



**UNIVERSITE DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR**

École Doctorale 481 Sciences Sociales et Humanités  
Centre de Recherche et d'Études en Gestion, EA4580

***Facteurs organisationnels déterminants du Burnout  
des managers***

**THÈSE**

Pour l'obtention du titre de  
**DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION**

(Arrêté du 25/05/2016)

Présentée et soutenue publiquement le 07/04/2017 par  
**Ludovic PICART**

**JURY**

**Rapporteurs :**

**Géraldine SCHMIDT**

Professeur en Sciences de Gestion, IAE de Paris, Université  
Paris I Sorbonne

**Marc VALAX**

Professeur en Sciences de Gestion, IAE, Université Lyon 3

**Suffragants :**

**Alain BRIOLE**

Professeur émérite en Sciences de Gestion, Université Paul  
Valéry, Montpellier 3

**Isabelle FRANCHISTEGUY**

Maitre de conférences HDR, IUT de Bayonne, Université de Pau  
et des Pays de l'Adour

**Co-directeur de Thèse :**

**Bruno AMANN**

Professeur en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 3

**Co-directeur de Thèse :**

**Jacques JAUSSAUD**

Professeur en Sciences de Gestion, Université de Pau et des  
Pays de l'Adour



*La règle d'or de la conduite est la tolérance mutuelle, car nous ne penserons jamais tous de la même façon, nous ne verrons qu'une partie de la vérité et sous des angles différents (Gandhi).*

*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse.*

*Les opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*





## **Résumé**

Les cas de Burnout, ou épuisement professionnel, se multiplient. L'Organisation Mondiale de la Santé estime que cette dépression sera en 2020 la deuxième cause d'invalidité chez l'humain. En France, la reconnaissance systématique du Burnout comme maladie professionnelle est une question qui interpelle aujourd'hui le législateur. Il est donc urgent d'analyser les causes de l'apparition de ce syndrome afin de mener une prévention efficace. Ces causes sont souvent vues comme individuelles. Notre travail de recherche s'efforce au contraire, comme le préconisent certains chercheurs, de mettre en évidence les facteurs liés à l'organisation du travail. L'étude empirique qualitative d'un cas réel nous permet de valider plusieurs facteurs organisationnels déterminants. Nous proposerons un modèle qui met en évidence, notamment, la relation au N+1. Une discussion est proposée avant la conclusion de nos travaux.

## **Mots clés**

Burnout, dépression, stress, facteurs, organisation, travail.

## **Abstract**

The cases of Burnout are more and more frequent. The World Health Organization estimates that by 2020 this depression will be the second cause of disability. In France, the systematic recognition of Burnout as an occupational disease is an issue which today concerns the legislator. It is therefore urgent to analyze the causes of the appearance of this syndrome in order to carry out an effective prevention. These causes are often presented at an individual level. Our research on the contrary aims to highlight the factors related to the organization of work, as advocated by some researchers. The qualitative empirical study of a real case allows us to validate several organizational factors. We propose a model that highlights, in particular the relation to one's supervisor. A discussion is proposed before the conclusion of our work.

## **Key words**

Burnout, depression, stress, factors, organization, work.



## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mes co-directeurs de thèse, Monsieur Jacques Jaussaud et Monsieur Bruno Amann, de m'avoir fait confiance et de m'avoir suivi dans ce projet. Leurs conseils m'ont notamment permis d'apprendre à regarder les choses sous plusieurs angles et m'ont permis de structurer non seulement ma façon de penser, mais aussi la présentation des résultats de mes travaux.

Je remercie les membres du jury, les Professeurs Géraldine Schmidt, Alain Briole, Marc Valax, et Mme Isabelle Franchisteguy, MCF HDR, d'avoir accepté de prendre le temps d'évaluer mon travail et de participer à cette soutenance.

Je remercie l'Université de Pau et des Pays de l'Adour pour l'ensemble des moyens mis à disposition, ainsi que l'ensemble des membres de l'équipe de l'école doctorale et du CREG pour leurs conseils, leur accessibilité et leur professionnalisme. Je remercie les chercheurs et enseignants chercheurs pour leur collaboration, pour nos échanges et pour le soutien que nous nous sommes mutuellement apporté. Je remercie aussi tous ceux qui ont présenté leurs travaux aux réunions de laboratoire car ils m'ont permis d'une part d'apprécier la façon de structurer académiquement les analyses et d'autre part ont intensifié par la qualité de leurs travaux mon intérêt pour la recherche.

