infirment la deuxième série d'hypothèses sur le rôle modérateur de l'autonomie perçue et ne se conforment que partiellement la troisième série d'hypothèses sur le rôle modérateur de la qualité de la relation avec le supérieur.

-La chercheuse essaye de montrer si les deux variables modératrices, l'autonomie perçue et la qualité de la relation avec le supérieur et l'employé jouent un rôle dans la relation entre la surcharge quantitative le développement de l'épuisement professionnel. La première série d'hypothèses qui consiste en la surcharge quantitative perçue, est liée positivement au syndrome d'épuisement professionnel et à ses dimensions –EE, CD, RAP. La deuxième et la troisième se considèrent comme des modérateurs dans le lien entre la surcharge quantitative perçue et les trois dimensions du syndrome de l'épuisement professionnel.

-l'objectif de cette étude est d'examiner l'impact de l'organisation du travail dans l'université québécoise au niveau de la surcharge quantitative de travail dans le développement de l'épuisement professionnel. L'université agit

contre ce phénomène en mettant en place un plan préventif au service de ses employés en mentionnant le soutien du supérieur et l'autonomie. Les résultats obtenus confirment le lien entre la surcharge de travail et le développement de l'épuisement professionnel.

Ces résultats confirment partiellement l'effet d'interaction entre la surcharge quantitative, autonomie perçue, la qualité de la relation avec le supérieur et les dimensions de l'EP. Comme ils montrent aussi que l'autonomie perçue est positivement ou négativement différente de l'employé à l'autre. Cela est lié essentiellement à ses caractéristiques personnelles et des caractéristiques environnementales. Ces résultats montrent que l'employé a une bonne relation avec son patron, peut se considérer cette situation comme facteur protectif majeur contre le phénomène de burn-out. Et ce qui va permettre d'éviter à l'employé surchargé de montrer des sentiments d'incompétence ou d'inefficacité professionnelle.

Cette étude permet aux organisations de mettre en effet l'accent sur l'évaluation pertinente de la perception de leur personnel et de trouver les sources de leur épuisement et de mobiliser fortement des ressources efficaces qui peuvent avoir des bonnes conséquences non seulement sur l'employé mais sur son travail et sur le contexte dans lequel il le fait. Autrement dit, il faut mettre en place des stratégies fiables pour atténuer les impacts organisationnels de l'épuisement professionnel ou burn-out.

❖ **Troisième étude :**

Ce travail d'étude a été fait en 2017 par Semmani Mourad, doctorant en université d'Oran 2 qui 'intitule : « les effets négatifs de l'épuisement professionnel chez les employés de la Grande Poste d'Adrar ».

Le chercheur a posé les questionnements de l'étude qui sont :

1 – Est-ce qu'il y a des différences significatives d'épuisement professionnel chez les employés de la grande poste d'Adrar, selon le sexe ?

2 - Est-ce qu'il y a des différences significatives d'épuisement professionnel chez les employés de la grande poste d'Adrar, selon le critère d'expérience ?

3 - Est-ce qu'il y a des différences significatives d'épuisement professionnel chez les employés de la grande poste d'Adrar, selon le critère service d'affectation ?

1-Les objectifs de l'étude :

Le chercheur essayé de mettre en évidence à la base de cette étude l'existence de différences statistiques significatives dans l'épuisement professionnel en se référant à un échantillon sélectionné. Celui-ci se répartit selon le sexe, l'expérience et le service d'affectation.

2-Les hypothèses d'étude :

- 1- Il n'existe pas des différences statiquement significatives d'épuisement professionnel selon le sexe.
- 2- Il n'existe pas des différences statiquement significatives d'épuisement professionnel selon l'expérience.
- 3- Il n'existe pas des différences statiquement significatives d'épuisement professionnel selon le service d'affectation.

3-Les instruments de mesure :

Le chercheur a adopté le questionnaire de « Maslach Burn out inventory » comme outil de mesure de l'épuisement professionnel ou de burn out dans le secteur des services de prestations sociales et humaines. Cet instrument est réalisé par Christina Maslach et Susan Jackson. Ce questionnaire se compose de 23 items répartis en trois dimensions essentielles à savoir :

- 1 – l'épuisement émotionnel

2 – la dépersonnalisation

3 – le manque d’accomplissement personnel.

Le chercheur a confirmé la crédibilité et la fiabilité des caractéristiques psychométriques de l’outil de mesure après l’étude exploratoire :

- les coefficients des corrélations de Pearson par rapport à tous les dimensions de l’épuisement professionnel sont significatives statistiquement au niveau de 0,001 et 0,05 cce qui la rend crédible.

- le chercheur a utilisé l’équation Alpha Krumbakh et Guttman pour être certain de la fiabilité de questionnaire (MBI) et il a arrivé aux résultats suivants :

Tableau N° 10 représente la méthode utilisée pour le calcul du coefficient de la fiabilité du questionnaire (MBI).

<i>Mesure de l'épuisement professionnel</i>	<i>Dimension</i>	<i>Equation</i>	<i>Coefficient de fiabilité</i>
	<i>L'épuisement émotionnel</i>	<i>Alpha Krumbakh</i>	<i>0,76</i>
		<i>Guttman</i>	<i>0,76</i>
	<i>Manque d'accomplissement personnel</i>	<i>Alpha Krumbakh</i>	<i>0,76</i>
		<i>Guttman</i>	<i>0,85</i>
	<i>Dépersonnalisation</i>	<i>Alpha Krumbakh</i>	<i>0,68</i>
		<i>Guttman</i>	<i>0,81</i>

Ce tableau montre que les coefficients obtenus par la méthode **Alpha Krumbakh et Guttman** sont fiables et stables

4- Méthode utilisée :

Les méthodes utilisées se varient selon le type de recherche. Le chercheur se réfère à la méthode descriptive pour étudier l’épuisement professionnel qui se focalise sur la description et l’analyse des données.

La méthode des mesures se répartit selon deux sortes d'items, négatifs et positifs.

-Tableau n°4 représente les indices des items négatifs qui sont : 1,2, 3, 4, 5, 6, 7, 16, 17, 18, 19 : 20 :

6	5	4	3	2	1	0
Chaque jour	Quelques fois par semaines	Chaque semaine	Quelques fois par mois	Chaque mois	Quelques fois par année	Jamais

-Tableau n°5 représente les indices des items positifs qui sont 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 21, 22, 23 :

0	1	2	3	4	5	6
Chaque jour	Quelques fois par semaines	Chaque semaine	Quelques fois par mois	Chaque mois	Quelques fois par année	Jamais

On peut dire que le niveau d'épuisement professionnel ou de burn out est élevé lorsque les degrés élevés dans le questionnaire avec les trois dimensions (**épuisement émotionnel, dépersonnalisation et manque d'accomplissement personnel**). Et par contre, les degrés bas montrent un niveau bas d'épuisement professionnel.

Les résultats obtenus à travers les réponses est de 138 avec la moyenne de 69 comme montre le tableau au dessous ;

Tableau n°6 représente la balance d'explication des niveaux des mesures (MBI).

Dimension	Indices	Moyenne théorique	Niveau	Etendue
L'épuisement professionnel	0 à 42	21	Bas	0 à 14
			Modère	15 à 28
			haut	29 à 42
Manque d'accomplissement personnel	0 à 48	24	Bas	0 à 16
			Modéré	17 à 32
			Haut	33 à 48
dépersonnalisation	0 à 48	24	Bas	0 à 16
			Modéré	17 à 32
			Haut	33 à 48
Total général	0 à 138	69	Bas	0 à 36
			Modéré	47 à 92
			Haut	93 à 193

Le chercheur a utilisé le logiciel « PSS » pour analyser les données collectées par les questionnaires et d'obtenir des informations statistiques.

L'hypothèse n°1 :

Il existe des différences significatives statistiquement d'épuisement professionnel

Les résultats obtenus de tableau n°14 montre que la valeur du (T) calculée est (0,09) donc moins importante que la valeur (T) tabloïde par rapport au degré de liberté qui est (43), elle donc non significative statistiquement au titre de comparaison avec l'indice significatif (0,05), cela signifie que cette hypothèse est irréalisée.

Le chercheur a parvenu aux résultats qui ne correspondent pas à ses attentes notamment l'introduction de la socialisation qui joue un rôle important pour sexe masculin à s'imprégner de certains comportements comme être

dominant, indépendant, et capable de subir les pressions. Et pour sexe féminin, la socialisation l'encourage à développer le comportement de tendresse, de compassion et de coopération.

Les résultats obtenus par ce chercheur sont contradictoires avec des études faites antérieurement en prenant l'étude effectuée en suisse Romande en 2007 par le Centre de Compétence pour la Promotion de la Performance et de Qualité de Vie au Travail par Dr Beate Schulze, Tanja Wranik, Alastair Coull, Anouk Heyaud et Frédérique Deschamps montre que le niveau moyen d'épuisement touche beaucoup plus les femmes (2,78) que les hommes (2,36) sur l'échelle de 0 à 6.

On outre, il y a 35 % des femmes de l'échantillon atteignant un degré élevé d'épuisement (> 3,2 sur 6 d'après Maslach) par rapport aux hommes ayant 26 % de ce score. Les femmes sont plus touchées par le BO lui-même avec un taux de 46 % parmi lesquelles ont déclaré avoir subi le syndrome contre 40 % pour les hommes. Une autre étude faite par Ascher Crutchfield montre que le sexe féminin est exposé beaucoup plus que les hommes à la vulnérabilité de pressions dans le monde professionnel. Cette différence peut être expliquée par les caractéristiques de milieu du travail de l'échantillon comme la culture de la coopération, l'échange d'idées et la solidarité.

Hypothèse n° 2 :

Il existe des différences significatives statistiquement d'épuisement professionnel selon l'expérience.

Le tableau n° 15 dénote que la valeur du « T » est égale à 0,01 pour la dimension d'épuisement émotionnel, 0,05 pour manque d'accomplissement personnel, 0,02 pour dépersonnalisation et 0,17 pour épuisement professionnel d'une façon générale. Ces résultats exposés montrent que ces valeurs ne sont

pas significatives statistiquement par rapport à l'indice significatif de 0,05. Donc, cette hypothèse n'est pas réalisée.

Le chercheur a parvenu au résultat qui est loin de leurs attentes en argumentant que les employés peuvent avoir une longue expérience professionnelle et subissent une pression suite à la surcharge du travail et la lourdeur de la responsabilité. Cela met les employés en situation stressante.

En outre, les employés dans le cadre de pré-emploi s'exposent aussi à la pression à cause de la surcharge du travail et de grandes contraintes administratives sans oublier leurs situations socioprofessionnelles précaires.

Hypothèse n° 3 :

Il existe des différences significatives statistiquement d'épuisement professionnel selon le service d'affectation.

Les résultats de tableau n° 16 montre qu'il existe des différences statistiques significatives selon le service d'affectation dans toutes les dimensions de l'épuisement professionnel car, la valeur « T » dans la dimension de l'épuisement émotionnel est (5,42) elle est significative par rapport à l'indice significatif (0,003),

la dimension du manque d'accomplissement personnel (3,83) elle est significative par rapport à l'indice significatif (0,01) et la dimension de la dépersonnalisation (7,25) elle est significative par rapport à l'indice significatif (0,001), et l' épuisement professionnel en général « T » st égale à (8,11) elle est significative par rapport à l'indice significatif (0,000).

Toutes ces valeurs sont statistiquement significatives par rapport au degré de liberté 0,05, donc l'hypothèse s'est réalisée.

Le chercheur a focalisé sur l'équation SCFEFFE pour mettre en évidence les destinations des différences entre les services et de faire des comparaisons entre elles. Comme le tableau suivant montre :

Tableau n° 17 représente les destinations de l'épuisement professionnel selon les services d'affectation :

Moyenne de calcul	Epuisement émotionnel	Niveau EP	Manque d'accomplissement personnel	Niveau EP	dépersonnalisation	Niveau EP	Epuisement professionnel	Niveau EP
services								
Guichet	34,46	Elevé	19,69	Modéré	27,69	Modéré	81,25	Modéré
Personnel	33,50	Elevé	10,67	Bas	19,29	Modéré	59,17	Modéré
Agent de bureau	24,94	Modéré	10,59	Bas	18,11	Modéré	54,82	Modéré
Technique	22,00	Modéré	7,67	Bas	15,00	Bas	47,78	Modéré

On remarque que ce tableau représente hiérarchiquement les moyennes de calcul selon des services d'affectation. Il y a la moyenne la plus importante selon la balance d'explication des niveaux des mesures (MBI) en comparaison avec toutes les dimensions est celle du service de l'état civil et la moyenne moins importante selon la même balance est celle du service technique.

Le tableau n° 17 montre les résultats suivants :

La moyenne de calcul de l'épuisement émotionnel est (34,46) donc élevé par rapport à la balance d'explication des niveaux des mesures (MBI). La moyenne de calcul de la dimension du manque d'accomplissement personnel est (19,69) donc modéré selon la balance d'explication des niveaux des mesures (MBI). Pour la dimension de la dépersonnalisation contient la moyenne de calcul de (27,69) donc ce taux est modéré en comparaison avec la balance d'explication des niveaux des mesures (MBI). Et enfin, la moyenne de calcul de l'épuisement professionnel général est estimée à (81,25) donc modéré.

D'après les résultats obtenus de ce tableau, on ne constate que le service de guichet est classée en première position, est plus touché par l'épuisement professionnel et ceci est lié à la nature du travail lui-même et les circonstances de son exécution et en ajoutant à cela la souffrance des employés de ce service de la grande surcharge du travail et notamment le contact massif et directs avec les citoyen. Cette situation permet d'augmenter le taux de pression et de stress.

On a en deuxième position le service du personnel qui contient la moyenne de calcul suivante selon la balance du niveau des mesures de l'épuisement professionnel (MBI) :

1-Dimension d'épuisement professionnel a la moyenne de calcul de 33,50, est élevée.

2 – Dimension du manque d'accomplissement personnel (10,67), est basse.

3-Dimension de dépersonnalisation (19,29), est modéré.

- L'épuisement professionnel général est de (59,17), est modéré.

Le service du personnel prend la deuxième position, les employés de ce service subissent réellement une lourde responsabilité par rapport aux autres employés et ils souffrent aussi des contraintes administratives celles-ci leur présentent des obstacles pour effectuer leur tâche convenablement et notamment les difficultés liées à la gestion des ressources humaines

Les agents de bureau qui sont classés en troisième position avec la moyenne de calcul selon la balance du niveau des mesures de l'épuisement professionnel (MBI) :

- 1- Dimension de l'épuisement émotionnel : (24,94), modéré.
 - 2- Dimension du manque d'accomplissement personnel : (10,59), basse.
 - 3- Dimension de dépersonnalisation : (18,11), modéré.
- l'épuisement professionnel général : (54,82), modéré.

Les agents de bureau occupent la troisième place qui souffrent avec un degré moindre d'épuisement professionnel en comparaison avec les deux services précédents. Les agents de bureau ne subissent pas la grande responsabilité et non plus le contact permanent avec les citoyens et c'est la nature de leur fonction. Ce qui explique que cette population de travailleurs n'est pas touchée par l'épuisement professionnel. Mais cela ne signifie pas que les agents de bureau sont protégés de ce phénomène, car la dégradation de milieu professionnel finira par les affecter tôt ou tard.

Le service Technique prend la dernière position par rapport à la moyenne de calcul selon la balance du niveau de l'épuisement professionnel (MBI) :

- 1-Dimension d'épuisement émotionnel : (22,00), modéré.
 - 2-Dimension du manque d'accomplissement personnel : (7,67), basse
 - 3-Dimension de dépersonnalisation : (15,00), basse.
- l'épuisement professionnel général : (47,78), modéré.

Selon des résultats obtenus, le service de Technique est classé en dernière position car celle-ci s'explique par la nature de travail des employés qui se caractérise par la réalisation des tâches variées, et le sentiment

d'accomplissement personnel et la participation directe aux résultats de l'entreprise. De même, les employés de ce service ne subissent pas vraiment la responsabilité et n'ont pas la surcharge dans leur travail, ce qui explique qu'ils ne sont pas touchés par l'épuisement professionnel par rapport aux employés des autres services.

Les résultats obtenus par ce chercheur dans ce sens ont été démontrés par plusieurs études faites antérieurement en mentionnant Laurent (2007) sur les travailleurs du SAMU et les travailleurs de service de la réanimation, cette étude met en évidence que les travailleurs du SAMU sont plus exposés à l'épuisement professionnel que ceux de service réanimation.

Cette étude comparative permet de montrer les différences dans l'épuisement professionnel chez les employés de la grande poste d'Adrar. En parvenant à la conclusion pour les hypothèses comme suit ;

1-Il n'existe pas de différences statistiquement significatives selon le sexe dans toutes les dimensions de l'épuisement professionnel.

2-Il n'existe pas de différences statistiquement significatives selon l'expérience.

3 Il n'existe pas de différences statistiquement significatives de l'épuisement selon le service d'affectation, et ceci s'explique par la nature de travail spécifique de chaque service.

❖ **Quatrième étude :**

Cherkaoui Widad et Yanat Zahir ont fait l'étude sur le thème intitulé « Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel: le cas de l'hôpital DS au Maroc » en 2012.

Nous allons d'abord introduire la mutation des conditions et les changements dans le travail et les mentalités, ainsi que dans la culture et surtout sa composante religieuse dans le contexte marocain. L'étude de cas exploratoire présentée dans ce bulletin est une Recherche qualitative basée sur 20 entretiens semi-directifs avec des infirmières. Les principaux résultats mettent en évidence ce qui est considéré comme ayant Influence bénéfique sur les infirmières, qui est aussi intéressante que la contribution Gestion et théorie..

Dans des travaux de contextualisation dans le cadre du Maghreb, la variable religieuse (majeure partie de la population musulmane) est considérée comme élément justifiant de la faible appréhension au risque et à l'incertitude. Les pays maghrébins ont un faible contrôle de l'incertitude, contrairement à la France qui témoigne d'un fort contrôle de l'incertitude (Hofstede, 1991), qui peut être, serait dû à la prédominance de la laïcité de sa constitution. Bien qu'elle soit un pays de tradition catholique, seules 51 % à 64 % des personnes interrogées se déclaraient catholiques lors de sondages publiés en 2007 réalisé par le CSA.

Les religions, les idéologies et la science peuvent aider à dépasser l'incertitude en apportant des vérités absolues, des certitudes fermes et stables, et souvent la promesse d'un monde meilleur. Ceci se reflète par la capacité ou non à anticiper et gérer à court, moyen et long terme de chaque société.

D'ailleurs, la dimension « rapport à l'incertitude » de la grille d'Hofstede (1991), aborde le stress. Le tableau ci-dessous, présente les différences essentielles entre les sociétés à faible et à fort contrôle de l'incertitude. Nous nous sommes limités aux clés ayant un lien à notre sujet.

Tableau 1 : Différences essentielles entre les sociétés à faible et forte

Faible contrôle de l'incertitude	Fort contrôle de l'incertitude
<ul style="list-style-type: none"> -L'incertitude inhérente à la vie est acceptée, chaque jour est pris comme il vient - Peu de stress, sentiment subjectif de bien-être - il faut dissimuler ses émotions et son agressivité 	<ul style="list-style-type: none"> -L'incertitude inhérente à la vie est une menace qu'il faut combattre de jour -Stress important, sentiment subjectif d'anxiété - il est permis d'exprimer ses émotions et son agressivité, mais à bon escient

A partir de l'analyse des concepts et du contexte, on peut supposer que le stress est peu étudié, en raison qu'il n'est pas présent dans le contexte maghrébin, contexte à prédominance religieuse, ou que le stress reste un sujet tabou. Surtout qu'il est lié indirectement au suicide et que certains de ses indicateurs tels, consommation d'alcool et drogues sont hors valeurs.