Je remercie toutes les personnes qui ont, de près ou de loin, su me renseigner sur un sujet aussi sensible que celui du Burnout en cassant la barrière de la confidentialité, certains s'étant même confiés sur des sujets confidentiels sans même me connaître afin de me permettre de rendre plus pertinentes mes analyses et de mettre une pierre à l'édifice afin de faire avancer la connaissance. Je remercie toutes les personnes actrices et acteurs de mes travaux empiriques car ce sont finalement eux qui, en vivant leur vie au travail, ont enrichi le matériau empirique de cette thèse.

Je remercie tout particulièrement, mon ami (mon contact) pour sa patience, son écoute et son investissement. Je le remercie aussi pour le nombre de rendez-vous qu'il m'a accordés afin de me permettre d'accéder au terrain intime de son travail et de disposer d'un matériau empirique exceptionnel, pour ses retours, ses commentaires et son soutien.

Je remercie ma femme, ma famille et mes amis, car ils ont su comprendre mon choix et me soutenir dans les moments les plus intenses de production.

Enfin, je remercie mes filles qui ont bien réussi à ne pas faire « trop » de bruit car « papa fait sa thèse », même si j'avoue avoir quelques fois dû céder à une promenade au parc en vélo devant l'insistance à peine appuyée de leur quinzième demande. Elles ont souhaité, à quelques reprises se mettre à mes côtés pour travailler leurs devoirs du week-end en silence, me démontrant ainsi, à leur façon, leur soutien indéfectible.

*Vous remarquerez à la lecture de mon travail, que j'utilise le « nous » en lieu et place du « je ».*  
*Il s'agit d'un « nous » de modestie. J'ai choisi cette formulation afin de rendre hommage aux travaux des auteurs et aux acteurs sans qui je n'aurais pas pu construire cette thèse.*

# Table des matières

Résumé.....	5
Abstract	
Remerciements.....	7
Introduction générale.....	13
PARTIE I.....	23
CONTEXTE THEORIQUE	
Etat des lieux.	
CHAPITRE I.....	29
BURNOUT	
Définitions, modèles, facteurs individuels.	
I-1-1 Le manager.....	30
I-1-2 Approches du Burnout.....	34
I-1-3 Histoire du Burnout.....	35
I-1-4 Symptômes et manifestations du Burnout.....	39
I-1-5 Burnout et stress.....	43
I-1-6 Burnout et dépression.....	49
I-1-7 Burnout et Karôshi 過労死.....	51
I-1-8 Distinction entre Burnin, Workaholism, Fatigue compassionnelle et Bore-out.....	53
I-1-9 Principaux modèles du Burnout.....	57
I-1-10 Burnout et facteurs individuels.....	66
I-1-11 Mesure du Burnout.....	69
CHAPITRE II.....	75
TRAVAIL ET ORGANISATION DU TRAVAIL	
Facteurs organisationnels, approches psychosociales, prise en charge et traitement.	
I-2-1 Le travail.....	76
I-2-2 L'organisation du travail.....	83
I-2-3 Approches psychosociales du Burnout.....	91
I-2-4 Burnout et facteurs organisationnels.....	109
I-2-5 Prévention du Burnout.....	121
I-2-6 Prise en charge et traitement du Burnout.....	127