. Partie empirique :

1. Méthodologie :

L'étude décrite dans cet article est une étude exploratoire qualitative qui a débuté par une période d'observation d'un mois et demi. Il est basé sur 20 entretiens semi-directifs avec des infirmières. Le but de cette recherche est de résoudre le problème que les infirmières croient qu'il y a du stress et de l'épuisement professionnel et de mieux comprendre les conditions qui favorisent le stress. La recherche se termine par les réponses à ces questions et certains facteurs qui sont censés avoir des effets bénéfiques. Dans cette section, le compte rendu de l'entretien illustrera notre analyse des résultats.

1.1.1 L'échantillon de l'étude :

L'échantillon est constitué de 14 femmes et 6 hommes, leurs anciennetés varient entre 2 ans et 34 ans, avec une moyenne de 8 ans et demi d'expérience. La moyenne d'âge de l'échantillon est de 32 ans compris entre 20 et 54 ans.

1.1.2 Mode de collecte de données :

Nous avons effectué des entretiens semi-directifs individuels, d'une durée moyenne d'une heure et demie, intégralement retranscrit et validé par les personnes interrogées. Pour s'assurer de la sincérité des réponses, nous avons interrogé, quelques personnes deux fois. On a tenu à inciter les interviewés à parler en français simple tout au long de l'entretien. Tous les termes dégagés par l'analyse et retenus, ont été évoqués en français, sauf quelques termes reflétant l'aspect religieux.

1.2. Résultat :**Existence du stress**

Les résultats obtenus dans cette étude ont parfaitement répondu à notre question. Nous essayons d'abord de gérer le stress et l'épuisement professionnel, du moins selon l'infirmière. L'analyse qualitative a montré des niveaux très élevés d'épuisement professionnel et de stress. Toutes les personnes interrogées ont confirmé la fatigue et le stress continus.

Sources de stress

L'analyse des entretiens, nous a permis de faire un inventaire d'éléments considérés comme sources de stress, selon les infirmiers. Lors d'entretiens nous leur avons posé la question : « *C'est par rapport à quoi ?* », les répondants ont tous évoqué spontanément la fatigue physique et psychique. A part deux infirmières, toutes les personnes interrogées ont précisé spontanément, aimer leur métier.

Le tableau suivant, présente les principales sources de stress retenues, à partir de la catégorisation effectuée à travers des entretiens analysés dans le cadre de cette recherche

Tableau 2 : Eléments favorisant le stress et l'épuisement professionnel.

Situations évoqués	Nombre d'individus qui ont évoqué ces situations
Surcharge de travail	2
Conflit avec les médecins supérieurs hiérarchiques	2
Conflit avec les médecins externes	8
Conflit vie famille vie professionnelle	3
Dégradation de l'état de santé du patient	1
Atteintes de maladies	2
Pression de la famille du patient	9
Agression de la famille du patient	2
Pression du médecin	2
Conflit avec les collègues	3
Salaires	2
Lourde Responsabilité	6
La mort de patient	3

Discussion

Cette étude exploratoire menée auprès des 20 infirmiers, a répondu par affirmation à notre questionnement sur l'existence du stress et l'épuisement professionnel.

L'analyse et l'interprétation des données récoltées, aboutissent à une meilleure compréhension des éléments considérés comme sources de stress selon les infirmiers.

Le soutien organisationnel a aussi été mis en évidence lors des entretiens. Nous allons le discuter en fonction des éléments ayant un effet bénéfique sur les infirmiers. Le soutien organisationnel sera abordé après avoir discuté les éléments 'intention de départ.

1. Les variables influençant l'intention de départ :

Conflit avec le supérieur hiérarchique

Concernant l'intention de départ, les salariés n'ayant pas de conflit avec les médecins supérieurs hiérarchiques, ne comptent pas changer d'organisation.

Parmi tous les répondants une seule infirmière qui ne s'entend pas avec un médecin supérieur hiérarchique souhaite quitter, « X me stress beaucoup, il me met la pression au court des opérations ».

Conciliation vie privée, vie professionnelle :

Deux infirmières pensent quitter, car elles n'arrivent plus à concilier entre vie privée et leur travail.

Changement de métier :

Deux infirmières a exprimé le souhait de changer de profession « Je n'en peux plus, vivre avec les malades, vivre leurs douleurs, leurs paniques, cette routine me tue. ».

Les 15 autres salariés n'ont pas parlé de quitter ou ont répondu par la négation.

2. Les éléments ayant un effet bénéfique :**Soutien organisationnel :**

Selon les résultats 15 salariés ne comptent pas changer. Et, une seule infirmière parmi l'échantillon interrogé se plaint de l'organisation au point de vouloir quitter.

La proximité des supérieurs :

Tous les répondants satisfaits, ont évoqués la proximité des supérieurs et une bonne entente avec eux. « Quand je ne vais pas bien et que le médecin vient me demander pourquoi, ça me fait du bien ».

Religion :

L'élément religion a été évoqué par quatre personnes. Il semble que la religion soulage, par la promesse d'un monde meilleur, elle crée un sentiment de bien-être et d'épanouissement.

Confiance organisationnelle :

Sept infirmiers ont évoqué la confiance des médecins envers le personnel, ou la confiance du personnel envers les médecins « *je me sens à l'aise ; les médecins me font confiance* ».

Conclusion

Cette étude exploratoire avait pour but d'aborder la question de l'épuisement professionnel et du stress dans un contexte hospitalier marocain. Le choix du milieu hospitalier avait pour objectif d'étudier ces phénomènes dans un milieu favorisant le stress et l'épuisement professionnel.

Il ressort des résultats que le stress et l'épuisement existe à un niveau élevé, selon la perception des interrogés. Ainsi, qu'on constate que les médecins sont plus atteints de ce malaise, que les infirmiers. Cela pourrait être lié à leur métier, ou à d'autres variables. Il ressort aussi, qu'une bonne entente avec le supérieur hiérarchique, le soutien organisationnel perçu et le sentiment de confiance réciproque entre hiérarchique et subalterne sont des éléments bénéfiques au bien-être des salariés, ainsi que la religion est un élément qui soulage. Il est également apparu que les conflits avec les supérieurs ou collègues et l'impossibilité de concilier vie professionnelle et privée favorisent l'intention de départ.

11-La pré-enquête :

Tout travail de recherche scientifique doit être réalisé par la pré-enquête pour procéder à une enquête. Elle permet donc de collecter des connaissances et des informations et d'approfondir notre réflexion associée au thème à étudier. En outre, elle est serviable pour enrichir notre problématique et préciser nos hypothèses et formuler notre questionnaire ainsi que le choix de la méthode et les techniques de collecte des données et la population mère qu'englobe l'ensemble des salariés. On va déterminer notre population d'enquête et fixer l'échantillon.

Selon Roger Mucchi, la pré-enquête est une « investigation de type qualitatif c'est-à-dire, interviews semi-directifs, documentation, réflexion, destinée à élaborer les dimensions de l'enquête, l'hypothèse, le libellé des questions et des tests »³⁰. La pré-enquête est définie par **Chauchat H**, comme « la phase d'opérationnalisation de la recherche théorique, elle tente de définir des liens entre les constructions théoriques : schémas théoriques ou simplement cadre conceptuel selon le cas, et d'autre part les faits observables. Son aboutissement est la mise en place de l'appareil de l'observation.»³¹

La pré-enquête se voit également comme une « démarche préliminaire à l'enquête qui permettra de vérifier plus convenablement la validité des variables retenues et de tester les instruments d'investigation. Elle vise à envisager le regard envers ce qu'on cherche à connaître notamment sur la problématique et des hypothèses.»³²

³⁰ MUCCHI Roger, *Le sondage d'opinion, application pratiques*, les éditions ESF, Paris, 1978, p 123.

³¹ CHAUCHAT H, *L'enquête en psychosociologie*, 2^{ème} édition ; PUF, Paris, 1999, p 63.

³² - GRINSCHPOUN Marie-France, *Construction un projet de recherche en sciences humaines et sociales*, 2^{ème} édition, Paris, 2014, p. 37.

Nous avons mène notre pré-enquête au niveau de l' l'entreprise SARL Boisson diverses ITHRI Akbou qui a duré 29 jours, de 02/05/2021 au 31/05/2021, deux fois par semaine.

La visée de ce travail de recherche consiste à garantir sa fiabilité selon l'échantillon d'étude, la pertinence des hypothèses et les conditions d'études. Cette pré-enquête nous permet aussi de connaitre le terrain d'étude et notre population d'étude et la particularité de leurs tâches ainsi que les conditions du travail existant au sein de l'entreprise.

Et nous avons soumis les salariés à l'ensemble des questions qui sont liées à notre étude actuelle et portent sur les conditions du travail, le temps du travail, l'autonomie au travail et l'intensification du travail. Thème intitulé : « les facteurs organisationnels générateurs de phénomène de burn out dans l'entreprise ».

Les résultats de notre pré-enquête nous amenés à constater que l'intensification du travail, le rythme du travail sont déterminées par l'augmentation des commandes des clients ce qui permettra notamment d'engendrer la pression pour travailler plus vite. L'entreprise se réfère aussi à la polyvalence dont la surcharge du travail peut engendrer le stress et le burn-out et qui peut être physique ou mentale, ce qui amène à une démotivation ou le désengagement des salariés. Les horaires du travail influencent également la santé physique et mentale des salariés comme travail de nuit et le régime de 3x8. En ce qui concerne l'autonomie au travail, les salariés prennent généralement les décisions liées à leur travail dans des situations plus urgentes par rapport aux cadres qui ont une large marge de manœuvre pour prendre des décisions relatives à leur travail. Cela nous permet de préciser les hypothèses et de formuler notre questionnaire afin de parvenir à l'objectif de cette recherche.

Les résultats obtenus de l'observation directe et de la pré-enquête démontrent aussi qu' il existe dans cette entreprise des points positifs et importants en mentionnant le soutien organisationnel qui joue un rôle primordial dans le milieu professionnel et le soutien de supérieur hiérarchique et sa proximité des salariés génère la satisfaction et engagement au travail ainsi que la bonne entente avec eux. Cette situation permet aux salariés de ne pas compter changer ou quitter l'entreprise. Il a y également la reconnaissance professionnelle qui occupe réellement une place fondamentale dans le milieu de travail et elle s'agit d' une considération donnée par l'autrui par rapport au travail réalisé. La reconnaissance permet « d'augmenter la motivation, la satisfaction et l'estime de soi ainsi que l'engagement des salariés. Mais le manque de reconnaissance génère des problèmes cruciaux comme l'absentéisme.»³³ La reconnaissance professionnelle peut être matérielle ou immatérielle.

³³ IWEINS Caroline, *Détecter et prévenir le burn-out*. Edition Mardaga, Bruxelles, 2020. p. 42-43.

PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE I

Le burn-out

1-Historique de burn-out :

« Il n'existe pas de consensus de la part des chercheurs sur les origines du burn-out ou l'épuisement professionnel, mais ils s'accordent à dire que celui-ci est résultant des transformations sociales », selon Munroe et Brunette. Certains auteurs comme Cherniss (1980) voient que son origine est liée aux changements sociaux qui se sont produits depuis la fin du XIX^{ème} siècle avec la révolution industrielle. Et d'autres auteurs comme Gervais (1991) pensent que l'émergence de burn out est associée à des modifications sociales datant de des années 1980. Pour Munroe et Brunette, un accès aux emplois prestigieux demandent de plus en plus de compétences a contribué à transformer la perception des travailleurs dans une société déficitaire où le coût de la vie augmente et les valeurs politiques, sociales et médicales sont remises en question.»³⁴

Le chercheur français Veil (1959) a utilisé le terme d'épuisement professionnel pour la première fois dans un de ses articles et a constaté dans sa pratique de psychiatrie du travail que le concept d'épuisement semble un bon outil pour comprendre un état qui n'était pas encore répertorié dans la nosographies. Selon Pierre Canoui, l'épuisement a donc trouvé son origine dans deux aspects complémentaires « en tant que problème social avec ses conséquences concrètes et en tant que champ d'études scientifiques avec sa portée théorique »³⁵. « La pluralité de définitions du burn-out existantes dans la

³⁴ MUNROEN V. BRUNETTE N. L'épuisement professionnel (burn-out) : un problème réel, revue d'intervention sociale et communautaire, vol.7, n°1, 2001, p167-168.

³⁵ CANOUI P. Stress, burnout, harcèlement moral, Dunod, 2016, p. 21

littérature est, sans doute, une conséquence de cette origine elle-même hétérogène.»³⁶

Le psychiatre et psychanalyste Herbert J. Freudenberger qui « a pris en charge des toxicomanes dans une free clinique. Il a employé le concept de burn-out dans ses travaux en 1970 afin d'identifier l'état mental des jeunes volontaires travailleurs auprès de toxicomanie de free clinique.»³⁷

Il était l' « un des premiers qui a écrit en 1974 sur le burn-out et a décrit même cette entité et histoire en tant qu'il a lui-même souffert de cette brûlure interne, il a constaté qu'un grand nombre de soignants ont perdu rapidement en quelques années leur dynamisme, leur engagement et leur motivation.

La psychologue sociale Christina Maslach est parvenue à connaître en 1975 l'épuisement professionnel dans le cadre d'une recherche sur le « stress émotionnel » et les stratégies de coping développées par les employés de services sociaux face à leurs usagers. Les études faites sur ce phénomène prennent donc leur origine dans des services d'aide et de soins.

Ensuite, Maslach a fait en 1981 avec son équipe Michel Leiter et Jackson, un instrument de mesure « Maslach Burn out Inventory (MBI) » qui permet d'évaluer des catégories de travailleur engagées dans les « relations d'aide ». Plusieurs études se réfèrent à l'instrument de mesure (MBI).»³⁸

On peut avancer à travers cet aperçu que les deux auteurs, Herbert J. Freudenberger et Christina Maslach, se considéraient réellement les premiers à

³⁶ COLLANGE J, TAVANI J.L, SOULA M-C, *regards croisés sur le burn out : aspects médicaux et psychologiques. Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, édition université Paris-DESCARTS ? Paris, 2013, p. 36.

³⁷ COUTANCEAU R, et al, *Stress, burn-out, harcèlement moral*, Dunod ; Paris, 2016, p. 21

³⁸ ABDELHALIM Boudoukha, *Burnout et traumatisme psychologique*, Dunod ; Paris, 2009, pp. 11/14.

découvrir le burn-out et à le prendre en considération. Et par la suite, celui-ci devient actuellement comme un phénomène crucial et voire même une maladie de siècle à laquelle la société s'expose continuellement.

2-Définition de burn-out :

En anglais, « burn-out » signifie s'user, s'épuiser, craquer en raison de demandes excessives d'énergie, de forces, de ressources. Le « burn-out » est un terme emprunté au vocabulaire aérospatial et électronique : dans celui de l'aérospatial, il désigne le risque d'échauffement brutal, voire de destruction d'une fusée, provoquée par l'épuisement de son carburant. Dans celui de l'électronique, il signifie « surcharge de tension », voire « grillage des circuits ». « Ce qu'il est intéressant de repérer, c'est que les signaux envoyés par les fusibles censés repérer le risque de surcharge émotionnelle ont été ignorés.

Le danger ayant été minimisé, le disjoncteur central n'a pas fonctionné et a entraîné un court-circuit et la propagation d'incendies qui couvent, tapis dans les profondeurs des bâtiments. En silence, ils rongent les fondations et les âmes des bâtisses.»³⁹

Il existe plusieurs définitions du burn-out et chaque auteur a sa propre définition, parmi lesquelles on va mentionner :

« **Herbert J. Freudenberger (1974)** était le premier à donner une description générale de burn out en se basant sur les réactions émotionnelles, physique et comportementales.»⁴⁰

³⁹ PATRICK Mesters, SUSANNE Peters, *Vaincre l'épuisement professionnel : Toutes les clefs pour comprendre le burn out*, Robert Lafont, 2007, p 40.

⁴⁰ MANOUKIAN ALEXANDRE, *La souffrance au travail, les soignants face au burn-out*, 2^{ème} édition Lamarre, Paris, 2016, pp. 9/11.

Pour « **Freudenberger et Richelson** (1980), l'épuisement professionnel est comme réduction des ressources internes de l'individu et de son énergie, de sa vitalité et de sa capacité à fonctionner, qui résulte d'un effort soutenu déployé par cet individu pour atteindre un but irréalisable, et ce, en contexte de travail, plus particulièrement dans les professions d'aide.»⁴¹

« **Bobert Kahn** (1978) voit le burn out comme syndrome d'attitudes inadéquates à l'égard des clients et de soi-même, souvent lié à des symptômes physiques et émotionnelles désagréables.»⁴²

De la part de « **Christina Maslach** (1982), elle a lié l'épuisement professionnel aux professions d'aide dont il a décalage entre l'émotion de l'intervenant et son milieu de travail. Le burn out est ,pour elle, un syndrome de l'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de perte du sentiment d'efficacité personnelle, susceptible de survenir chez des sujets travaillant, de quelque façon que ce soit, avec d'autres être humains.»⁴³

« Il s'agit d'une réaction de charge émotionnelle chronique naissant lorsque l'on s'occupe durablement d'autres personnes, en particulier lorsqu'elles sont dans le besoin ou ont des problèmes.»⁴⁴

On peut constater, d'après ces définitions, que le burn out est un stade final de stress professionnel qui se produit dans l'environnement du travail cette situation conduit à réduire les capacités émotionnelles et physiques de la personne et se considère comme obstacle pour réaliser convenablement et concrètement sa tâche.

⁴¹ CANOUI P., MAURANGES A., *Le burnout à l'hôpital, le syndrome d'épuisement professionnel des soignants*. 4ème édition, Masson, Paris, 2008, p. 21.

⁴² PHILIPPE Zawieja, FRANCK Guarnieri, *Epusement professionnel : approches innovantes et pluridisciplinaires*, édition Armand Colin, Paris, 2013, p. 13.

⁴³Ibid. p. 13.

⁴⁴ Idem, p. 13.

3- Les caractéristiques du burn-out :

Le burn-out se caractérise par les trois dimensions selon Maslach, à savoir :

3-1- L'épuisement émotionnel :

Il s'agit d'une personne qui « se sent épuisée et elle a l'impression de réaliser beaucoup de chose à la fois émotionnellement et physiquement..»⁴⁵

. Elle perd aussi son « énergie et elle se sent vidée. Ce qui la pousse à ressentir un profond sentiment de fatigue émotionnelle et physique et ayant peur d'aller au travail. Cette situation engendre à l'individu des difficultés notamment en relation émotionnelle avec son environnement social en mentionnant par exemple ses proches et son entourage familial ou bien avec son environnement professionnel. La personne épuisée est caractérisée par la froideur et l'hyper contrôle. »⁴⁶

3-2- La dépersonnalisation :

Cette caractéristique est liée à la dimension « interpersonnelle du phénomène du burn-out. Elle englobe des attitudes impersonnelles, négatives, détachées et cyniques vis-à-vis des personnes dont on a la charge ou la responsabilité.

La deshumanisation s'émerge quand l'individu se comporte négativement envers ses collègues, ses clients ou ses patients. Ceux-ci se considèrent comme des éléments dérangeants et ennuyants pour une personne négative comme l'enseignant qui voit que l'enseignement est bien mais sans les élèves.»⁴⁷

⁴⁵ MASLACH Christina, LEITER Michael P, *Op. Cit.* p 43.

⁴⁶ GREBOT Elisabeth, *Stress et burn-out au travail, édition Eyrolles, Paris, p. 108.*

⁴⁷ *Ibid.*, p 108.

La dépersonnalisation peut réellement jouer un « rôle primordial et positif et voire même comme élément protecteur. Ce que va permettre à la victime de se distancier psychologiquement de ses clients ou de ses patients pour se protéger des effets négatifs de l'épuisement émotionnel. A l'inverse, la dépersonnalisation peut également avoir un rôle négatif quand l'accomplissement personnel se réduit à l'extrémité. »⁴⁸

3-3- La diminution de l'accomplissement personnel au travail :

« Dans cette troisième dimension, la victime juge lui-même qu'elle est inefficace et se caractérise par la dévalorisation des compétences et du travail ce qui va créer par la suite un sentiment d'échec personnel et que ses objectifs ne sont pas atteints, la diminution de l'estime de soi, du sentiment d'auto-efficacité et la frustration au travail.

La personne va donc construire une vision négative de sa vie professionnelle et personnelle et elle la voit comme échec total. Ce sentiment engendre l'état dépressif.»⁴⁹

4- Les multiples symptômes du burn-out :

Les symptômes de burn-out sont englobés en fonction de l'état « psychologique, émotionnel et physiologique. Ceux-ci sont jaillis de l'accumulation de tresseurs professionnels variés.»⁵⁰

4-1- Les symptômes psychosomatiques et physiologiques:

Il s'agit des « troubles de sommeil, la fatigue chronique, insomnies, douleurs diffusés chroniques »⁵¹ et les personnes souffrent de l'épuisement

⁴⁸ *Ibid.*, p 109.

⁴⁹ *Idem*, p 109

⁵⁰ MASLACH Christina, LEITER Michael P, *Op. Cit.*, p 12.

⁵¹ *Ibid.*, p 14.

professionnel peuvent avoir « un rythme cardiaque plus élevé, une augmentation du taux de cholestérol, de triglycérides, de l'acide urique.»⁵²

4-2- Les symptômes cognitifs et affectifs :

On peut mentionner « la dysphorie, l'hypersensibilité, pessimisme, désespoir, dépression, cynisme, indécision, manque de concentration, la tendance à tenir les autres, isolement et détachement émotionnel et l'image négative de soi.»⁵³

4-3- Les symptômes comportementaux :

Ils concernèrent « la baisse de la productivité, augmentation de l'abus de substance toxique comme l'alcool ou drogue, agressivité, impulsivité et repli sur soi.»⁵⁴

4-4- Les attitudes de type défensif :

Il s'agit des comportements de « résistance aux changements, une rigidité envers toute décision nouvelle à prendre.»⁵⁵

5- Le processus d'installation de burn-out :

Les caractéristiques sociodémographiques comme « l'âge et l'ancienneté ne se considèrent pas comme des éléments qui permettent d'augmenter le burn-out. En ce qui concerne les jeunes, le décalage entre leurs attentes idéalisées et la réalité quotidienne est un générateur de burn-out. En outre, la perte de passion pour le travail se voit classer comme une première étape de burn-out. »⁵⁶

⁵² GREBOT Elisabeth, *Op. Cit.* p 115.

⁵³ Ibid, p 14.

⁵⁴ Idem, p 14.

⁵⁵ GREBOT Elisabeth, *Op. Cit.*, p 115.

⁵⁶ Ibid. p 119.

5-1- L'enthousiasme:

Le salarié qui obtient une nouvelle fonction peut « idéaliser et surinvestir son travail. L'excès d'enthousiasme contribue à se sacrifier complètement dans son travail en essayant de forger les attentes irréalistes par rapport à son travail. Le salarié est prêt pour plus d'heures en présence, plus de charge de travail et plus d'efforts pour qu'il arrive à prouver son professionnalisme dans son travail et en même temps, il ignore ses propres besoins.»⁵⁷

5-2- La stagnation :

Le salarié porte des « sentiments négatifs au niveau émotionnel. Il aboutit à conclure que son investissement n'est plus favorable et ce qui va engendrer le mécontentement. Ensuite, il découvre qu'il n'y a pas seulement le travail dans la vie mais il existe aussi les sentiments, les relations et les loisirs. Alors, cette situation lui amène à plonger dans la déception, la rancœur amère, le sentiment d'injustice.»⁵⁸

5-3- La frustration :

Il s'agit d'un « sentiment de retrait vis-à-vis les problèmes existants et en remettant en cause des compétences et l'irritabilité. Celui-ci conduit à l'intolérance envers les collègues ou à des relations professionnelles. Le salarié est irrité par les exigences de son rôle professionnel soit pour écouter autrui ou de lui accorder du temps.

Le sentiment de frustration permet d'engendrer les troubles physiques, somatiques, émotionnels ou comportementaux.

⁵⁷ *Ibid.* p 119.

⁵⁸ *Ibid.* p 120.

Le salarié doit s'interroger sur ses choix, le sens et la valeur qu'il doit offrir au travail.»⁵⁹

5-4- L'apathie :

Le salarié pourra subir la « dépression et l'indifférence à son environnement professionnel. Il se trouve incapable à affronter plusieurs frustrations quotidiennes. Le salarié préfère de retrait, d'absence de réaction dans des situations professionnelles pour éviter réellement les conflits et les réflexions.»⁶⁰

6- Les nouvelles formes de burn-out :

L'environnement du travail se considère comme un « obstacle face aux objectifs voulus atteindre. Il permet de détruire les espoirs des salariés suite aux facteurs technologiques, économiques, socioculturelles et politiques qui contribuent en effet à dessiner un nouveau cadre de vie et d'imposer des conditions et le cadre du travail. Le burn-out apparaît sous différentes formes à savoir :

6-1- La forme d'épuisement :

L'individu peut réagir en fonction de deux manières soit désinvestir son travail ou devenir perfectionniste car il se trouve dans des situations de stress et trop peu de gratification.»⁶¹

6-2- La forme frénétique :

Le salarié travaille « intensivement et s'épuise afin de parvenir à réaliser la gratification et l'accomplissement capable de compenser l'étendu de son stress.

⁵⁹ GREBOT Elisabeth, *stress et burn-out au travail*, édition Eyrolles 2008, p 119

⁶⁰ *Ibid*, p 121.

⁶¹ *Ibid.*, pp. 121-122

6-3- La forme liée aux conditions du travail :

Il s'agit des « conditions de travail qui sont monotones et peu stimulantes ou motivantes. Cette forme n'est pas casée par des tensions excessives. »⁶²

.

7- Les facteurs de burn-out :

On a classé les facteurs de risque de burn-out en trois volets, le premier est lié aux facteurs « sociétaux qui englobent la mondialisation, les nouvelles technologies et la numérisation, les changements dans les structure familiale, l'individualisme. Le deuxième s'agit des facteurs de risques organisationnels comme la charge du travail, les possibilités d'évolution dans la carrière, et les valeurs et enfin, le troisième volet qui est lié intimement aux facteurs individuels. »⁶³

7-1- Les facteurs sociétaux :

Les évolutions qui se produisent perpétuellement dans la société et les changements importants que le monde de l'entreprise connaît permettent profondément d'augmenter le phénomène de burn-out.

-les nouvelles technologies se considèrent par les entreprises comme un bouleversement important en introduisant l'automatisation et la simplification de certaines tâches et la diminution des erreurs humaines. Mais elles représentent aussi une menace pour nombreux postes et le travail humain est en train de se disparaître ou est modifié.

Ensuite, la nature de travail est changée complètement. Le contrôle des machines et la gestion des mails ou des dossiers électroniques deviennent

⁶² *Ibid.*, p 122.

⁶³ IWEINS Caroline, *détecter et prévenir burn-out*, p 33.

prioritaires pour les salariés. Cela montre que ces « changements permettent de diminuer le lien social entre les salariés.»⁶⁴

- les nouvelles technologies contribuent réellement à générer et/ou augmenter la pression sur les salariés et elles se voient comme des contraintes pour les salariés et engendrent le stress. Celui-ci va transformer à long terme en burn-out. Les «études faites montrent que les principales sources de stress sont liées aux nouvelles technologiques à savoir : la quantité d'information à devoir traiter, la pression pour répondre rapidement aux mails, l'augmentation du nombre d'heures de travail et la réalisation de plusieurs tâches en même temps et la charge du travail est liée à la quantité d'information à emmagasiner.»⁶⁵

7-2-Les facteurs individuels :

« En ce qui concerne les caractéristiques liées à l'individu, le lien entre, d'un côté, l'épuisement professionnel et, de l'autre côté, le genre, l'âge ou le niveau d'études, n'est pas établi. Les résultats des études sont divergents. En revanche, comme pour le stress au travail, les études montrent que les traits de personnalité jouent un rôle dans la survenue de l'épuisement professionnel. On peut, notamment, citer le lien entre ce syndrome, l'instabilité émotionnelle (tendance à percevoir, construire et ressentir la réalité et les événements comme menaçants, pénibles et problématiques) et le caractère consciencieux (être méthodique, organisé, soigné, méticuleux, persévérant, etc.). Toutefois, cela ne réduit en rien l'influence des facteurs de RPS liés au travail dans l'émergence du burn-out. Un autre aspect individuel à prendre en compte est l'importance primordiale du travail dans la vie et l'identité de l'individu (sens donné au travail, valeurs qu'il véhicule). Cela se traduit pour l'individu par un engagement fort car c'est dans le cadre de son travail qu'il se sent utile et

⁶⁴ Ibid, p 34.

⁶⁵ Idem, p 34.

s'accomplit. Toutefois il serait faux de considérer le syndrome d'épuisement professionnel comme «une maladie du battant», comme une conséquence inéluctable d'un engagement trop intense d'un individu au travail, même si ce syndrome s'observe chez des travailleurs fortement investis et, la plupart du temps, appréciés dans leur travail tant au niveau technique que relationnel. En effet, une telle causalité requerrait d'identifier des situations de «sur-engagement», ce qui impliquerait l'existence d'un seuil dont le travailleur s'écarterait. Or, il n'est pas possible de fixer un seuil qui puisse définir la juste part d'investissement qu'un individu devrait consacrer à ses relations affectives et sociales, et à son travail.»⁶⁶

Les facteurs individuels contiennent certains traits de personnalité qui se considèrent propices au burn-out. Certaines personnes sont exposées plus à risques que d'autres en prenant l'élément de sexe et l'âge. Cela est lié ainsi à des personnalités ayant de performance et de réussite élevée, des individus liant l'estime de soi à leurs performances professionnelles, une personne qui donne une place grandissante à son travail par rapport à sa vie personnelle, et l'excès de responsabilité et le perfectionnisme ainsi que les difficultés personnelles et les conflits familiaux contribuent au burn-out. Les caractéristiques individuelles influencent réellement les capacités afin d'équilibrer entre les exigences professionnelles et les ressources de l'individu.

7-3- Les facteurs relationnels :

Il s'agit des facteurs qui sont liés intimement à la « relation de travail comme les relations avec les collègues, avec la hiérarchie ou avec l'externe (les clients ou le patient) ainsi que la qualité de la communication organisationnelle.

⁶⁶ DGT, Anat., INRS, *Le syndrome d'épuisement professionnel ou burn out*, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social – N° Dicom: 15-045, Paris, 2015, p.15

Les conflits interpersonnels ou les comportements dysfonctionnels au travail constituent une source de stress et de mal être (Cooper, Marshall 1986, Fletcher 1991). Et selon Leiter et ses collègues ont montré dans leurs études que l'environnement de travail socialement toxique, c'est-à-dire, caractérisé par des incivilités, des conflits non résolus, un manque de respect mutuel et de soutien ou encore du harcèlement, augmente le risque d'épuisement professionnel. Les conflits au travail révèlent le manque d'esprit d'équipe et de soutien social. Or le soutien social des collègues est considéré comme une ressource essentielle pour pouvoir mieux faire face aux situations stressantes dans le travail.

Ces conflits surviennent par l'ensemble des facteurs tel que les conflits de rôle, un style de management dysfonctionnel ou encore un climat social négatif (Coyne, Smith-Lee Chong, Seigne, et Randall, 2003 in Turkey et all. 2009).

La communication organisationnelle dysfonctionnelle (absence de communication en cas de décision importante ou de gros changements, non-transmission des informations sur le lieu et les tâches, absence de réunion d'équipe, etc.) Peut être source de mal-être important au sein des entreprises. Cela est soulevé par la législation belge sur le bien-être au travail (Arrêté royal du 10 avril 2014) que le manque de communication ou une communication dysfonctionnelle au sein de l'entreprise constitue facteur de risque important au niveau des relations de travail sur lequel l'employeur est tenu d'agir. Le climat de sécurité psychosociale qui est déterminée par la bonne communication organisationnelle permet en effet d'atténuer l'épuisement professionnel des travailleurs ainsi que d'augmenter leur engagement, leur motivation et leur productivité.»⁶⁷

On constate que Les relations de travail représentent un des éléments primordiaux voire même facteur déterminant dans l'émergence et le

⁶⁷ IWEINES Caroline, Op. Cit, ppp.51-52-54.

développement du burn-out. Il s'agit donc des rapports et des échanges entre les individus qui prennent réellement la place grandissante dans l'univers professionnel. La relation au travail se porte sur le caractère de réciprocité et l'interdépendance qui forment en effet les fondements de la relation interpersonnelle.

Des relations difficiles que les personnes entretiennent avec leurs collègues au travail, un manque de communication organisationnelle ou non circulation des informations, des conflits permanents au sein d'une équipe, favorisent l'apparition de l'épuisement chez les salariés. Au sein des relations de travail, jaillissent les sources de soutien social.

Celui-ci peut être fourni par des collègues ou de toute autre personne de l'environnement de travail. Le soutien social garantit la bonne santé mentale des salariés. En revanche, le manque de soutien social, l'isolement, le conflit entre vie professionnelle et vie familiale contribuent à l'épuisement.

L'employeur doit donc prendre en considération la relation interpersonnelle dans l'environnement organisationnel afin d'aboutir à préserver la stabilité de l'entreprise. C'est pour cette raison que l'employeur est appelé à concevoir et implanter un climat favorable lié à la relation de travail ce qui va permettre d'assurer d'une part le bien-être des salariés et de l'autre part le maintien de la productivité.

7-4- Les conditions de vie au travail :

Un autre facteur représente le risque de l'épuisement professionnel, est lié aux « conditions de vie au travail. Il s'agit de tous les facteurs liés à l'environnement de travail et qui jouent aussi un rôle déterminant en matière de bien-être.

Carlopio (1996) a développé une échelle de satisfaction liée à l'environnement physique de travail (« Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire », PWESQ), a montré que, lorsque les travailleurs sont satisfaits de leur environnement physique de leur travail (au niveau des locaux, des équipements et outils ainsi que de la sécurité), ils présentent une plus haute identification à leur organisation, une plus grande satisfaction dans le travail ainsi que moins d'intention de quitter leur emploi. Plusieurs auteurs ont démontré que le mauvais environnement physique de travail en termes de lumière (être dans un bureau trop sombre ou trop éclairé), de bruit (travailler dans un environnement trop bruyant), de position (travailler dans des positions inconfortables ou non ergonomiques), d'infrastructure (insalubrité des locaux, manque d'espace), de matériel de travail (absence de matériel pour pouvoir faire correctement son travail) ou encore de sécurité est liée à une augmentation de stress et de l'épuisement professionnel (CSS, 2017, Demerouti et coll. 2001).»⁶⁸

7- Les conséquences du burn-out :

8-1- Du point de vue individuel :

En situation de burn-out, la personne est confrontée à des problèmes de santé. En premier lieu, on a d'abord le « niveau physique qui comporte les troubles de sommeil, la fatigue chronique, la perte d'énergie pour le travail, la variation de poids. Elle souffert aussi d'état de plaintes somatiques comme les maux de tête, maux de ventre, douleurs musculo-squelettiques, trouble gastro-intestinaux, mal de dos, problèmes de peau. En deuxième lieu, niveau émotionnel qui est liée à la perte de la motivation pour le travail, ennui, frustration, irritabilité, la perte de confiance en soi, désengagement au travail,

⁶⁸Ibid., pp. 54-55

pessimisme, isolement social ou évitement de contact et le sentiment d'impuissance et de vide. Le troisième lieu consiste en niveau intellectuel qui contient le trouble de concentration et de mémoire, la perte de sens de priorités, désorganisation du travail, diminution du rendement et de l'efficacité, altération de la qualité du travail. Et enfin, en quatrième lieu c'est le niveau du comportement qui s'agit de distance cynique, ironie, agressivité, perte de capacité de d'empathie, deshumanisation de la relation et isolement social et voire même la personne atteinte de burn out peut opter pour abus de substances toxiques ou des conduites addictives comme le tabagisme, l'alcoolisme, les médicaments stimulants et/ou somnifères.»⁶⁹

8-2- D'un point de vue organisationnel :

Le burn-out a également des répercussions organisationnelles et celles-ci contribuent à désorganiser et déstabiliser l'entreprise, et les salariés. Parmi lesquelles on peut évoquer les points suivants :

- Il augmente le phénomène d'absentéisme et du turnover,
- Il y a des difficultés pour remplacer le personnel ou recruter de nouveaux employés,
- Il se voit comme facteur des accidents du travail,

-Il engendre la démotivation, une baisse de créativité, et le désengagement ainsi que la dégradation du climat social et une mauvaise ambiance de travail. Cette situation mène à la baisse de la productivité. »⁷⁰

8-3- D'un point de vue relationnel :

⁶⁹ www.presanse-pacacorse.org/r/ prévenir l'épuisement professionnel ou burn out.

⁷⁰ www.inrs.fr, Santé et sécurité au travail-INRS, Paris, 2017.

Le burn-out résulte également des « conséquences nocives pour les salariés sur leur vie professionnelle, sociale et familiale. La dégradation des rapports ou des échanges avec les collègues ce qui crée l'état de souffrance. La personne qui se trouve sous l'état de dépersonnalisation, se comporte avec les collègues comme les objets. Ces relations collectives s'apparaissent sous forme de conflit avec les collègues dans l'environnement de travail ainsi que d'isolement social, séparation, divorce et difficultés relationnelles avec les proches et les amis.»⁷¹

9- Les approches du burn-out :

Il y a différentes approches de la psychopathologie du travail qui tentent d'expliquer et de mettre l'accent sur les phénomènes générateurs des troubles psychiques en environnement professionnel.

9-1- L'approche sociologique :

Cette approche présente sa vision de la maladie comme expression individuelle des conflits sociaux et elle aboutit en fait à une négation de la psychopathologie du travail. Ce sont les conflits sociaux, qu'avec le cortège de la problématique, de lutte des classes, des rapports de pouvoir dans l'entreprise et ce corps social qui »⁷² serait à l'origine de la pathologie psychiatrique de la personne, on trouve là des fondements du courant anti psychiatrique, les conditions de travail et son organisation sont témoins d'une pathologie sociale.

⁷¹MOLENDAS, *syndrome de burn out*, 4e congrès-Société française de médecine d'urgence, Paris, 2010, p. 41.

⁷²CANOUI. P, MAURANGES. A, *Op. Cit.* pp 31,32.

9-2- L'approche psychiatrique :

Approche psychiatrique considère que le travail apporte double impact sur la santé mentale ; source de souffrance ou facteur d'équilibre.

Le travail peut se voir comme révélateur de la pathologie mentale ou être source d'un trouble de l'adaptation. Mais est également un moyen thérapeutique en permettant : la réinsertion sociale, la réadaptation du malade par le biais de la revalorisation narcissique et le renforcement de l'estime de soi. Dans les institutions, l'ergothérapie a par ailleurs de très large indications.

9-3- L'approche psychanalytique :

Dans cette approche, même si le travail semble avoir été le déclencheur d'une souffrance psychique, il n'est là qu'un révélateur de faille sous-jacente préexistante que l'on retrouve dans les premières années de la vie, la névrose infantile demeurant la cause fondamentale.