PARTIE II.....	137
ETUDE EMPIRIQUE	
Le cas EMSA	
CHAPITRE III .....	139
RECHERCHE	
Epistémologie, méthodologie, présentation du cas et des situations.	
II-3-1 Epistémologie et méthodologie de la recherche .....	140
II-3-2 Le cas EMSA .....	149
II-3-3 Première situation – « Un directeur régional battant... » .....	157
II-3-4 Deuxième situation – « Nouvellement promue chef des ventes régional... » .....	162
II-3-5 Troisième situation – « Autodidacte monté à la force du poignet... » .....	168
II-3-6 Quatrième situation – « Qui veut noyer son chien... » .....	172
II-3-7 Cinquième situation – « Une lente dérive... » .....	177
II-3-8 Sixième situation – « Contrainte difficilement avouable... » .....	183
II-3-9 Septième situation – « Trop lourd à gérer ... » .....	187
II-3-10 Huitième situation – « Un renouveau presque salutaire... » .....	193
II-3-11 Neuvième situation – « Une perfectionniste exaspérée... » .....	198
II-3-12 Dixième situation – « Un perfectionniste irrité... » .....	202
II-3-13 Onzième situation – « Promesses non tenues, demandes inacceptables... » .....	206
II-3-14 Douzième situation – « Plus mais mieux... » .....	213
II-3-15 Treizième situation – « Il est urgent de rester zen... » .....	216
II-3-16 Quatorzième situation – « Surchargée mais sereine... » .....	220
II-3-17 Quinzième situation – « Incroyablement sereine... » .....	222
II-3-18 Synthèse des situations .....	225
CHAPITRE IV .....	227
CODAGE et ANALYSE DES DONNEES.	
II-4-1 Analyse des données à l'aide du modèle tridimensionnel de Maslach et Jackson... ..	229
II-4-2 Analyse des facteurs psychosociaux du Burnout .....	237
II-4-3 Analyse des facteurs organisationnels du Burnout .....	261
II-4-4 Résultats .....	275
II-4-5 Discussion .....	280
Conclusion générale .....	290
BIBLIOGRAPHIE .....	299

## Liste des TABLEAUX

Tableau 1 : Approches, histoire, symptômes et manifestations du Burnout.....	42
Tableau 2 : Burnout et concepts proches.....	56
Tableau 3 : 8 modèles du Burnout.....	65
Tableau 4 : Facteurs individuels et outils de mesure.....	74
Tableau 5 : Travail et organisation du travail.....	90
Tableau 6 : Approches psychosociales.....	108
Tableau 7 : Facteurs organisationnels.....	120
Tableau 8 : Prévention, prise en charge et traitement.....	131
Tableau 9 : Epistémologie et méthodologie de recherche.....	148
Tableau 10 : Le cas EMSA.....	156
Tableau 11 : Liste de codage des données.....	228
Tableau 12 : Tableau d'analyse de nos situations sur la base du modèle tridimensionnel de Maslach et Jackson (1981).....	235
Tableau 13 : Tableau d'analyse de nos situations sur la base des facteurs psychosociaux.....	259
Tableau 14 : Tableau d'analyse de nos situations sur la base des facteurs organisationnels.....	272
Tableau 15 : Tableau de synthèse générale.....	274

## Liste des FIGURES

Figure 1 : Processus du Burnout d'après le modèle tridimensionnel de Maslach et Jackson (1981).....	61
Figure 2 : Représentation du modèle de Karasek (1979).....	94
Figure 3 : Représentation du modèle de Siegrist (1996).....	98
Figure 4 : Descriptif de notre processus de recherche.....	141
Figure 5 : Récolte et codage des données.....	154
Figure 6 : Enchaînement des facteurs organisationnels déterminants du Burnout.....	275
Figure 7 : Matrice des facteurs organisationnels déterminants du Burnout.....	277

## Liste des ANNEXES

ANNEXE 1 - Test MBI.....	321
ANNEXE 2 - Questionnaire de Karasek.....	325
ANNEXE 3 - Questionnaire de Siegrist.....	333
ANNEXE 4 - Echelle de Colquitt.....	339
ANNEXE 5 - Echelle de Rizzo, House et Lirtzman.....	341





## Introduction générale

*« Les causes à 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 variées : états dépressifs et syndromes d'épuisement professionnel (Burnout syndrom), état de stress chronique, maladies 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 risque ainsi que les conséquences physiques et psychiques liées aux nouvelles tendances de la vie au travail » (Combalbert et al, 2008).*

Aujourd'hui, entre crise économique, mondialisation et nouvelles organisations du travail, la santé de l'individu au travail s'est fortement dégradée. Une étude de l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE, 2012) sur le mal-être au travail montre que les troubles mentaux augmentent chez les salariés, ce qui a pour effet de dégrader en conséquence le bien-être et la productivité. L'OCDE souligne aussi que *« la précarisation croissante des emplois et l'augmentation actuelle des pressions au travail pourraient entraîner une aggravation des problèmes de santé mentale dans les années à venir. La proportion de travailleurs exposés au stress ou à des tensions sur leur lieu de travail a augmenté dans l'ensemble des pays de l'OCDE au cours de la dernière décennie ».*

L'agence Européenne pour la santé et la sécurité au travail soulignait d'ailleurs déjà en 2002 que le stress lié au travail est devenu le deuxième problème de santé le plus courant dans l'union européenne ; après les maux de dos, il toucherait environ un tiers des travailleurs. Par ailleurs, toujours selon cette même source, le stress au travail concerne de nombreux secteurs et de nombreuses organisations.