La psychanalyse permet d'appréhender l'épuisement professionnel comme une blessure narcissique profonde. Le choix d'une profession d'aide pourrait être sous-tendue par un mécanisme de défense : l'altruisme, soit le dévouement à autrui qui permet au sujet d'échapper à un conflit.»⁷³

Altruisme peut être un mode particulier de la formation réactionnelle, qui « permet d'éviter l'agressivité ou l'hostilité refoulées. L'altruisme peut être une jouissance par procuration. Le sujet aide l'autre à obtenir un plaisir qu'il se refuse-lui-même, et on retire une satisfaction grâce à son identification aux personnes aidées. Il peut être aussi une manifestation du masochisme. Le sujet recherche alors les sacrifices liés à l'altruisme. Mais l'idéal du sujet serait du à mal par la réalité professionnelle, et l'épuisement professionnel serait du à

^{1- 73} Ibid. pp 31,32.

l'échec des mécanismes de défense. Du point de vue des mécanismes de défense, le cynisme peut être vu comme l'opposé de la sur-identification dans une dimension caractérisant les attitudes envers le patient- bénéficiaire. La sur-identification désigne l'attitude d'un individu qui s'identifie complètement avec la personne patiente- bénéficiaire, et qui fait difficilement la distinction entre celle-ci et elle-même.

9-4- L'approche pavlovienne :

Il s'agit de l'étude des stéréotypes comportementaux de « contamination » de la vie personnelle par des automatisations du travail.

Elle a mis en évidence l'existence d'un syndrome spécifique résultant d'une tâche spécifique telle les névroses des téléphonistes et des mécanographes. Les standardistes manifestent des lapsus ou actes manqués comme le « allo, j'écoute » déclenchés même en dehors de leur milieu professionnel (le clic sonore des portillons automatiques du métropolitain). Cette approche s'applique seulement à des tâches stéréotypes causées par des automatismes de travail. Ces différentes approches apportent des éléments qui permettent de comprendre la psychopathologie de travail et d'analyser les facteurs générateurs de burn out.

L'impact du travail sur la sante de l'homme apporte au burn out une dimension particulière en s'introduisant dans le cadre de la psychopathologie.»⁷⁴

Il y a différentes lectures sous forme de pluridisciplinarité qui tentent de mettre en évidence le phénomène du burn out et qui nous permettent de le comprendre et en présentant l'homme dans le milieu professionnel à travers des situations soit individuelles ou collectives.

⁷⁴ Ibid., pp 31,32.

10- Les grands modèles du burn-out :

Le burn-out a été envisagé par plusieurs « modèles et ces derniers deviennent un cadre référentiel pour étudier ce phénomène. On présente ces modèles selon leur apparition chronologique.

10-1- Le modèle de Freudenberger (1974):

Ce modèle considère le burn-out comme résultat de l'engagement excessif dont il est lié à un travail ou une demande plus intense. Autrement dit, Les salariés surengagés ou qui se consacrent pleinement à leur tâche, sont généralement exposés à ce phénomène et cela va en effet générer l'image idéalisée d'eux-mêmes afin de rechercher à réaliser leurs buts, mais ils se confrontent à la réalité.

« Pour eux, cette situation leur présente un obstacle pour atteindre leurs buts et leurs attentes comme la reconnaissance et la gratitude. Ce qui conduit à perdre le lien avec le soi réel. Le burn-out est donc un état de fatigue chronique et de frustration, de dépression. Ceux-ci sont engendrés par la dévotion à une cause, un mode de vie ou une relation qui échoue à produire des résultats attendus cela s'ensuit la réduction de l'implication et d'accomplissement du travail.»⁷⁵

⁷⁵ Philippe Zawieja, Franck Guarnieri, *Epuisement professionnel : principales approches conceptuelles : cliniques et psychométriques*. Editions Armand Colin, 2013, pp 21-23.

10-2- Le modèle de Cary Cherniss (1980) :

Cary Cherniss adopte une « vision transactionnelle du syndrome de l'épuisement professionnel. Pour cette approche, le stress et burn-out viennent d'une relation humaine ou l'individu et l'environnement et ceux-ci se considèrent comme des composantes indissociables d'un processus dans lequel ils s'influencent mutuellement et perpétuellement. Autrement dit, le burn-out est un processus résultant des interactions entre huit facteurs associés au travail en mentionnant la charge du travail, autonomie, isolement social, etc. et on a également deux facteurs individuels comme l'orientation de carrière et soutien extraprofessionnel. Ce modèle se voit le burn-out comme un processus qui se produit à travers trois étapes. En premier stade, il s'agit de stress professionnel qui se produit par le déséquilibre entre les exigences du travail et les ressources de l'individu.»

Ceci conduit au deuxième stade, c'est l'étape de tension (strain), réponse émotionnelle au stress dominé par l'accablement, l'anxiété et l'épuisement. Et enfin, le troisième stade, qui est « coping défensif », apporte diverses modifications attitudinales et comportementales ne procurant qu'un soulagement passager (détachement, cynisme, demande de gratification..).»⁷⁶

Le burn-out est envisagé ici comme le résultat d'un « choc » entre la réalité du travail de terrain quotidien et la mystique ou la mythologie professionnelle.

10-3- Le modèle de Lauderdale (1982) :

Ce modèle propose trois « niveaux de burn-out, le premier est la confusion c'est-à-dire, le sentiment vague que quelque chose ne va pas. Le deuxième consiste en frustration (insatisfaction, colère, changement de travail,

⁷⁶ Idem, pp 21-23.

dorsalgies et migraines modérées, etc.), et enfin le troisième est lié au désespoir tel que le sentiment d'insuffisance et d'absurdité, cynisme, méfiance, apathie. Le burn-out provient ici de la déception lorsque la réalité ne correspond pas ou plus aux attentes que le sujet avait placées dans son travail, sa carrière, sa vie personnelle, etc. le burn-out n'a émergé que récemment dans l'histoire, c'est en raison de bouleversements civilisationnels et notamment après-guerre ; l'accélération des temps sociaux, depuis les relations internationales jusqu'aux rythmes individuels, empêche ou limite toute prévisibilité sur l'avenir, affectant tous les rôles sociaux qu'endosse un individu, pouvant lui donner l'impression qu'il se trouve embarqué dans une voiture folle.

10-4- Le modèle de Pines et Aronson (1988) :

Ce modèle définit le burn-out comme étant un état d'épuisement physique, émotionnel et mental provoqué par une longue implication dans des situations émotionnellement exigeantes. Il vêt une perspective existentialise, considérant que la motivation à choisir une profession de la relation d'aide est liée à un besoin de croire que la vie fait le sens que chaque action est précieuse et utile à son prochain.»⁷⁷

10-5- Le modèle de Meier :

Ce modèle définit le burn-out comme un « état dans lequel les individus attendent du travail une faible récompense mais une forte punition, en raison du manque de renforcements auxquels ils attribuent de l'importance, de résultats contrôlables, ou de compétences personnelles », Meier décèle quatre types d'attentes qui générateurs de burn-out : les attentes de renforcements positifs, les attentes de punition, les attentes, les attentes portant sur la contrôlabilité des renforcements, et celles portant sur leur contrôlabilité par le sujet lui-même.

⁷⁷ Idem, pp. 21-23.

Lorsque les attentes de punition sont élevées et que les trois autres types sont faibles, le sujet développe un pronostic pessimiste de la situation, caractéristique du burn-out.»⁷⁸

10-6- Le modèle de Maslach et Leiter (1997,2008) :

Le burn-out est considéré dans ce modèle comme « syndrome de trois dimensions, résultant d'un stress cumulatif et associant constamment :

- L'épuisement émotionnel (stress, absence d'énergie, fatigue, irritabilité, impulsivité), avec possible retentissement somatique (v. supra), contre lequel sujet développe diverses stratégies d'évitement (désinvestissement, retrait, rigidité, hyperactivité, etc.)
- La deshumanisation de la relation (désengagement relationnel, mise à distance, réification de l'entourage et des tiers, perte des idéales, cynisme), facteurs de rejet, de stigmatisation, d'agressivité et de maltraitance. Le cynisme joue un rôle central dans la traduction en actes de l'expérience que le salarié développe de sa vie professionnelle ; le retrait psychologique suffit même à prédire son désengagement total.
- La perte du sentiment d'accomplissement personnel (sentiment d'inefficacité et d'incompétence, dévalorisation...), marquée par une chute de la motivation intrinsèque et par l'impossibilité d'accéder dans et par le travail à une production de sens.

Dans le mode séquentiel, l'épuisement émotionnel constitue la première étape du processus et sa pierre angulaire, entraînant l'apparition réactionnelle d'un processus de deshumanisation. Le sentiment d'accomplissement personnel s'éteindrait en parallèle, de sorte que»¹certaines modèles alternatifs considèrent

⁷⁸ Ibid. pp. 21-23

le burn-out comme un processus bi- et non tridimensionnel (épuiement émotionnel et baisse du sentiment d'accomplissement personnel).

L'étiologie du burn-out est ici organisationnelle, puisque sont identifiés six facteurs : la surcharge de travail, le manque de contrôle, l'insuffisance des rétributions, l'effondrement du sentiment collectif, les manquements à la justice et les conflits de valeurs.»⁷⁹

D'après les modèles présentés par les différents auteurs sur le phénomène du burn-out, on aboutit à constater que le burn-out est un état d'individu qui s'épuise lorsqu'il surinvestit son énergie et ses ressources ainsi que sur-engage dans sa tâche. Autrement dit, c'est le décalage entre les exigences du travail et les ressources des individus. Cela va engendrer l'épuisement des ressources émotionnelles, physiques et mentales.

⁷⁹ Idem, pp. 21-23.

CHAPITRE II

Travail et organisation du travail

1 - L'évolution du travail :

Les évolutions et mutations du travail ont en effet un impact sur l'organisation du travail. Cela résulte l'augmentation des maladies socioprofessionnelles. Maslach et Leiter mettent en évidence que « le travail a principalement changé durant des dernières années. Nous souhaitons en finir avec la fin de l'exploitation humaine de la révolution industrielle et sommes arrivés à un travail pour lequel on pouvait trouver une certaine satisfaction. Mais aujourd'hui, la notion de « machine économique rentable » met en péril, notamment, la réalisation de soi »⁸⁰. L'entreprise doit réellement prendre en compte l'aspect humain dans le milieu professionnel. Les transformations majeures donc sont produites dans le domaine du travail depuis du XIXème siècle ce qui a permis de jaillir une législation pour protéger l'individu au travail ainsi que e mettre en œuvre des mesures afin de améliorer les conditions du travail. L'augmentation de productivité pendant les années soixante contribué à dégrader la qualité de vie au travail dans l'industrie comme la rotation du personnel et l'absentéisme. Et le décalage entre les attentes des individus ayant des qualifications et l'offre d'emploi. Les années soixante-dix, les salariés ont connu le mal être au travail. Selon Naulin (1998), « les salariés ont revendiqué essentiellement les conditions de travail, l'organisation du travail et la gestion même de l'entreprise. Petit à petit le mode d'organisation du travail industriel s'est étendu au secteur tertiaire sous l'effet de la mécanisation et de l'informatisation, engendrant un accroissement des tâches répétitives et découpées. Dans le même temps on commence à distinguer le travailleur manuel du travailleur intellectuel, selon que l'individu appartiendra au secteur tertiaire

⁸⁰ Maslach C, LEITER M. P. *The truth about Burn Out, how organizations cause personal stress and what to do about it*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, p. 200.

ou au secteur industriel »⁸¹. Cette période est marquée par l'apparition des « lois pour l'amélioration des conditions de travail, puis l'hygiène et la sécurité et enfin les horaires individualisés de travail, l'aménagement du temps de travail, et la prévention, la rémunération, le rôle de l'encadrement, et enfin l'organisation du travail et qualité de vie au travail »⁸². Les années quatre-vingts, « le facteur humain a pris une place majeure dans l'entreprise. C'est aussi à cette époque que le monde a connu les mutations économiques, technologiques, sociales et politiques. Cette situation a poussé l'entreprise à donc se transformer pour maintenir sa survie et adapter son mode d'organisation afin qu'elle soit plus flexible et réactive »⁸³. La gestion des ressources humaines évolue en mettant en avant l'esprit d'équipe. Selon le rapport du conseil économique et social, « les salariés disent se voir reconnaître une autonomie et une capacité d'initiative plus importantes. »⁸⁴

Celle-ci pose en quelque sorte les bases du pouvoir et de l'autorité. Dejours avance également la « diminution de la solidarité professionnelle et met en avant que, selon l'environnement et le contexte psychosocial, il existe une ambiguïté. En effet, certains éléments comme la fixation des objectifs, la responsabilisation ou encore l'évaluation individuelle vont constituer à la fois un facteur de pénibilité et un facteur de qualification. »⁸⁵

⁸¹ NAULIN G. , (Rapporteur), « *Prévention et résolution des conflits du travail* », AVIS adopté par le Conseil économique et social au cours de sa séance du 11 février 1998, Paris.

⁸² Ludovic PICART Op. Cit. p.77

⁸³ JAUSSAUD J., KAGEYAMA T. « *Juste à temps ou la gestion de production en flux tendus* », Revue Française de Gestion, n°85, sept-oct., 1991.

⁸⁴ CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIA. « *Études du conseil économique et social travail, violences et environnement* », Avis adopté en novembre 1999. Rapporteur Michel Debout. Le Harcèlement moral au travail. Avis adopté en avril 2001 Rapporteur Michel Debout.

⁸⁵ DEJOURS C. . *Souffrance en France*, Editions du seuil, 1998, p. 227.

Aujourd'hui, on constate que l'environnement de travail modern est en opposition au modèle de Taylorisme et sa planification. Il prend en considération le bien-être des salariés et aussi l'accroissement de la productivité.

1-1- La conception sociale du travail :

Linhart considère que la « sociologie s'est d'ailleurs constituée autour du travail car on prétendait à travers le travail pouvoir comprendre la société dans son ensemble, l'idée principale étant que les enjeux du travail se jouaient dans la société. Le lien enjeux travail-société était au cœur des travaux des sociologues »⁸⁶. Linhart ajoute aussi que dans les « années 1980 nous sommes passés du vécu du travail à la subjectivité du travail avec l'émergence des intérêts sur la culture d'entreprise et la démarche participative qui sont issus du management. Nous nous sommes alors déportés de l'objectivable vers la subjectivité à partir du moment où le management a considéré que la mise au travail était aussi une mise au travail subjective.»⁸⁷

1-2-Les caractéristiques du travail :

Selon D'Iribarne 1989, quand « il s'agit plutôt d'accomplir des devoirs que la coutume fixe à la catégorie particulière à laquelle on appartient Il souligne en parallèle l'observation de conflits et refus de contrôle, ainsi que des relations informelles qui seront atténuées par un devoir de modération qui permettra de travailler collectif malgré une entente qui n'est pas »⁸⁸. Linhart met également en évidence que « l'analyse de l'homme se base sur ses devoirs dans la hiérarchie selon son état, ses traditions, ses droits et ses devoirs. Les salariés appliquent en effet ce qu'on leur demande et n'ont pas droit de penser. Ce mal-être pousse donc les salariés à se soumettre à leur hiérarchie supérieure qui est

⁸⁶ LINHART D.. « Comment insidieusement formater un ouvrier » Site Souffrance et travail – 12 vidéo. Source : <https://www.youtube.com/playlist?list=PLF08EDF6F1AEE445B>, 2012.

⁸⁷ Idem.

⁸⁸ D'IRIBARNE Philippe, *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Le seuil, Paris, 1989, pp.524-525

en quelque sorte une action managériale pour maîtriser le milieu professionnel et cela entre dans l'harcèlement institutionnel. On peut également citer la notion de qualité du travail, chaque salarié a sa propre vision par rapport au travail qu'il exerce. Selon le même auteur, le salarié souffre de faire ce qu'il n'aime pas faire. Mais en France, eu égard à notre système, il existe une certaine forme d'illégitimité à se plaindre à cause de nos soi-disant nombreux privilèges. Privilèges, ce n'est pas forcément vrai, en regard de l'intensification du travail et de la demande constante de rentabilité. Le taylorisme a aussi inscrit la contrainte et le contrôle dans la définition des tâches. Les gens sont contraints par l'organisation même du travail. C'est une ressource importante du point de vue patronal. Cependant, le taylorisme est devenu au fil du temps de plus en plus discuté avec l'avancée des organisations, car les excès auxquels il a conduit se sont parfois révélés contre productifs. Le concept de (précarisation subjective) a fait son apparition (peur des évaluations, changement perpétuel, restructuration, déménagement, externalisation, plusieurs chefs) »⁸⁹

. Pour Lachmann et al (2010), « le développement de nouvelles formes de taylorisme dans le domaine tertiaire. Caractérisées par la standardisation et la parcellisation des tâches et des relations, elles peuvent faire perdre le sens du travail. Lorsque les méthodes de management incitent simultanément à la prise d'initiative, les salariés se trouvent en situation d'injonction paradoxale. Les processus doivent rester un moyen : ils ne règlent pas les enjeux humains, qui se jouent dans la proximité du management»⁹⁰. Comme le soulignent Dagot et Perié (2014), « les croissances et la standardisation des métiers de services, sont parfois assimilées à un véritable néo-taylorisme. Le salarié dans les organisations actuelles perd ses repères, ses certitudes et n'est pas sûr de pouvoir

⁸⁹ -Ibid., 12 vidéo. Source : <https://www.youtube.com/playlist?list=PLF08EDF6F1AEE445B>, 2012

⁹⁰ LACHMANN H., LAROSE C., PINICAUD C., MOLEUX M, « *Bien être et efficacité au travail 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* », rapport fait à la demande du premier ministre, éditeur premier ministre, La documentation Française, 2010, p. 19.

faire correctement son travail. Il ne maîtrise pas tout, et sa hiérarchie est plus mobile. Il s'agit assez souvent d'une politique de management permettant d'avoir des salariés dociles et réceptifs qui prendront en compte les objectifs qu'on leur fixe. Les salariés ne dominent donc pas leur travail mais sont dominés par leur travail.»⁹¹

Pour Daniel Cohen, nous sommes passés du « capital financier au capital humain et les temps nouveaux remplacent les temps modernes, et que cette mutation n'a pas engendré la libération attendue par ceux qui, en 1968, ont refusé le travail en miettes. Le travail coûte de plus en plus cher, l'entreprise en veut pour son argent et fait monter la pression « Le stress devient le mode de régulation de la société postfordiste.»⁹² Chabot traite l'aspect sociologique du Burn-out, qu'il définit comme - pathologie de civilisation-. Pour lui, la relation entre l'individu et la société est dégradée. Le Burn-out constitue une réaction à l'organisation actuelle du travail»⁹³. Au niveau du travail et de l'organisation du travail, Dejours explique qu'elle comprend « trois volets : la division des tâches qui aboutit au contenu du travail ; la prescription des gestes, des postures, de leur enchaînement, de leur rythme, qui aboutit à la définition du mode opératoire ; et la division des hommes, c'est-à-dire la hiérarchie, le commandement, les modes de communication, les rapports de subordination qui aboutissent à la délimitation des relations des hommes entre eux. Selon lui, le travail est vivant, et travailler, c'est tenter de combler l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, faire l'expérience du réel et endurer le réel qui se fait connaître par l'échec pour arriver à transformer la souffrance en plaisir».⁹⁴

Dejours arrive à comprendre par la suite « la source de l'augmentation importante des pathologies mentales puis l'apparition des suicides au travail.

⁹¹ DAGOT L., PERIE O., « *Le burnout et la dissonance émotionnelle dans l'activité de care en centre d'appel* », *Le travail humain*, 77(2), 2014, pp. 155-175.

⁹² COHEN D., *Nos temps modernes*, Editions Flammarion, 1999, p. 160.

⁹³ CHABOT P., *Global Burn-Out*. PUF. 2013, p. 152.

⁹⁴ DEJOURS C., *Travail vivant*, Tome 1 : Sexualité et travail, Payot, 2009, p. 224.

Pour lui, l'élément nouveau est l'introduction de méthodes d'évaluation individualisée des performances à partir des années 1990 avec le développement rapide de l'informatique. Celle-ci a permis à l'évaluation individualisée de prendre une place primordiale. Et l'ordinateur joue un rôle extrêmement majeur dans ce processus. L'évaluation individualisée met l'individu en concurrence avec les autres individus ; cette mise en concurrence peut vite tourner au chacun pour soi, dans un contexte où l'emploi est menacé. Dejours souligne aussi qu'en psychodynamique du travail, si quelque chose de nouveau vient à apparaître du côté de la santé mentale, c'est que quelque chose a bougé dans l'organisation du travail, et que si quelque chose de nouveau apparaît dans la santé physique, c'est que quelque chose a bougé dans les conditions de travail. Nous sommes passés des contremaîtres à l'autocontrôle explique-t-il « Si vous faites une erreur, vous avez intérêt à le signaler tout de suite dans l'ordinateur, parce que si vous ne le faites pas, de toute façon, on va le retrouver et vous allez être sanctionné. On vous enlève vos primes, ou éventuellement, dans certaines entreprises, au bout de deux trois erreurs, vous êtes renvoyé pour faute professionnelle », « On est obligé d'être son propre flic »⁹⁵. Dans cette même idée, dans les processus de burn-out, Taris, Van Horn, Schaufeli et Schreurs (2004) ont ajouté la notion de « collectif dans leur étude sur les échanges sociaux. En plus de l'échange avec l'organisation et de l'échange avec les clients ou usagers, il existe selon eux un troisième niveau d'échange social qui concerne l'échange avec l'équipe de travail. Au sein même de son équipe de travail, un membre peut percevoir un déséquilibre entre un fort investissement de sa part et un maigre retour que lui fait l'équipe. Il pourra alors se retirer psychologiquement et dépersonnaliser ses collègues afin de tenter de rétablir un équilibre »¹. Yves Clot parle également d'un « déni du conflit sur les critères du travail de qualité (objectifs commerciaux, nombre de produits

⁹⁵ DEJOURS C. « Travail : de l'état des lieux au remaniement des principes de l'intervention », Connexions, 2010/2, numéro 9.

vendus) qui ne prennent pas en compte la difficulté d'application dans le travail réel. L'idée du « ça dépend » pour bien faire le travail établit qu'il n'y a pas qu'une performance. Clot explique qu'il faut prendre garde au fait que penser qu'un seul critère (financier) doit être pris en compte reviendrait finalement à installer le déni. Or le déni est dangereux en psychologie car il cause sur le long terme des problèmes de santé. Ce déni, nous en avons d'ailleurs parlé en première partie lors de la présentation des modèles du Burnout, en insistant sur le fait qu'il fait partie d'un des critères fondamentaux »⁹⁶. Selon Clot, « le collectif est un outil de travail dans le réel et la situation réelle. Quand le collectif n'est pas en place, l'activité est empêchée. Tout ce qu'on n'arrive pas à faire on le garde sur l'estomac. Dans ce cas, apparaissent alors deux types de fatigue, la bonne fatigue et la fatigue qui inquiète. La bonne fatigue est due à l'effort pour atteindre un but, avec reconnaissance et se solutionne avec du sommeil qui permet à l'individu d'être de nouveau opérationnel.

La fatigue de ce qu'on ne fait pas (du travail ni fait, ni à faire), en revanche, s'accumule et empêche de dormir. C'est précisément cette fatigue qui inquiète, car certains en font une maladie, notamment les perfectionnistes et les consciencieux qui ne digèrent pas de faire un travail à moitié. Pour Clot, la définition de la santé n'est d'ailleurs pas seulement l'absence de maladie mais aussi « bien se porter », c'est-à-dire porter la responsabilité de ses actes lorsque l'on peut porter des choses à l'existence et créer des liens entre les choses qui n'existeraient pas sans moi. L'individu est stressé lorsqu'il n'a plus les ressources pour faire face aux exigences de l'organisation et il y a stress lorsque l'organisation de travail n'a plus les moyens ou ressources pour répondre à l'exigence des individus à faire un travail de qualité. C'est donc l'organisation

⁹⁶ TARIS T.W., VAN HORN J.E., SCHAUFELI W.B., SCHREURS P.J.G. « *Inequity, burnout and psychological withdrawal among teachers: A dynamic exchange model* », *Anxiety, Stress and Coping*, 17, 2004, pp. 103-22..

qui est fragile. Il y a un conflit sur les critères du travail bien fait. L'individu peut améliorer le travail en donnant un avis sur le travail bien fait afin d'amener une contribution sur le travail et la nature, sachant que le travail humain est l'endroit où on cherche le plus à anticiper et c'est l'endroit où ça ne se passe jamais comme prévu. Se battre pour travailler correctement, coûte que coûte, n'a qu'un temps. Vient le temps du renoncement et celui du ressentiment ou encore celui de la dérision qui n'arrange rien. Alors, « on en fait une maladie », pas toujours certes, mais de plus en plus souvent. Car on se rétrécit lorsqu'on ne peut plus, au moins de temps en temps, être fier de ce que l'on fait. Le travail ravalé, la qualité empêchée, sont la principale source de fatigue de nos - temps modernes - à nous ».⁹⁷

Ménard et Brunet (2011) parlent de l'importance de « l'authenticité des individus et du bien-être au travail et expliquent « qu'être » et « faire » au travail sont deux dimensions essentielles à la bonne conduite individuelle, organisationnelle et sociale. Ils soulignent qu'un individu en phase dans ses agissements avec lui-même et ses valeurs, agira en concordance avec son vrai soi sur le plan cognitif et comportemental. L'impact de cette authenticité est considérable sur le fonctionnement des individus au travail»⁹⁸.

2- L'organisation du travail :

2-1- Définition de l'entreprise :

Mintzberg définit l'entreprise « ensemble de personnes entreprenant une action collective à la poursuite de la réalisation d'une action commune ». Comme il définit la structure comme la somme totale des moyens employés pour diviser

⁹⁷ CLOT Y. « Sixième conférence trimestrielle du LEEST en partenariat avec l'IHIESSET Ouest. Pour en finir avec les risques psychosociaux : le travail à cœur », durée 1h46. Mise en ligne le 17 janv. 2012 par l'université de médecine d'Angers. Source : https://www.youtube.com/watch?v=4moMIK_uF9s.

⁹⁸ MÉNARD J., BRUNET L. (2011). « Authenticité et bien-être au travail : une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail », *Pratiques psychologiques*, 2011, p. 13.

le travail en tâches distinctes et ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »⁹⁹

2-2- Le fonctionnement de l'organisation du travail :

« Les activités d'une entreprise sont donc réalisées par différents services spécialisés et la coordination est un élément nécessaire. On trouve dans la conception de la structure plusieurs organes, dont chacun a une fonction précise, opérationnelle ou fonctionnelle. Chaque organe influence l'autre ; il faut donc organiser l'ensemble (qui forme l'entreprise) et en assurer la coordination. Chaque organe pouvant fonctionner avec un mode d'organisation interne spécifique, le mode d'organisation portera au niveau de l'entreprise et des fonctions, en se basant le plus souvent sur quatre critères principaux que sont la spécialisation, la coordination, la formalisation et la centralisation.

En premier critère, la spécialisation. On distingue plusieurs modes de spécialisation, voire plusieurs niveaux selon les entreprises. La spécialisation est nécessaire lorsque l'entreprise grossit et qu'il faut découper son activité. L'idée est de permettre à un organe de se concentrer, de se développer et d'avoir une expertise approfondie dans son domaine. La spécialisation est liée à la diversité des clients, des marchés, technologies ou produits de l'entreprise.

Deuxième critère est la coordination, lorsqu'ont été spécialisées les entités qui se sont démultipliées. Il faut alors préserver la cohérence de l'organisme formé par ces organes spécialisés. La qualité des liaisons communicationnelles et opérationnelles entre les différents organes apporte l'efficacité à l'ensemble. Aucun organe ne fonctionne en totale autarcie. On utilise alors des mécanismes de coordination. La cohérence globale est souvent difficile à maintenir lorsque les entités ont des intérêts divergents »¹⁰⁰. Mintzberg « définit trois principaux mécanismes de coordination que sont l'ajustement mutuel, la supervision directe

⁹⁹ LUDIVIC Picarte, Op. cit, p. 83.

¹⁰⁰ Ibid., pp.83-84.

et la standardisation du travail. L'ajustement mutuel passe en général par une communication informelle (par exemple oralement). La supervision directe est la coordination du travail par l'intermédiaire d'une seule personne hiérarchique qui donne l'ordre à plusieurs personnes travaillant en relation, et contrôle son exécution. La standardisation du travail consiste, quant à elle, à coordonner en travaillant sur des standards afin de rationaliser l'organisation. De valeur qui dicte les comportements. Les mécanismes de coordination viennent ici jouer un rôle majeur car ils permettent que les différentes entités spécialisées de l'entreprise travaillent en relation entre elles au service de l'efficacité. En troisième critère, on trouve la formalisation qui s'explique par la volonté de contrôle et de maîtrise du fonctionnement de l'organisation. Cette formalisation peut s'avérer bloquante dans des activités plus créatives où est nécessaire la stimulation intellectuelle. Le quatrième critère est la « centralisation. Il s'agit du degré de pouvoir de décision conservé par la direction générale, qui présente néanmoins deux limites principales : d'une part le dirigeant peut être vite absorbé par des problèmes opérationnels le déviant des problèmes de stratégie ; d'autre part, il peut être moins compétent sur un sujet qu'un collaborateur spécialisé. Les conséquences sont non négligeables sur l'engagement des collaborateurs de l'entreprise »¹⁰¹. La décentralisation prend alors tout son sens, notamment dans la qualité des décisions prises par des collaborateurs compétents sur le sujet et dans la rapidité d'exécution.

Au niveau de la structure organisationnelle, Friedberg considère que les caractéristiques structurelles d'une organisation qui structurent et délimitent le champ d'exercice des relations de pouvoir entre les membres d'une organisation et qu'elles constituent les contraintes qui s'imposent à tous les participants. Le pouvoir et l'organisation sont donc liés »¹⁰².

¹⁰¹ Ibid, pp. 84-85.

¹⁰² FRIEDBERG E « *Organisations* », in RAYMOND BOUDON (Dir), *Traité de sociologie*, Paris puf, 1992, pp. 351-387.

Crozier et Friedberg expliquent aussi que « l'organisation détermine les pouvoirs, mais que chaque individu fixera les enjeux et l'utilisation entre ce qu'il peut espérer gagner et risque de perdre en engageant ses ressources dans une relation de pouvoir. Ces auteurs décrivent les phénomènes de pouvoir, de « jeu de pouvoir ». « Le jeu pour nous est beaucoup plus qu'une image, c'est un mécanisme concret grâce auquel les hommes structurent leurs relations de pouvoir et les régularisent tout en leur faisant leur liberté » en ajoutant que les règles formelles et informelles de ces jeux devront être adaptées si les individus souhaitent que l'organisation serve leurs espoirs personnels. Ceci n'est pas sans rappeler les notions entre les attentes de l'individu et le choc éventuel avec la réalité »¹⁰³

3-Approches psychosociales du burn-out :

Il existe plusieurs approches psychosociales liées au phénomène du burn-out et certains se considèrent principalement comme référence. Parmi lesquelles on peut évoquer :

3-1-Approche la préservation des ressources :

La théorie qui se base sur la préservation des ressources d'Hobfoll, est liée à une « théorie générale du stress. Elle a été mise en œuvre concernant la recherche sur le burn-out. L'idée de cette théorie est que toute personne tente d'acquérir, de préserver, garantir et conquérir un ensemble complet de ressources matérielles, économiques, sociales et psychologiques. Les ressources signifient, tout ce qui se considère estimables aux yeux de l'individu tel que les ressources d'objets, de conditions, de caractéristiques personnelles ou d'énergie. L'individu se confronte à l'état de stress psychologique lorsque ses ressources sont menacées, perdues ou si ses efforts n'ont pas arrivés à acquérir de

¹⁰³ CROZIER M., FRIEDBERG E. *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du seuil, Collection Sociologie Politique, 1977, p. 493.

nouvelles ressources. Cette situation favorise le burn-out. Dans cette théorie, la notion « équilibre pertes-gains » s'explique par deux principes fondamentaux : la perte de ressources a un impact disproportionné par rapport au gain de ressources, et les individus doivent investir des ressources pour ne pas en perdre ou pour en acquérir d'autres. Hobfoll voit que ces ressources dépendent du milieu culturel auquel appartient l'individu.»¹⁰⁴ Hobfoll (1998) a proposé « deux modes de classification des ressources en se focalisant sur leurs propriétés.

Le premier mode de la classification en ressources internes et ressources externes. Les ressources internes s'agissent des ressources propres au « moi » comme qualification, compétences, estime. Et les ressources externes sont liées aux ressources, non propres au « moi » telles qu'emploi, statut. Le deuxième mode de classification porte sur la structure des ressources et se compose de quatre types de ressources : les ressources d'objet (présence physique de la ressource), les ressources personnelles (le « moi »), les ressources de conditions qui permettent d'obtenir d'autres ressources (santé, emploi, ancienneté, mariage, rang social), puis les ressources d'énergie, qui peuvent être échangées avec les ressources des trois autres catégories et ne se déprécient pas (monnaie, connaissances). Vient ensuite une classification organisée autour de la survie, en trois points que sont : les ressources primaires (vêtements, nourriture, abri), secondaires (lien sociaux, attachement au groupe, espoir, optimisme) et tertiaires qui sont composées des ressources symboliquement affiliées aux ressources primaires et secondaires pour le statut social : argent, luxe, bijoux ; pour l'environnement de travail : relations, adhésion à des organisations.»¹⁰⁵

¹⁰⁴ HOBFOLL S.E. (2001). « The influence of Culture, Community, and the Nested-Self Process: Advancing Conservation of Resources Theory », *Applied Psychology: An international Review*, p, 337-421.

¹⁰⁵ HOBFOLL S.E. *Stress, Culture and Community: The Psychology and Philosophy of Stress*, New York, Plenum.1998, p

3- 2- Approche de Karasek, exigences/contrôle/soutien :

Karasek, établit un modèle qui intègre deux « dimensions du stress professionnel que sont d'une part les exigences du travail (demande psychologique) et d'autre part le (contrôle), c'est à dire la latitude décisionnelle qu'un individu peut avoir dans son travail, son autonomie. Dans ce modèle, les demandes sont considérées comme des sources de tension psychologique « strain » et le contrôle permet de modérer cette relation.»¹⁰⁶

Cette approche a ajouté en 1990 « le soutien social (aide des supérieurs et collègues) comme une troisième dimension qui permettrait d'atténuer l'effet négatif des situations où se trouvent des demandes élevées et peu de contrôle. Les différentes combinaisons possibles de niveaux de la demande et de la latitude amènent à quatre situations. Les situations pour lesquelles les demandes psychologiques sont élevées et la latitude décisionnelle est élevée sont des situations de travail dynamique, d'apprentissage et de développement de l'individu. En revanche, lorsque les demandes psychologiques sont faibles, avec une latitude décisionnelle faible, on se trouve en situation de travail passif, de démotivation. Dans cette situation, les individus sous-utilisent leurs compétences et se désengagent peu à peu. Les tensions psychologiques au travail « Job-Strain » sont générées par une combinaison entre des situations de demandes psychologiques élevées et de latitude décisionnelle faible. On trouve alors une situation qui favorise la fatigue ou l'anxiété. Pour les types de travail détendu, où la tension est faible, on trouve à l'inverse les demandes psychologiques faibles et une latitude décisionnelle élevée. L'hypothèse « modératrice » de ce modèle permet d'établir qu'un certain niveau de latitude décisionnelle permet de jouer un effet modérateur sur les effets négatifs des

¹⁰⁶ KARASEK R. « *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign* », *Administrative Science Quarterly*, 24.2, 1979, p. 285-308.

demandes psychologiques sur le bien-être. Cette situation permet donc de réduire les problèmes de santé des individus ». ¹⁰⁷

3-3- Approche d'efforts et de récompenses (Siegrist, 1996) :

Siegrist expose un modèle « - effort et récompense - avec l'évaluation des facteurs psychosociaux au travail qui permettent la prise en compte des aspects individuels et des dimensions du contexte du travail. Les efforts réalisés sont suivis de récompenses obtenues (salaire, estime, perspectives de carrière, sécurité de l'emploi). Ce modèle montre le travail comme élément qui fait le lien entre les opportunités qui s'offrent à un individu (construction de l'identité, statut social, revenu, etc.) et les besoins individuels normaux (être apprécié, appartenir à un groupe, etc.). Ce modèle se base sur le rapport entre les efforts fournis et les récompenses reçues. Lorsqu'un individu ne reçoit plus de récompenses à la hauteur des efforts qu'il fournit, il sera en situation de déséquilibre. Il pourra se retrouver en situation de détresse émotionnelle. L'individu sera alors victime d'un sentiment d'injustice. Afin de compenser, il tentera de modifier cette situation en diminuant les efforts ou s'il le peut, en tentant d'augmenter ses récompenses. Siegrist a aussi identifié que dans certains cas, les individus resteront en position de déséquilibre de manière à conserver leur emploi, bien qu'ils en tirent peu de récompenses au regard des efforts qu'ils y investissent. Ceci peut avoir lieu lorsque le marché du travail est déprimé, ou pour des raisons stratégiques (anticipations de gains futurs par exemple) ou encore si un individu se caractérise par une très forte motivation (voir un surinvestissement) dans son travail.» ¹⁰⁸

¹⁰⁷ PICART Ludovic, Op. Cit. pp. 93-94.

¹⁰⁸ SIEGRIST J., PETER R. *Measuring effort-reward imbalance at work: guidelines*. Düsseldorf, Heinrich Heine Universität. 1996.

« Le surinvestissement est la dimension qui réfère à un besoin important d'être estimé. Cette caractéristique est un facteur de risque en soi, mais c'est l'interaction de cette caractéristique individuelle avec une situation de travail

présentant un déséquilibre qui donne l'association la plus négative du modèle.

« Les individus cherchent à réaliser le besoin de contrôle de l'environnement, un fort engagement et se fixent des objectifs élevés. Ces besoins Récompenses Efforts Demandes et obligations du travail Rémunération ; estime ; statut Motivation (Surinvestissement amènent l'individu à réaliser des efforts excessifs dans ses attitudes et comportements.»¹⁰⁹

3-4- Approche d'équité et de justice:

Parmi les chercheurs de cette approche, on trouve Schaufeli et Enzmann 1998. Il s'agit donc de la « justice organisationnelle qui doit être traitée sous trois principaux concepts afin d'expliquer comportements et attitudes en milieu de travail. Ces concepts sont les suivants : la justice distributive, qui façonne les attitudes sur la rétribution ; la justice procédurale, qui influence les attitudes à l'égard des autorités qui élaborent les politiques et les mettent en application ; enfin, la justice interactionnelle, qui se base sur les interactions entre les individus ». ¹¹⁰

La justice organisationnelle se base sur la théorie de « l'équité de John Adams qui se réfère au phénomène de comparaison. La justice distributive se base sur un phénomène de comparaison de l'individu au travail à d'autres individus jugés référents en termes de l'effort et de l'expérience. La justice

¹⁰⁹ SIEGRIST J., STARKE D., CHANDOLA T., GODIN I., MARMOT M., NIEDHAMMER I., PETER R. « *The measurement of Effort-Reward Imbalance at work: European comparisons* », *Social Science & Medicine*, 58 (8), 2004, pp. 1483–1499.

¹¹⁰ COHEN C.Y. SPECTOR P.E. (2001). « *The role of justice in organization: A meta-analysis* », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 86, 2, 2001, pp. 278-321.

procédurale fait référence à la perception de la justice au niveau des règles et des procédures d'allocation utilisées pour déterminer la rétribution.»¹¹¹

Leventhal explique que « l'individu évalue les procédures en fonction de six règles de justice, que sont l'uniformité, l'absence de biais, la précision, la rectification, la représentativité et l'éthique. La justice procédurale revêt aussi une importance majeure par le fait que la distribution des procédures est en général présente avant la distribution du travail. La participation aux prises de décisions sur les procédures revêt une importance particulière pour l'individu »¹¹². En effet, Randall et Mueller ont souligné à ce niveau que la « justice procédurale perçue, source d'équité et donc de satisfaction au travail, dépend de l'implication des individus dans les prises de décision ».¹¹³ Enfin, la troisième dimension, la « justice interactionnelle, se base sur la qualité du traitement interpersonnel, c'est-à-dire des interactions entre le supérieur hiérarchique et les subordonnés»¹¹⁴.