Le résultat de cette forte dégradation générale se fait sentir par une multiplication des cas de Burnout, notamment chez les cadres, comme le souligne une enquête de Marianne (2010). Ce phénomène est présent dans les secteurs et toutes les formes d'organisation (Golembiewski et

al, 1998). Le phénomène devient si inquiétant, que l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) estime de son côté que cette dépression majeure (Burnout) deviendra, après les maladies cardiovasculaires, la deuxième cause d'invalidité chez l'humain en 2020.

Le baromètre Cegos (2016) pointe d'une part le stress au travail comme une réalité persistante (57% des salariés interrogés) et d'autre part les chiffres de l'impact négatif du stress sur la santé (72% des salariés interrogés). Un quart des salariés interrogés dans des entreprises de plus de 100 salariés confie que le travail lui a déjà causé des problèmes psychologiques graves comme la dépression ou le Burnout (Cegos, 2016).

Le terme le plus couramment utilisé en français qui traduit le mieux le Burnout est « épuisement professionnel » selon Chabot (2013). Il s'agit d'un épuisement physique, émotif et mental au travail qui est caractérisé par un sentiment d'impuissance, d'une vision négative de soi et des autres, duquel découle une impression d'échec, d'insatisfaction.

La définition du Burnout de Corten et al (2006) précise le processus. En effet, le syndrome de Burnout serait un processus progressif et lent, provenant de l'utilisation répétée de mécanismes adaptatifs (voire hyper adaptatifs) par l'individu pour améliorer sa résilience face au stress au travail. Ces mécanismes adaptatifs seraient tant cognitifs qu'émotionnels. Corten et al précisent, qu'afin d'amortir la souffrance au travail, l'individu diminuerait son implication émotionnelle et utiliserait davantage de mécanismes de rationalisation tout en adaptant ses ambitions à la réalité. Ces mécanismes adaptatifs, qui sont à la base sains, appropriés et plutôt efficaces, s'ils sont répétés en permanence, de manière chronique, aboutissent en fait à un épuisement progressif des émotions, ainsi qu'au cynisme et finalement à la perte d'ambition.

A l'inverse, dans le cas de non utilisation de ces mécanismes d'ajustement, un stress important apparaît du fait d'un excès des réactions émotionnelles et d'un manque de rationalisation de la situation. Cet ensemble de mécanismes utilisés en premier lieu dans la sphère professionnelle auraient tendance à envahir tous les domaines de vie (famille, amis, loisirs...) selon Corten et al (2006). Enfin, comme nous le verrons plus en détail par la suite, ces auteurs mettent en évidence l'influence de l'organisation et des conditions de travail dans les cas de Burnout.

Le Burnout est une maladie classée dans la catégorie des risques psychosociaux professionnels ou RPS. Les RPS sont à l'interface de l'individu et de la situation de travail. La « pluri-

factoralité » des RPS, caractérisant l'organisation du travail et les relations interindividuelles, peuvent être regroupés selon quatre principales familles que sont les exigences du travail et de son organisation, le management et les relations de travail, la prise en compte des valeurs et attentes du salarié et les changements du travail en lui-même. (Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, 2015).

Une étude publiée par Technologia (2014), souligne que l'épuisement émotionnel serait plus fort chez les cadres, par un plus fort taux de fatigue matin et soir, et la sensation d'être vidés émotionnellement par le travail. Plus de 10% des cadres flirteraient avec le Burnout selon Boutrand (2012).