3-5-Approche de la psycho dynamique :

Dejours traite le « sujet du collectif de travail. Il définit le collectif comme un « ensemble stable de relations entre plusieurs travailleurs, fondé sur

¹¹¹ ADAMS J.S. « *Toward an understanding of inequity* » Journal of Abnormal and Social Psychology, 67 (5), 1963, p. 422-436.

¹¹² LEVENTHAL G.S... « *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships* », Social exchange: Advances in theory and research, (Dir.), GERGEN K.J., GREENBERG M.S., WILLIS R.H., Plenum Press, 1980, p 27-55

¹¹³ RANDALL C.S., CHRISTINA S., MUELLER CW. « *Extensions of Justice Theory: Justice Evaluations and Employees' Reactions in Natural Setting* », Social Psychology Quarterly, 5, 1995, pp. 178-94.

¹¹⁴ BIES R.J., MOAG J.S. (1986). « *Interactional justice: Communication criteria for fairness* », in B. Sheppard (ed.), Research on negotiation in organizations, CT, JAI Press, Greenwich, 1, 1986, p. 43-55.

des règles dont ils se sont dotés en vue de traiter les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exécution de leur travail. Selon le même auteur, Dejours, le collectif est celui qui produit des règles communes. Un ensemble de règles sont là pour harmoniser chez les travailleurs leur façon de traiter certaines difficultés dans l'exécution de leur travail en s'interrogeant sur ces difficultés et met en évidence le décalage entre le travail prescrit et le travail effectif est inévitable. Les travailleurs n'exécutent jamais strictement les prescriptions (mode opératoires ou tâches), mais réaménagent et travaillent concrètement en utilisant des modes opératoires remaniés, désignés sous le nom d'activité, différente de la tâche. Ceci est fait pour éviter un arrêt constant du travail, liés à des dysfonctionnements qui altèrent l'ordonnancement et les prévisions. On parle alors du « réel » du travail. Les travailleurs vont donc tricher (discrètement ou secrètement), contourner les prescriptions pour surmonter les difficultés occasionnées par le réel. Les modes opératoires effectifs, s'ils sont déployés par chacun, pourront mettre à mal le résultat du travail. La coordination sera donc nécessaire, dictée par le chef afin de travailler ensemble. Cependant, si le travailleur ne fait qu'exécuter les ordres, alors, souvent, l'entreprise ne fonctionne pas. Dejours parle alors de décalage entre tâche et activité »¹¹⁵.

Mais il y a également un « décalage entre les ordres, la « coordination », et ce que font les membres d'un collectif, c'est-à-dire la « coopération » celle-ci se base sur une confrontation entre les dimensions modes opératoires et tricheries de l'ensemble du collectif. Si la confrontation se déroule dans de bonnes conditions, alors l'accord fera référence au collectif et un ensemble d'accords aboutiront à la formation de règles de travail. Au fur et à mesure des différents accords, les équipes évoluent et les collectifs vont se différencier les

¹¹⁵ DEJOURS C. « *Effets de la désorganisation des collectifs sur le lien...à la tâche et à l'organisation* », Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe, 2013/2, numéro 61, 2013, p. 11-18.

uns des autres. L'activité de la production de règles qui a formé la coopération et le collectif porte le nom « d'activité déontique ». Dans le cadre de l'activité déontique, le témoignage de la façon effective de travailler n'est pas une affaire simple car il expose l'individu à devoir se justifier. Pour Dejours, les deux grandes caractéristiques qui constituent un collectif sont en premier lieu les règles de travail et le procès de leur construction qui forme l'armature d'un collectif, puis en deuxième lieu la référence au réel car c'est pour traiter le réel que le collectif a construit ses règles de travail. Cependant le collectif a été déstructuré et Dejours, met en cause l'évaluation individualisée des performances. La concurrence des salariés entre eux s'est accrue, la solidarité a disparu et l'on est arrivé au chacun pour soi. Cette déstructuration a abouti selon Dejours à faire des organisations qui fonctionnent, mais sans collectif, en mode dégradé, ayant pour conséquence une baisse de la productivité. Cela pousse la direction à demander de plus en plus de reporting et à diffuser de plus en plus de flots d'informations à des individus par ailleurs déjà débordés » Cette situation génère aussi des conséquences sur la qualité du travail : la qualité est largement « supérieure lorsque le travail est partagé que lorsqu'il est fait en solitaire, notamment en raison de la synergie des intelligences ou des aides par interventions non prescrites en cas d'erreur. La déstructuration des liens de solidarité dans les équipes est directement en cause dans l'augmentation des suicides chez les anesthésistes-réanimateurs et dans d'autres secteurs de l'activité hospitalière, et peut être en cause dans des accidents industriels graves.»¹¹⁶

¹¹⁶ Idem, p.11-18

4- Burn-out et facteurs organisationnels :**4-1- La charge du travail :**

Les études portant sur les aspects organisationnels se proposent d'étudier l'impact du contenu de l'activité et celui-ci se compose de l'ensemble des variables telles que la surcharge de travail, le rythme, les horaires un travail monotone et l'influence du contexte comme rôle, soutien social dans lequel cette activité se réalise. Truchot montre que la « surcharge quantitative et qualitative entraîne stress et ouvre la voie au Burnout »¹¹⁷. « De nombreux salariés estiment que la charge et l'organisation du travail sont les principaux facteurs de stress »¹¹⁸. On a deux types de la charge du travail :

4-1-1-La charge physique de travail :

Tout travail contribue à augmenter des dépenses énergétiques, et ce travail peut être sous forme de postures, certains travaux typiques ou des activités sportives. On peut donc fixer des normes à ne pas dépasser pour un effort dynamique.

On voit l'influence de la posture, c'est-à-dire, la position dont le salarié exécute son travail (assis normal, debout normal, debout incommode, etc.) et l'influence d'accomplissement du travail. En effet, certains travaux portent l'atteint aux salariés à long terme comme les troubles fonctionnels dont on peut les trouver dans un atelier ou bureau. »¹¹⁹

¹¹⁷ TRUCHOT D. *Épuisement professionnel et Burnout* : Concepts, modèles, interventions, Dunod, 2004, p. 265.

¹¹⁸ CEGOS. *Climat social et qualité de vie au travail Baromètre de l'observatoire CEGOS*. 18ème édition - novembre 2016, p. 21.

¹¹⁹ PIGANIOL, Claude, *Techniques et politiques d'amélioration des conditions de travail*, édition E.S.F, Paris, 1980, p. 24.

4-1-2- La charge mentale du travail :

« Elle prend en considération l'exigence de travail et les facteurs extérieurs comme l'environnement, les capacités personnels des salariés.

Alors, la charge mentale de travail est essentiellement à la merci de l'âge, de dispositions intellectuelles, des connaissances et de la culture personnelle, de la formation et du passé professionnel de salarié.

La charge mentale de travail entraîne la figure sous différents degrés, il y a une figure normale et pathologique, cette dernière contribue à créer un surmenage qui se trouve sous forme de perturbations organiques, physiques ou psychosomatiques, et pour aboutir à évaluer la charge mentale de travail, on doit se reposer sur la compréhension de ces différentes perturbations, et pour aussi l'observer dans la réalité, on peut se référer à l'ensemble des critères à savoir :

- La contrainte de temps ;
- La contrainte d'espace ;
- La complexité, vitesse de la tâche ;
- Attention,
- La minutie ;

Enfin, la distinction entre la charge physique de travail et la charge mentale est très difficile ou elle est en quelque sorte théorique parce qu'il y a une relation interactive entre elles, c'est-à-dire, toute fonction gestuelle exige une fonction sensorielle et la pensée et même certaines tâches que se focalisent sur les gestes musculaires, demandent un certain degré d'activités mentales comme la perception, la mémorisation, la décision et le contrôle : mais tous ces éléments mentionnés restent difficiles à observer.»¹²⁰

¹²⁰ Ibid. pp. 26-27.

4-2- Echange avec l'organisation :

Cherniss (1980) a étudié « l'organisation du travail en expliquant le déséquilibre entre les ressources de l'individu, soient personnelles ou organisationnelles, et les exigences du travail.»¹²¹

Lazarus et Folkman (1984) expliquent que « l'épuisement émotionnel provient essentiellement d'une relation d'échange perturbée ».¹²²

On considère aussi que « la réciprocité prend une place centrale pour le bien être des individus. L'existence de relations sociales réciproques est un élément fondamental. L'épuisement professionnel jaillit de décalage entre les investissements et le résultat. Sur ce double déséquilibre relations interpersonnelles et relations avec l'organisation en proposant un double modèle faisant ressortir que l'épuisement professionnel provient à la fois d'une relation déséquilibrée au niveau des relations interpersonnelles mais aussi à une relation déséquilibrée au niveau de l'organisation. On ajoute également que la réciprocité des gains que peut fournir l'organisation se fait en fonction des investissements et efforts fournis, sinon cela risque de s'ensuivre l'épuisement émotionnel.»¹²³

Leiter a montré que « le maintien d'une identité positive et un sens au travail dépendent de deux attentes principales, Ce sont les attentes de résultats, c'est-à-dire le fruit de son action, et les attentes d'efficacité, c'est-à-dire sa capacité ou auto efficacité à réaliser bien son travail »¹²⁴

¹²¹ CHERNISS C. *Staff Burn-out: Job stress in the human services*, Beverly Hills, Sage Publications, 1980, p. 198.

¹²² LAZARUS R.S., FOLKMAN S. *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer, 1984, p. 456.

¹²³ SCHAUFELI WB, VAN-DIERENDONCK D., VAN-GORP K. « *Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model* », *Work-and-Stress*, 3, 1996, p. 225-237.

¹²⁴ LEITER M.P. « *Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns* », *Journal of organizational Behavior*, 12, 1991, p. 123-144.

4-3 - Rôle :

Le rôle professionnel est à prendre en compte dans les facteurs organisationnels. Les situations de conflits et d'ambiguïté de rôle se répercutent négativement sur le salarié en contribuant réellement au burnout. Lee et Ashforth (1991) expliquent qu'il y a « un effet au niveau micro organisationnel, sur le poste de travail de l'individu comme le cas d'ordres contradictoires reçus par l'individu de la part de deux services différents. Le rôle se définit par les attentes (comportements, attitudes et devoirs) formulées par l'entreprise ainsi qu'en fonction des autres rôles occupés par autrui et permettent de fournir un cadre de référence où chacun sait ce que chacun attend de lui.

Au niveau du groupe de travail, l'interdépendance des rôles permet de réguler les interactions, de limiter l'ambiguïté et les conflits, et ainsi de faciliter les relations. Cependant, un « rôle n'est pas totalement fixé ou prescrit mais souvent renégocié et adapté. En effet, des individus différents n'agiront pas de la même façon »¹²⁵ ce qui contribue à émerger « deux types de dysfonctionnements au travail selon Kahn et al l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle. L'ambiguïté de rôle s'explique par ces auteurs comme le fait d'avoir un manque d'informations claires et consistantes, ou le fait d'avoir des informations inadéquates concernant les attentes, les objectifs, la façon de faire le travail, les droits et devoirs, les responsabilités ou les procédures permettant de vérifier que le travail est bien fait.»¹²⁶ Truchot arrive à « distinguer quatre sources d'ambiguïté de rôle, celles-ci sont les buts, attentes et responsabilités (qu'est-ce qui est attendu), les processus (comment faire les choses), les priorités (que faire et dans quel ordre), et les comportements (quels comportements pour arriver aux

¹²⁵ LEE RT., ASHFORTH BE. (1991). « *Work- Unit Structure and Processes and Job- Related Stressors as Predictors of Managerial Burnout* », *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1991, p. 1831-1847.

¹²⁶ KAHN R.L., WOLFE D.M., QUINN R.P., SNOEK J. D., ROSENTHAL R.A. *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, New York, Wiley. 1964, p. 470.

résultats attendus). Il explique que l'ambiguïté de rôles jaillit, lorsque les tâches prescrites sont floues »¹²⁷. Selon Kahn et al (1964), « le conflit de rôle apparaît lorsque le travail est en opposition ou en contradictoire avec les valeurs de l'individu ou lorsque les tâches à réaliser sont incompatibles entre elles. Les mêmes auteurs soulignent que lorsque l'on travaille à l'interstice entre plusieurs services et niveaux de hiérarchie, on est plus exposé au conflit de rôle et à ses conséquences. De ce fait les cadres intermédiaires et managers se trouvent souvent dans des situations de conflit et ambiguïté de rôle.»¹²⁸

La théorie des « rôles de Quick et Quick (1984) propose quatre types de conflits possibles : le conflit venant d'une seule source (un seul individu émet des demandes incompatibles entre elles); le conflit issu de plusieurs sources (plusieurs individus émettent des demandes incompatibles entre elles); le conflit lié au rôle de la personne (désaccord entre les valeurs et attentes propres à l'individu et celles de l'entreprise ou entre ses valeurs et son rôle dans l'entreprise) ; enfin, le conflit inter-rôles (valeurs associées à un rôle en conflit avec les valeurs associées à un autre rôle, par exemple le conflit travail/famille) .»¹²⁹ Truchot voit que « l'ambiguïté de rôle correspond à un manque d'informations pour réaliser au mieux son travail alors que le conflit de rôle vient plutôt d'une surcharge d'informations contradictoires. Leurs conséquences néfastes sont multiples.»¹³⁰ Pour Schaufeli et Enzmann, le « conflit de rôle est associé à un épuisement émotionnel et à une dépersonnalisation, alors que l'ambiguïté de rôle est liée à l'accomplissement personnel.»¹³¹

¹²⁷ TRUCHOT D., *Épuisement professionnel et Burnout: concepts, modèles, interventions*, Dunod, 2004, p.265.

¹²⁸ Ibid. p. 470

¹²⁹ LUDOVIC Picart, Op. Cit. p. 112.

¹³⁰ TRUCHOT D, Op. Cit. p 265.

¹³¹ SCHAUFELI W.B., ENZMANN D. *The burnout companion to study and practice a critical analysis*, London, Taylor and Francis, 1998, p. 224.

4-4 - La qualité de leadership :

La notion qualité du leadership est classée également comme un facteur organisationnel et qui influe réellement sur la santé des salariés les effets de ce facteur ont été démontrés par « Nyberg et al sur l'occurrence de maladies cardiovasculaires en se basant sur un échantillon de plus de trois mille salariés de la région de Stockholm. Ils aboutissent à la conclusion que plus la durée d'exposition à une bonne qualité de leadership n'est longue, plus le risque de rencontrer ces pathologies diminueraient. Ces résultats correspondent donc aux études antérieures liées à la justice organisationnelle et le soutien social .de ce fait, les gens sont donc traités équitablement et soutenus par leurs superviseurs. Alors, cette étude peut être utile pour intervenir dans le milieu professionnel en ce qui concerne les comportements de gestion. »¹³²

4-5- Clientèles :

Les relations interpersonnelles prennent également la place majeure dans le volet des facteurs organisationnels. Les notions de relations interpersonnelles étudiées se varient dans la littérature car « la relation se considère un point important et voire même un élément clé du Burnout, d'abord dans le cadre des relations d'aide, et dans l'ensemble des relations clients/patients. Wills (1978) propose en effet deux types de « clients ou patients » : le positif (amical, obéissant, coopératif), et le négatif (non coopérant). Il met aussi en évidence que les relations avec des personnes traumatisées ou les individus travaillant dans un univers stressant, voire violent, ou encore dans des relations quotidiennes où les conflits sont fréquents conduisent à une augmentation des risques de burn-out ».¹³³

¹³² NYBERG A., ALFREDSSON L., THEORELL T., WESTERLUND H., VAHTERA J., et col. « *Managerial leadership and ischaemic heart disease among employees: the Swedish WOLF study* », *Occup Environ Med*, 66: 2009, p. 51-55.

¹³³ Wills T. A. , *Perception of clients by professional helpers*, *Psychological Bulletin*,85, 1978, pp.968-1000.

On retrouve dans « l'analyse des variables interindividuelles la notion d'interdépendance dont découle souvent la « déception » face à l'idéalisation (de la relation d'aide) si l'individu voit que ses efforts ne sont pas récompensés. Cela signifie, la confrontation entre l'idéalisme et le réalisme. Freudenberger (1974) explique que c'est dans la résistance au changement du patient et donc dans la déception de l'aidant que réside une des causes du burn-out. »¹³⁴

4-6- Le pouvoir :

Le pouvoir a un rôle important au sein de l'organisation « Il n'y a pas d'organisation sans pouvoir et tout pouvoir suppose de l'organisation »¹³⁵ (Crozier, 1964). Les bases du pouvoir et de l'autorité dans l'organisation seront ici étudiées dans le cadre des relations interpersonnelles. Selon French et Raven, « les processus d'influence se développent au sein des organisations bien qu'il y ait déjà des relations en place de par l'organigramme. Le leader pourra donc avoir plus d'autorité que ne l'y autorise son poste, prescrit par l'organigramme ». ¹³⁶

. Crozier et Friedberg (1977) considèrent le « pouvoir comme une relation et non pas un attribut des acteurs. Le pouvoir se met en place dans l'ensemble des relations interpersonnelles sur des rapports de force qui viennent des individus eux-mêmes »¹³⁷.

. French et Raven (1959) aboutissent à un « socle de six bases par lesquelles le contrôle est exercé. Ce socle se compose de la coercition, de la récompense, de la référence, de la légitimité, de l'expertise et de l'information. La coercition

¹³⁴ Freudenberger H. J., *Staff Burnout, Journal of social Issues*, 30, 1974, pp. 159-165.

¹³⁵ Crozier M., *pouvoir et organisation*, Archives Européennes de Sociologie, vol, 5, n° 1, mai 1964, pp. 52-64.

¹³⁶FRENCH J., Raven B., *The bases of social power*, In D. Cartwright Ed, *Students in Social Power*. Ann Arbor, Michigan: Institut for Social Research, 1959, pp150-178.

¹³⁷CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977). *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du seuil, Collection Sociologie Politique, 1977, p. 493.

et la récompense font appel au renforcement qui sanctionne les attitude »¹³⁸. Cela conduit à apparaître, selon Truchot et Badré (2004), « le pouvoir formel et le pouvoir informel et en démontrant que pouvoir formel augmente l'épuisement émotionnel, car ce type de pouvoir ne garantit pas un fort degré de liberté. En ce qui concerne le pouvoir informel, le groupe de travail possède un fonctionnement officiel, mais il a aussi une dimension plus informelle, car il élabore ses propres normes de comportement, développe des relations de solidarité. De ce fait, il apparaît des phénomènes de leadership en dehors de toute hiérarchie »¹³⁹, Dupuy (2011) parle sur les « dilutions successives du pouvoir dans les organisations et sur la confiance qui peut être faite aux gens (d'en bas). Il explique que les entreprises se structurent, se hiérarchisent, multiplient les échelons intermédiaires et fonctions support, les nomenclatures et les procédures de contrôle. Cette multiplication a comme effet la dilution du pouvoir car chaque échelon veut s'attribuer une partie de ce pouvoir.

Cette dilution par échelons présente alors le paradoxe qui est que lorsque l'on arrive à l'encadrement de proximité, il ne reste guère de pouvoir et de marges de manœuvre. De plus, les opérateurs finaux de production ont dans certains cas gardé le pouvoir de décider de leur propre rythme de travail, laissant aux cadres et managers dans leurs actions quotidiennes en matière de rigueur et la discipline, qu'une pénible et répétitive négociation dans laquelle ils sont en situation d'infériorité. Les services de gestion des ressources humaines collaborent avec les partenaires sociaux dans la cogestion des personnels. Cette action contribue à exclure le management de proximité de pouvoir réel. Alors, le responsable de proximité se réfère au travail de technique qui croule sous les demandes d'informations, de statistiques qui lui parviennent chaque jour, sans compter le temps pris par les visites de ceux qui veulent pouvoir montrer qu'ils

¹³⁸ Ibid. p150-178.

¹³⁹ TRUCHOT D., BADRE D. « violence au travail et burnout chez les travailleurs sociaux : influence du pouvoir organisationnel et du sentiment d'auto-efficacité », Revue francophone du stress et du trauma,4,2004, p. 187-194.

sont allés sur le terrain. Ces responsables de proximités sont ainsi balayés par des bureaucraties intermédiaires qui vivent finalement de la complexité de ce mode d'organisation.»¹⁴⁰

4-7-L'autonomie au travail :

L'autonomie dans le travail se considère comme ressource majeur pour les salariés qui permet d'augmenter l'engagement dans le travail, de performance au travail et de la satisfaction dans le travail. Par contre, le travail qui se caractérise par l'environnement rigide et contrôlable ou les salariés doivent exécuter leurs tâches sans avoir leur mot à dire. Cette situation est contraignante. Le manque de l'autonomie atténue la possibilité d'innover et de progresser dans le travail et la capacité de s'adapter et de prendre des initiatives. Le manque de l'autonomie contribue au burn-out.

La participation à la prise de décisions prend une place importante dans l'organisation du travail en matière de bien-être. Le travailleur doit avoir son propre mot vis-à-vis sa propre tâche au service de l'organisation au sens large. Le climat de sécurité psychosociale (participation à la prise de la décision) permet de réduire l'épuisement professionnel des travailleurs et d'augmenter leur engagement, leur motivation et leur productivité. »¹⁴¹

L'autonomie au travail représente un élément fondamental dans l'environnement organisationnel. L'employeur doit accepter la participation des salariés au travail de l'organisation. Il s'agit alors d'accorder aux salariés l'autonomie et le pouvoir d'agir sur leurs tâches en montrant leur qualification et leur compétence et en produisant par leurs propres méthodes qui ne sont pas prescrites. Cela va

¹⁴⁰ DUPUY F. *Lost in management : la vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*, éditions de Seuil, Paris, 2011, p. 268.

¹⁴¹ IWEINES Carolin, *Détecter et prévenir le burn out*, édition Mardaga, Bruxelles, 2020, p. 42

donc influencer positivement les salariés en implantant l'engagement, la motivation et l'implication dans le travail ce qui permettra essentiellement de réaliser l'équilibre au niveau de la production et la productivité et de garantir la stabilité dans l'entreprise.

4-8- La reconnaissance professionnelle :

« La reconnaissance professionnelle constitue une autre ressource essentielle au niveau de l'organisation du travail. Elle peut se définir comme la confirmation venant d'autrui (individu, groupe ou institution) des capacités et des qualités morales d'un individu ou d'un groupe en rapport avec la sphère du travail. La reconnaissance professionnelle est liée à une bonne estime de soi au travail et à une haute satisfaction dans le travail. En revanche, le manque de la reconnaissance au travail engendre des conséquences néfastes en santé comme l'augmentation de l'absentéisme, du présentéisme, des maux de dos, de la dépression, de l'anxiété, de la fatigue chronique ou encore l'épuisement professionnel.»¹⁴²

La reconnaissance professionnelle joue également un rôle primordial dans l'organisation du travail. Il s'agit ici de situations d'appréciation, de considération et de valorisation du travail de l'individu. La reconnaissance professionnelle du travail de l'individu se réalise sous forme de processus évaluatif et celui-ci peut provenir de la part des collègues ou de la part du supérieur hiérarchique. Cela permet réellement au salarié de s'épanouir au travail, d'engendre des processus d'engagement dans le travail et de renforcer les liens d'appartenance au groupe professionnel.

La reconnaissance au travail dans l'entreprise doit être abordée de manière sérieuse dans les pratiques de gestion des ressources humaines, car elle a en quelque sorte un rôle moteur dans le développement des relations de

¹⁴² IWEINES Caroline, *Op. Cit.* p. 42-43.

travail. Pour cette raison, les gestionnaire en ressources humaines doit mettre en œuvre des programmes de reconnaissance au travail.

L'apparition du burn-out peut être liée aux facteurs organisationnels ceux-ci comportent le contenu de la tâche comme les horaires illimités, imprévisibles, la monotonie, la standardisation et l'automatisation, la surcharge et la sous-charge de travail. Il y a également l'impossibilité de salarié pour contrôler son travail. On trouve le contexte de travail, celui-ci comprend les rôles contradictoires ou confus et le conflit de rôle et des valeurs. L'ambiance de travail mène au burn-out et en ajoutant Les mutations technologiques, économiques, et politiques. Et les styles managériaux jouent un rôle dans l'émergence de burn-out et son développement.

5- Prévenir le burn-out :

L'employeur doit aborder essentiellement la question du burn-out dès le départ avant qu'il se propage dans l'environnement organisationnel ce qui permettra à l'employeur de supporter les coûts considérables. C'est pour cette raison, il doit impérativement adopter une démarche préventive en essayant de se focaliser principalement sur « l'engagement comme générateur de l'énergie, de l'implication, de l'efficacité des salariés dans le milieu professionnel afin d'augmenter la performance de l'entreprise.»¹⁴³ Ce qui permettra d'élever la productivité ainsi que d'assurer le bien-être des salariés.

La question de la prévention du burn-out doit être le « point central de l'actualité. Le plan de santé au travail nécessite de donner une importance primordiale à la prévention primaire et au développement de la « culture de prévention » (PST3, 2016-2020), en améliorant la connaissance sur le syndrome

¹⁴³ MASLACH Christina, LEITER Michael P., Op. Cit. p. 161.

et en élaborant des supports opérationnels (recommandation de bonnes pratiques validées par la haute autorité de santé (HAS)).

L'OMS définit la prévention comme l'ensemble des actions qui tendent à promouvoir la santé individuelle et collective, et identifie trois grands types de prévention. La prévention primaire qui vise à anticiper et à travailler en amont de la situation, la prévention secondaire dans laquelle intervient le dépistage et le début du traitement, puis la prévention tertiaire, qui vise à diminuer les récurrences en agissant en aval de la situation. Un quatrième type de prévention existe en santé publique qui est celui de la prévention quaternaire visant à éviter les conséquences d'un traitement excessif.

Le niveau primaire regroupe les actions qui portent sur l'organisation et les conditions de travail. Le niveau secondaire regroupe les actions portant sur l'individu dans le but de mettre en place une action corrective et d'adaptation à la situation même du travail.

Le niveau tertiaire regroupe les actions curatives individuelles, la prise en charge, le traitement d'un psychologue et le traitement médical, avec la réadaptation au travail et le suivi de l'individu atteint (Quick et Quick, 1984 ; Cooper et Cartwright, 1997). Les actions peuvent donc être portées sur l'organisation du travail, sur l'adaptation de l'individu à son poste de travail, ou sur les soins de l'individu. Pour Chakor (2014) la seule « vraie » prévention est celle qui a lieu avant l'apparition des risques psychosociaux, c'est donc la prévention primaire. Cette prévention apparaît d'ailleurs selon lui comme étant la plus efficace dans une action de long terme, les actions secondaires et tertiaires ayant une portée beaucoup plus limitée. Cooper et Cartwright (1994) ont montré que les interventions qui portent sur l'individu n'ont qu'un effet de court terme en règle générale. Delaye et Boudrandi (2010) expliquent dans une étude portant sur le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du burn-out, que les premiers troubles sont à prendre en compte très rapidement. Ces

troubles peuvent, comme nous l'avons vu, être physiques, somatiques, émotionnels et comportementaux. L'individu remet en cause la valeur à attribuer au travail et ainsi, l'envie de travailler disparaît. La prise excessive de médicaments et d'alcool sont des signes avant-coureurs. Par ailleurs, deux comportements qui s'opposent alors, l'absentéisme fréquent ou à l'inverse le présentéisme paradoxal ou surinvestissement (Delaye et Boudrandi, 2010). Comme le souligne Zawieja (2015), l'indépendance des quatre dimensions de la prévention n'est pas absolue, car en matière de burn-out, la distinction qui peut être faite entre prévention secondaire et tertiaire sera différenciée par l'intensité plus ou moins importante des symptômes. D'où « l'enjeu crucial et la difficulté que représente l'identification des signaux faibles, puisque le burn-out se développe d'abord à bas bruit, sans empêcher les sujets de travailler et sans altérer le fonctionnement de l'entreprise » (Zawieja, 2015) »¹⁴⁴

6- Les étapes thérapeutiques du traitement du burnout :

« Le traitement du burn-out et la prise en charge de la personne touchée se focalisent sur l'ensemble des étapes à savoir :

6-1-Phase de communication :

Le thérapeute doit réaliser une anamnèse précise pour la personne touchée par le burn-out afin de lui présenter son état réel et concret. De ce fait, le professionnel doit laisser la personne de s'exprimer et de raconter son histoire et de dessiner certaines pistes du problème. Le professionnel doit écouter ainsi que d'avoir le sens d'empathie afin de gagner la confiance de cette personne. Le thérapeute ne doit présenter rapidement un diagnostic. La personne touchée peut se soumettre pendant ce temps à une médication adéquate.

¹⁴⁴ PICART Ludovic, Op. Cit. p. 122-123.

6-2-Phase d'évaluation :

La deuxième étape consiste à évaluer les souffrances aux niveaux personnel, professionnel et privé. Ce qui amène le médecin à avancer des bilans à plusieurs niveaux : physique, psychique, professionnel ainsi que des tests d'autoévaluation. Ces bilans vont permettre de montrer réellement l'état de santé général du patient. Cette phase permet de mettre en évidence les différentes étapes qui conduisent au burnout, et elle permet également de dévoiler les limites individuelles que la personne ne doit pas dépasser.»¹⁴⁵

6-3-Phase d'acceptation :

« Le fait de venir en consultation équivaut à la phase d'acceptation. En effet, les personnes touchées par le burn-out trouvent souvent la difficulté de se référer au professionnel. Cette situation peut générer des sentiments de gêne et de honte. L'individu vit le burn-out doit passer par cette phase. D'ailleurs, par Celle-ci qu'un psychothérapeute commence son travail afin de redonner une place aux émotions et au corps généralement oubliés voire ignorés chez les patients.

6-4-Phase de désengagement ou d'écartement du travail :

Les patients doivent prendre congé de maladie pour une période de trois à six mois, afin de permettre à la personne touchée de recevoir le soin nécessaire. Mais le thérapeute rencontre La difficulté qui est liée au refus de patient de s'éloigner de son travail. De ce fait, le professionnel doit réellement sensibiliser ces personnes des risques auxquels ils s'exposent et leur conseiller fortement un arrêt de travail.

¹⁴⁵ DELBROUCK Michel, *Comment traiter le burn-out – principes de prise en charge du syndrome d'épuisement professionnel*, Bruxelles, Editions De Boeck Université, 2011.

6-5-Phase de recherche de sens :

Cette étape permet au patient de prendre du recul, de réfléchir à ce qui s'est passé dans sa vie. Il s'agit surtout de prendre conscience de certains faits, d'événements importants auxquels, par faute de temps, il n'avait pas prêté attention jusqu'alors. La mission du thérapeute consiste à aborder tant le moment précis, le présent, que le monde professionnel. »¹⁴⁶ Le patient « essaie de s'ouvrir en décrivant la manière dont s'est installé l'épuisement professionnel, en parlant de ses journées de travail, de sa vie privée, etc. afin que le thérapeute l'amène à une prise de conscience des éléments ignorés par celui-ci. Cette étape a également pour but de permettre au patient de réfléchir à la question de son choix conscient ou inconscient de profession. Le thérapeute encourage le patient à penser à son système de valeurs afin de lui offrir la possibilité de se repenser sur son lieu de travail.

6-6-Phase de redécouverte :

Le patient récupère peu à peu de son épuisement physique et psychique. Il prend conscience de ce qui lui est arrivé de manière plus globale, il différencie ce qui lui incombe dans son burn-out ainsi que la part de l'organisation institutionnelle qui l'employait, de ses collègues, etc. Il se peut déjà que certains employés se doivent de reprendre le travail à temps partiel à ce moment au vu de leur situation financière. Cette réoccupation/ce recommencement ne les empêche pas de poursuivre un travail avec le thérapeute sur la recherche de sens. Cette dernière a pour but de permettre à la personne présentant un burn-out de (re)découvrir ce qui lui plaît dans son activité professionnelle. Pour certains, il sera nécessaire de passer par l'élaboration d'un bilan de compétences qui peut amener, parfois, vers une réorientation professionnelle. Par ailleurs, le patient doit rester attentif et se laisser le temps de réfléchir avant de trouver une

¹⁴⁶ Idem. P. 122-142.

nouvelle solution professionnelle afin de ne pas se lancer trop rapidement dans une aventure qui pourrait déclencher un nouveau burn-out.

6-7- Phase de réapprentissage :

À cette étape, la personne en état de burn-out se trouve dans des mesures transitoires vis-à-vis de son travail. Ces dernières permettent au patient de regagner sa confiance en lui progressivement et qui est bien entouré par son thérapeute ou son médecin pour commencer de bases solides. »¹⁴⁷ Pour ces patients, « le thérapeute devra les amener à explorer au maximum leurs tendances naturelles qui les conduisent à fonctionner ainsi. La phase de réapprentissage peut s'avérer longue et difficile. Des rechutes ne sont pas exclues car ils comprennent les nouvelles stratégies mais ils ne les ont pas encore acquises. Par conséquent, ils reproduisent le même schéma et des « erreurs » qui les ont déjà conduits au burn-out précédemment. Il est donc nécessaire pour ces patients d'oser le changement en étant entourés par le thérapeute afin de pouvoir sortir des anciens processus de pensée et de fonctionnement.

6-8- Phase de résolution :

La personne atteinte du burn-out arrive à accepter la réalité de ce qui lui est arrivé, elle est passée par différentes expériences faites par le thérapeute. Ce qui lui permet de reprendre son travail ou d'obtenir un nouveau travail et elle est peut-être reconvenue des rechutes. Le patient, orienté par son médecin a pu analyser, comprendre, essayer et apprendre à se faire confiance, ce bagage acquis permet à la personne de savoir réellement ses limites, éventuels dysfonctionnements afin de se protéger dans le milieu professionnel.

¹⁴⁷ Idem. P. 122-142.

6-9- Phase de consolidation :

La personne qui a fait une consultation suite à son état d'épuisement professionnel doit persister à consulter son thérapeute encore pour une période de six mois à une année pour que soit encadré et sécurisé. »¹⁴⁸ Le patient « doit continuer ce suivi après le burn-out auprès du même thérapeute qui s'occupe de son état depuis le début car ce dernier pourra faire appel à sa connaissance de la situation vu qu'il a été le témoin de l'ensemble du parcours de son patient. De plus, le lien de confiance établi entre la personne consultée et le consultant permet au second de refaire appel au premier en cas de rechute ou de besoin.

6-10- Phase de départ :

Dans cet étape, le thérapeute commence à prendre une distance vis à vis le patient en intervenant seulement en cas de nécessité. Cela se réalise progressivement pour que le patient ne considère pas cette action comme un abandon. Le thérapeute doit réellement appliquer ce processus d'une manière la plus adéquate possible et voire correctement afin d'atteindre l'objectif de suivi de patient. »¹⁴⁹

¹⁴⁸ Idem. P. 122-142.

¹⁴⁹ Idem. p. 122-142.

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE I

Présentation de l'entreprise

Présentation de l'organisme**1. Présentation de l'entreprise Sarl ITHRI Boissons :**

Sarl ITHRI Boissons est une entreprise algérienne d'un cadre juridique spécialisé dans la fabrication d'eau de source et de boissons gazeuses non alcoolisées. L'entreprise été créée en 1991.

Elle fabrique, à la commande, des de boissons gazeuses différents goûts (orange, banane, citron) et non gazeuses (eau minérale).

OVITALE dispose des machines de dernière génération, à la pointe de la technologie, avec un système fabriqué sur le principe du HACCP, qui donne au produit une qualité d'hygiène irréprochable.

2. Localisation de la Sarl ITHRI Boissons :

OVITALE est une marque d'eau de source et de boissons gazeuses non alcoolisées créée durant les années 90. Son siège social est sur la route du marché de gros, dans la ville d'Akbou, Wilaya de Bejaia.

L'entreprise s'étend sur une superficie de 8 hectares avec 03 unités de production ; unité 1.5 Litres, unité 0.5 Litres unité 5 Litres et unité soda. OVITALE dispose d'une capacité de production de 35 000 Bouteilles par heure, ce qui lui donne une part importante sur le marché algérien touchant les 48 Wilayas.

3- Organisation du travail:**- Régime du travail :**

Le travail est organisé en équipes en fonction des tâches des ateliers à savoir :

- 3×8 heures / jours
- Travail en surface

Conclusion

Conclusion

On a cherché à savoir si les facteurs organisationnels peuvent engendrer le phénomène du burn-out chez les salariés. L'objectif a donc consisté à démontrer si les facteurs organisationnels déterminants du burn-out afin de pouvoir mener des interventions sur l'organisation ou sur le management. Cette démarche vise à présenter l'intérêt de contribuer notamment à appliquer des actions de prévention en travaillant sur les facteurs organisationnels. Cette étude nous a permis de dévoiler en quelque sorte la richesse de la recherche sur ce phénomène et de nous mettre en évidence que le burn-out intéresse plusieurs disciplines comme la psychologie (du travail, de la santé, sociale, clinique), la psychiatrie, la sociologie du travail et des organisations. Les caractéristiques du burn-out avancées par des recherches faites par des psychologues et psychiatres, ou mettant aussi en avant la cause de facteurs organisationnels. Cet élément se considèrerait primordial car les recherches ont une influence sur l'ensemble des domaines concernés afin d'apporter une vision générale sur le burn-out.

Ce phénomène constitue également une réalité préoccupante qui touche les salariés au sein de l'entreprise de la même façon que les autres dans différents secteurs. L'employeur doit réellement adopter une approche préventive, celle-ci est essentiellement plus bénéfique qu'une approche thérapeutique. Dans ce sens, la direction joue un rôle majeur pour reconnaître les problèmes liés au travail sur l'organisation ainsi que les causes de stress et de burn-out. Et le management de proximité se préoccupe véritablement de la santé et du bien-être au travail, se considère comme le garant d'un dépistage précoce de mal-être au travail.

Nous avons procédé à une pré-enquête dans une entreprise privée nommée SARL boissons diverses, sise à Akbou, comme cas pratique. Les résultats obtenus de ces entretiens dévoilent certaines contraintes liées à la tâche des

Conclusion

salariés et aux horaires de travail, ce qui permettra de manifester la fatigue intense. Le burn-out n'est pas une affection qui survient brutalement sans signes précurseurs dans la vie du salarié, mais avec des symptômes qui se manifestent petit à petit.

Et étant donné que le burn-out est lié effectivement au stress et à la fatigue chronique, nous avons avancé quelques solutions qui peuvent apporter l'amélioration pour les salariés et éviter l'aggravation de ce phénomène :

- L'employeur doit prendre en considération la vie des salariés en dehors du travail, en essayant d'organiser les sorties entre amis voire même des activités sportives pour décompresser de toutes les tensions de travail.
- Il peut également mettre à la disposition des salariés des séances de thérapies de relaxation en se référant à des intervenants comme psychologues et psychothérapeutes.

Les solutions proposées peuvent en effet aider les salariés à améliorer leur santé et empêcher les chutes associées à la fatigue intense ou chronique.

La culture de la prévention peut mettre en œuvre par la participation de l'ensemble des acteurs concernés, ceux-ci doivent être impliqués énormément dans cette démarche pour préserver la santé, le bien-être des salariés ainsi que la stabilité de la productivité, notamment les collègues et la hiérarchie vont ainsi jouer un rôle fondamental dans le soutien social.