*« Les cadres ont cette image d'Épinal de privilégiés parmi les salariés. Cependant, à la lumière des travaux de l'observatoire du stress, il ressort nettement que cette image appartient au passé : bien au contraire, ils sont sur la ligne de front et en présentent tous les stigmates ! En effet, les cadres le disent clairement : ils n'ont pas assez de temps, pas assez de reconnaissance ni de visibilité et le sentiment d'être au début de l'industrialisation du tertiaire. Un cocktail explosif responsable de mauvaise productivité, de mauvaise santé et d'un climat social détestable »* (Salengro, 2005). Salengro souligne d'ailleurs qu'il est temps de trouver une autre façon de faire, car la situation générée par cet état de fait aboutit finalement au « perdant-perdant ».

Les raisons de ce développement du mal-être au travail chez les cadres sont variées et nombreuses. Le terme de « *Job-Strain* » ou travail sous tension est un terme de plus en plus fréquemment utilisé pour décrire le travail actuel. Selon Combalbert et al (2008) cette notion de travail contraint prend source dans la faible autonomie des salariés et leur manque de repères professionnels, dans un contexte d'intensification du travail où le manque de maîtrise des tâches et les problèmes de communication verticales et horizontales sont de nombreux facteurs de risque de mal-être au travail.

Nous ajouterons à cela que la pression de l'organisation, des dirigeants et des objectifs multiples, la demande de disponibilité par la connexion permanente des salariés, ainsi qu'une demande de réactivité immédiate sont autant de contraintes que subissent aujourd'hui les cadres. Ils sont pris en étau entre une direction concentrée sur le *reporting* pour établir les prévisions nécessaires au pilotage et à la prise de décision, et une équipe qu'ils doivent animer et à laquelle ils doivent faire passer les instructions décidées par le siège social. L'adhésion à certaines

directives n'est en outre pas toujours totale et leur compréhension est parfois difficile tant elle peut paraître contradictoire avec le « bon sens » du travail opérationnel quotidien. Dans ce contexte les cadres se voient contraints d'appliquer des méthodes de travail parfois lourdes et contraignantes.

Dans le cadre précis de nos recherches nous avons justement choisi de nous focaliser sur la population de cadres, et plus spécifiquement sur la fonction de manager. Nous utiliserons donc ce terme orienté vers le management. Bellini souligne qu'en France le terme « cadre » exprime tant un statut qu'une fonction (Bellini, 2005).

Cette population nous intéresse pour plusieurs raisons évoquées en I-1-1. Lachmann et al (2010) soulignent que « *les managers de proximité se trouvent confrontés à des difficultés nouvelles de positionnement : l'augmentation du nombre de cadres « experts » au détriment des fonctions de management, l'éloignement géographique entre les équipes, le poids croissant des procédures dans les relations de travail, l'insuffisante association des managers de proximité aux décisions ou encore le développement d'organisations matricielles contribuent à déstabiliser ce maillon essentiel de l'organisation* ».

Selon Truchot (2004), les premières recherches qui se sont intéressées au syndrome de Burnout étaient exploratoires et leur objectif était de comprendre les personnes qui souffraient au travail. Ces recherches portaient pour la plupart sur l'étude des aspects psychologiques des individus atteints et avaient une tendance appuyée à individualiser le problème selon Corten et al (2006).

Truchot (2004) souligne que « *Les entreprises montrent peu d'empressement à laisser le chercheur s'interroger sur l'influence du mode de management sur la santé des employés. Certaines prônent même le management par le stress ! Et puis ne pas parler de Burnout, c'est faire comme s'il n'existait pas* » (Truchot, 2004). Or, il ressort des résultats de l'étude de Corten et al (2006) portant sur les conséquences psychopathologiques du Burnout que l'organisation et les mauvaises conditions de travail apparaissent comme les plus liées au Burnout.

Il est par ailleurs démontré que l'épuisement professionnel est causé par l'interaction de facteurs de risque individuels et organisationnels, selon Lee et Aschforth (1996). Les auteurs attribuent une mise en cause plus importante des facteurs organisationnels que des facteurs individuels dans la survenance du Burnout.

Gollac et Volkoff soulignent aussi que dans le vaste champ de la santé au travail, l'organisation du travail est déterminante pour l'état de santé des salariés. « *Quand on évoque l'amélioration des conditions de travail, on pense souvent aux dispositifs matériels. Au cours des dernières années, des efforts importants ont été faits en matière de conception des locaux, des postes de travail ou des machines. Pourtant, les conditions de travail perçues par les salariés se sont dégradées, et cette dégradation n'apparaît pas pouvoir être expliquée uniquement par une différence de perception. Le rôle de l'organisation du travail est déterminant* » (Gollac et Volkoff, 2003).