Liste bibliographique

Liste bibliographique

Les ouvrages :

- 1- ADAMS J.S. « *Toward an understanding of inequity* » Journal of Abnormal and Social Psychology, 67 (5), 1963.
- 2- ANGERS Maurice, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Les éditions CEC inc, Québec, 1996.
- 3- BIES R.J., MOAG J.S. « **Interactional justice: Communication criteria for fairness** », in B. Sheppard (ed.), *Research on negotiation in organizations*, CT, JAI Press, Greenwich, 1, 1986.
- 4- BOUDARENE, M. *Souffrance au travail et Burn-out chez les agents de police en exercice*. Une étude préliminaire, in JIDF 06 (Journal international De Victimologie), 2004, t.2 n° 2.
- 5- BOUDOUKHA Abdelhalim , *Burnout et traumatisme psychologique*, Dunod ; Paris, 2009.
- 6- CANOUI P. *Le burn out. Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants : De l'analyse aux réponses*, PARIS, Masson, 2004.
- 7- CANOUI P, MAURANGERS A, *Le burnout à l'hôpital, le syndrome d'épuisement professionnel des soignants*. 4ème édition, Masson, Paris, 2008.
- 8- CEGOS. *Climat social et qualité de vie au travail Baromètre de l'observatoire CEGOS*. 18ème édition - novembre 2016.
- 9- CHABOT P., *Global Burn-Out*. PUF. 2013.
- 10- CHAGNEAU Mathilde, *Une approche humaniste de la souffrance au travail : effet d'un programme de soutien multidimensionnel sur les professionnels d'EHPAD.(Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes)*, Bretagne, 2019.
- 11- CHAKALI, M. *Le burn-out, in troubles post traumatiques*, sous la direction de Kacha, F, Alger, Ministère de la santé, 2000.

Liste bibliographique

- 12- CHAPELLE, Frédéric, *aide-mémoire : risques psychosociaux et qualité de vie au travail*, édition Dunod, Paris, 2018.
- 13- CHAUCHAT H, *L'enquête en psychosociologie*, 2^{ème} édition ; PUF, Paris, 1999.
- 14- CHERNISS C. *Staff Burn-out: Job stress in the human services*, Beverly Hills, Sage Publications, 1980.
- 15- CITEAU Jean-Pierre, *Gestion des ressources humaines*, 4^{ème} édition, Dollaz, et Armand Colin, Paris, 2003.
- 16- CLOT Y. « *Sixième conférence trimestrielle du LEEST en partenariat avec l'IHIESSET Ouest. Pour en finir avec les risques psychosociaux : le travail à cœur* », durée 1h46. Mise en ligne le 17 janv. 2012 par l'université de médecine d'Angers. Source : https://www.youtube.com/watch?v=4moMIK_uF9s.
- 17- COHEN D., *Nos temps modernes*, Editions Flammarion, 1999.
- 18- COHEN C.Y., SPECTOR P.E. (2001). « *The role of justice in organization: A meta-analysis* », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 86, 2, 2001.
- 19- COLLANGE J, TAVANI J.L, SOULA M-C, *regards croisés sur le burn out : aspects médicaux et psychologiques. Archives des maladies professionnelles et de environnement*, édition université Paris-DESCARTS ? Paris, 2013.
- 20- COMBALBERT N., FAVARD A-M., BARDOUIL-LEMAIRE N. (. « *Évolution de l'offre de service en matière d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux au travail* », *Santé Publique*, hs/2008 (Vol. 20), 2008.
- 21- COUTANCEAU R, et al, *Stress, burn-out, harcèlement moral*, Dunod ; Paris, 2016.
- 22- CROZIER M., FRIEDBERG E. *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du seuil, Collection Sociologie Politique, 1977.

Liste bibliographique

- 23- CROZIER M., *pouvoir et organisation*, Archives Européennes de Sociologie, vol, 5, n° 1, mai 1964.
- 24 - CROZIER M., FRIEDBERG E. *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du seuil, Collection Sociologie Politique, 1977.
- 25- CRU D. *Le mal-être au travail, comment intervenir ?*, Travail, Genre et sociétés, Mars, n° 5, 2001.
- 26- DAGOT L., PERIE O., « *Le burnout et la dissonance émotionnelle dans l'activité de care en centre d'appel* », Le travail humain, 77(2), 2014.
- 27- DE COSTER Michel, **Sociologie du travail**, 3^{ème} édition, Bruxelles, de Boeck université, 1998.
- 28- DEJOURS C. *Souffrance en France*, Editions du seuil, 1998.
- 29- DEJOURS C., *Travail vivant*, Tome 1 : Sexualité et travail, Payot, 2009.
- 30- DEJOURS C. « *Travail : de l'état des lieux au remaniement des principes de l'intervention* », Connexions, 2010/2, numéro 9.
- 31- DEJOURS C. « **Effets de la désorganisation des collectifs sur le lien...à la tâche et à l'organisation** », Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe, 2013/2, numéro 61, 2013,
- 32- DEJOURS C. **Le corps, en premier lieu- Corps biologique, corps érotique et sens moral**, Payot, 2001.
- 33- DELBROUCK Michel, **Comment traiter le burn-out – principes de prise en charge du syndrome d'épuisement professionnel**, Bruxelles, Editions De Boeck Université, 2011.
- 34- D'IRIBARNE Philippe, *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Le seuil, Paris, 1989.
- 35- DUPUY F. *Lost in management : la vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*, éditions de Seuil, Paris, 2011.

Liste bibliographique

- 36- FRENCH J., Raven B., *The bases of social power*, In D. Cartwright Ed, Studentes in Social Power. Ann Arbor, Michigan: Institut for Social Research, 1959.
- 37- Freudenberger H. J., *Staff Burnout*, *Journal of social Issues*, 30, 1974.
- 38- FRIEDBERG E « *Organisations* », in RAYMOND BOUDON (Dir), *Traité de sociologie*, Paris puf, 1992.
- 39- GOLLAC M, BODIER M: *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé 2011.
- 40- GOLLAC. Michel. VOLKOFF. Serge. WOLLF. Loup, **Les conditions de travail**, Editions La Découvert. Paris. 2014.
- 41- GRAWITZ Madeleine, **Méthode des sciences sociales**, 11^{ème} édition, Dalloz, 2001.
- 42- GREBOT Elisabeth, *stress et burn-out au travail*, édition Eyrolles, Paris 2008,
- 43- GRINSCHPOUN Marie-France, *Construction un projet de recherche en sciences humaines et sociales*, 2^{ème} édition, Paris, 2014.
- 44- GUIDER Mathieu, *Méthodologie de la recherche (guide du jeune chercheur en lettre, langue, sciences humaines et sociales)*, édition Ellipse,.
- 45- HOBFOLL S.E. « **The influence of Culture, Community, and the Nested-Self Process: Advancing Conservation of Resources Theory** », *Applied Psychology: An international Review*, 2001.
- 46- HOBFOLL S.E. *Stress, Culture and Community: The Psychology and Phylosophy of Stress*, New York, Plenum.1998.
- 47- IWEINS Caroline, **Détecter et prévenir le burn-out**. Edition Mardaga, Bruxelles, 2020.

Liste bibliographique

- 48- JAUSSAUD J., KAGEYAMA T. « *Juste à temps ou la gestion de production en flux tendus* », Revue Française de Gestion, n°85, sept-oct., 1991.
- 49- KAHN R.L., WOLFE D.M., QUINN R.P., SNOEK J. D., ROSENTHAL R.A. *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, New York, Wiley. 1964.
- 50- KARASEK R. « *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign* ». Administrative Science Quarterly, 24.2, 1979.
- 51- LACHMANN H., LAROSE C., PINICAUD C., MOLEUX M, « *Bien être et efficacité au travail 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* », rapport fait a la demande du premier ministre, éditeur premier ministre, La documentation Française, 2010.
- 52- LAZARUS R.S., FOLKMAN S. *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer, 1984.
- 53- LEE RT., ASHFORT BE. (1991). « *Work- Unit Structure and Processes and Job- Related Stressors as Predictors of Managerial Burnout* », Journal of Applied Social Psychology, 21, 1991.
- 54- LEFEBVRE, Bruno, POIROT, Mathieu, *Stress et psychosociaux au travail risques*, 2e édition Elsevier Masson, 2015.
- 55- LEITER M.P. « *Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns* », Journal of organizational Behavior, 12, 1991.
- 56- LEVENTHAL G.S... « *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships* », Social exchange: Advances in theory and research, (Dir.), GERGEN K.J., GREENBERG M.S., WILLIS R.H., Plenum Press, 1980.
- 57- LINHART D. « **Comment insidieusement formater un ouvrier** » Site Souffrance et travail – 12 vidéo. Source : <https://www.youtube.com/playlist?list=PLF08EDF6F1AEE445B>, 2012

Liste bibliographique

- 58- MANOUKIAN, Alexandre, **La souffrance au travail, les soignants face au burn-out**, Lamarre, 2^{ème} édition, Paris, 2016.
- 59- MASLACH Christina, LEITER Michael P, *Burn out : des solutions pour se préserver et pour agir*, Éditions des arènes, Paris, 2016.
- 60- MÉNARD J., BRUNET L. « *Authenticité et bien-être au travail : une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail* », Pratiques psychologiques, 2011.
- 61- MUCCHI Roger, *Le sondage d'opinion, application pratiques*, les éditions ESF, Paris, 1978.
- 62- NAULIN G. (Rapporteur économique et social), « *Prévention et résolution des conflits du travail* », AVIS adopté par le Conseil au cours de sa séance du 11 février 1998, Paris.
- 63- NYBERG A., ALFREDSSON L., THEORELL T., WESTERLUND H., VAHTERA J., et col. « *Managerial leadership and ischaemic heart disease among employees: the Swedish WOLF study* », Occup Environ Med, 66: 2009.
- 64- PIGANIOL Claude, **Techniques et politiques d'amélioration des conditions du travail**, édition, E.S.F.Paris, 1980.
- 65- PATRICK Mesters, SUSANNE Peters, *Vaincre l'épuisement professionnel : Toutes les clefs pour comprendre le burn out*, Robert Lafont, 2007.
- 66- QUIVY Ramond, VAN CAMPENHOUDT Luc, **Manuel de recherche en sciences sociales**, édition Dunod, Paris.
- 67- RANDALL C.S., CHRISTINA S., MUELLER CW. « **Extensions of Justice Theory: Justice Evaluations and Employees' Reactions in Natural Setting**», Social Psychology Quarterly, 5, 1995.
- 68- SARNIN, P, KOUABENAN, G. R, CHAUMON, M.B, DUBOIS, M, VACHER, J, **Santé et bien-être au travail : Des méthodes d'analyse aux actions de prévention**. Édition L'Harmattan, 2015.

Liste bibliographique

- 69- SCHAUFELI WB, VAN-DIERENDONCK D., VAN-GORP K. « **Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model** », *Work-and-Stress*, 3, 1996.
- 70- SCHAUFELI W.B., ENZMANN D. **The burnout companion to study and practice a critical analysis**, London, Taylor and Francis, 1998.
- 71- SIEGRIST J., PETER R. *Measuring effort–reward imbalance at work: guidelines*. Düsseldorf, Heinrich Heine Universität. 1996.
- 72- SIEGRIST J., STARKE D., CHANDOLA T., GODIN I., MARMOT M., NIEDHAMMER I., PETER R. « *The measurement of Effort-Reward Imbalance at work: European comparisons* », *Social Science & Medicine*, 58 (8), 2004.
- 73- SOARES A., *Quand le travail devient indécent, le harcèlement psychologique au travail*, Performances, 3, 2002.
- 74- TARIS T.W., VAN HORN J.E., SCHAUFELI W.B., SCHREURS P.J.G. « *Inequity, burnout and psychological withdrawal among teachers: A dynamic exchange model* », *Anxiety, Stress and Coping*, 17, 2004.
- 75- TRUCHOT .D, *épuiement professionnel et burn-out*. Édition Dunod. Paris.2004.
- 76- TRUCHOT D., BADRE D., « **violence au travail et burnout chez les travailleurs sociaux : influence du pouvoir organisationnel et du sentiment d’auto-efficacité** », *Revue francophone du stress et du trauma*, 4, 2004..
- 77- ZAWIEJA, Philippe, GUARNIERI, Franck, **Épuisement professionnel ; approches innovantes et pluridisciplinaires**, édition Armand colin, Paris 2013.

Liste bibliographique

Articles :

1- CELERIER Laure, « Laurence Théry, **Le travail intenable. Résister collectivement a l'intensification du travail** »,2010 .<https://doi.org/10.4000/lectures.1107>.

2- DGT, Anat., INRS, *Le syndrome d'épuisement professionnel ou burn out*, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social – N°

Dicom: 15-045, Paris, 2015,

3- MOLENDAS, *syndrome de burn out*, 4e congrès-Société française de médecine d'urgence, Paris, 2010

4- CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL. (2001). « *Études du conseil économique et social travail, violences et environnement* », Avis adopté en novembre 1999. Rapporteur Michel Debout. Le Harcèlement moral au travail. Avis adopté en avril 2001 Rapporteur Michel Debout.

Thèses :

1- BOULKROUNE, N, *le Syndrome de Burn-out chez les enseignants du supérieur*, mémoire de magister, option psychologie traumatique, université de Constantine, 2008.

2- AMIROUCHE, Benferhat, *le syndrome du burn-out chez les médecins en situation de catastrophe : le cas de des SAMUS d'Alger, Blida et Médéa*. Mémoire de magister, en psychologie clinique, université d'Oran, 2009

3- PICART Ludovic, *Facteurs organisationnels déterminants du Burnout des managers*, Thèse Pour l'obtention du titre de Docteur de L'université Université de Pau et Des Pays de l'Adour, 2017.

Liste bibliographique

Sites internet :

- 1- <https://www.éditions-tissot.fr/droit-travail>.
- 2- [www.presanse-pacacorse.org/r/ prévenir l'épuisement professionnel ou burn out](http://www.presanse-pacacorse.org/r/prevenir_l%27epuisement_professionnel_ou_burn_out).
- 3- www.inrs.fr, Santé et sécurité au travail-INRS, Paris, 2017
- 4- site www.sante.gouv.fr

Annexes

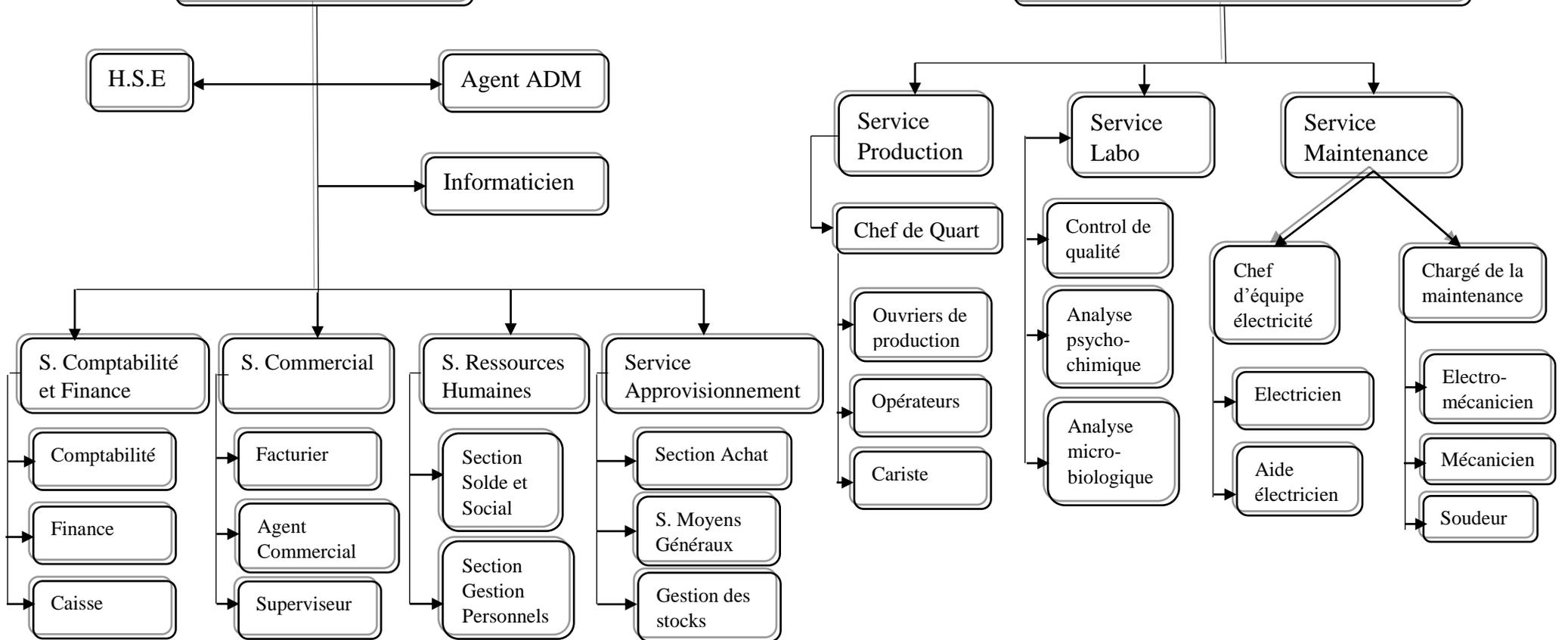
Annexe

Organigramme de la SARL BOISSONS ITHRI

Direction Générale Gérant/ Co Gérant

Administration Générale

Chef d'Unité ou Responsable Technique



Résumé

On a remarqué que les chercheurs ou les chercheuses algériens (iennes) ne prennent pas en considération le burn-out dans les entreprises en préférant d'autres secteurs (santé, enseignement, police.etc.). De ce fait, on ne trouve aucun travail fait dans ce sens dans notre pays.

Pour cette raison, on a donc choisi l'entreprise comme champs d'étude afin de démontrer que les salariés souffrent également de burn-out comme d'autres salariés dans différents secteurs.

Le phénomène du burn-out est considéré en fait comme un point central, voire même un défi crucial d'une part pour la santé des salariés dans le milieu professionnel et d'autre part pour la survie de l'entreprise. Il est donc nécessaire de procéder à décortiquer et analyser les facteurs générateurs de burn-out pour pouvoir mettre en place des mesures fiables qui permettent de le prévenir efficacement. Les facteurs de ce syndrome sont souvent liés aux individus jugés comme responsables.

Notre recherche tente de mettre en évidence les facteurs de l'organisation du travail comme facteurs déclencheurs du burn-out tels que la surcharge et l'horaire du travail ainsi que le manque de l'autonomie au travail. Ces éléments engendrent la fatigue et le stress chronique, ce qui ouvre la voie au burn-out.

Pour le prévenir, il est important que le professionnel de la prévention, l'employeur et les salariés travaillent en collaboration afin d'éviter ou d'atténuer le burn-out.

Mot-clé: burn-out, fatigue, stress, facteurs organisationnels, santé, surcharge au travail, horaire du travail, autonomie au travail.

Résumé

En français

Le burn-out présente un défi crucial pour la santé des salariés et pour la survie de l'entreprise.

Notre travail de recherche tente de mettre en évidence les facteurs organisationnels comme facteurs déclencheurs de burn-out tels que la surcharge et les horaires du travail, manque de l'autonomie au travail. Ceux-ci engendrent la fatigue et le stress. Et pour prévenir, il est important que le professionnel de la prévention, l'employeur et les salariés travaillent en collaboration afin d'éviter ou d'atténuer le burn-out.

Mot-clé: burn-out, fatigue, stress, sante au travail, la surcharge du travail, autonomie au travail, horaire du travail.

En anglais:

The burn out presents a crucial challenge for the health of employees and the survival of the company.

Our research work attempts to highlight organizational factors as triggers of burn out such as overload and work hours and lack of autonomy at work. These facts lead to tiredness and chronic stress. To prevent, professional prevention, employer and employees must work together to avoid the burn out syndrome and decrease it.

Key words : burn out, health at work, work overload, tiredness, stress, working hours, autonomy at work.