C'est donc sur les facteurs liés à l'organisation que certains se sont penchés. C'est le cas par exemple de Maslach et Goldberg, qui démontrent l'importance des facteurs organisationnels qui affectent l'environnement de travail. Ces facteurs auraient bien un rôle plus important que les facteurs individuels dans les cas de Burnout (Maslach et Goldberg, 1998). A l'heure actuelle, le questionnaire validé référant à l'organisation est l'*Area of Worklife Survey (AWS)* de Leiter et Maslach (1999). Ce questionnaire permet de mesurer six dimensions clés liées au travail. Ce sont la charge de travail et le contrôle en référence au modèle de Karasek (1979), les récompenses en référence au modèle de Siegrist (1996), l'équité en référence à la littérature sur l'équité et la justice sociale d'Adams (1963, 1965), la communauté pour le soutien social et les conflits interpersonnels, puis les valeurs reflétant la puissance « cognitivo-émotionnelle » des objectifs et attentes de l'emploi.

L'identification des facteurs de risque qui contribuent à l'épuisement professionnel est d'une importance primordiale dans le développement de programmes de prévention et d'intervention efficaces selon Chevrier (2009). Vallery et Leduc (2014) ont souligné l'aspect préoccupation générale sur le sujet des risques psychosociaux dont fait partie le Burnout. « *La préoccupation est donc bien réelle, aussi bien du côté des pouvoirs publics que des branches et des entreprises. Certes, la mobilisation fut très progressive pour ces dernières, freinée par quelques tabous ou par un déni des réalités de souffrance, associés à la nature de ces risques et à leurs manifestations (dimension psychologique, subjectivité...), attribuables plutôt à des facteurs individuels qu'organisationnels ou collectifs. Les difficultés à pouvoir définir, situer et étudier ces risques dans les organisations expliquent aussi les quelques résistances des entreprises. L'ignorance, ou le rejet du problème, est préférée à la recherche concertée de moyens et de solutions* » (Vallery et Leduc, 2014).

D'autre part, la prévention des RPS et l'amélioration des conditions de travail deviennent aujourd'hui, au-delà du débat public, « *un facteur clé d'efficacité économique et sociale des entreprises* » (Vallery et Leduc, 2014). L'OMS définit d'ailleurs la santé au travail non seulement comme une absence de maladie, mais aussi comme « *un état complet de bien-être physique, psychique et social* ». La loi relative au dialogue social et à l'emploi, dite loi Rebsamen, rend d'ailleurs la négociation sur la qualité de vie au travail obligatoire (LOI n° 2015-994 du 17 août 2015). L'axe 2 du plan de santé au travail 3 (PST3 2016-2020) annonce « *Le troisième plan de santé au travail a pour objectif stratégique de promouvoir le travail comme facteur de santé* ». L'entreprise doit impérativement s'interroger sur les mises en pratique et indicateurs de pilotage sur ce sujet selon le cabinet Technologia (2016).

Au-delà des aspects psychologiques individuels mis en avant, qui conduisent à proposer souvent en termes de prévention de passer sur des modes de vie anti Burnout, et au-delà des difficultés pour les chercheurs à accéder aux modes de management des entreprises, nous souhaitons mettre l'organisation en étude. Nous allons donc concentrer la recherche et l'action sur l'entreprise et le travail au quotidien afin d'en extraire les facteurs organisationnels déterminants dans les cas de Burnout.

Nous avons pu constater, grâce à notre travail de manager et nos relations professionnelles et extra-professionnelles qu'il y avait un problème important dans certaines entreprises avec certains individus. Cherchant à comprendre ce qui se passait, nous avons voulu creuser pour dans un premier temps identifier le « malaise » que certains pouvaient ressentir et qui faisait que ces individus, aussi doués soient-ils, se mettaient en marge de l'organisation, tombaient malades, se coupaient totalement du réel, voire tombaient en « dépression ». Le plus frappant était de réaliser que certains d'entre eux ne réintégraient pas leur entreprise, et ne réintégraient souvent d'ailleurs pas le même type d'emploi qu'avant leur longue maladie...

Par ailleurs, ce sont de nombreux facteurs de stress en augmentation importante depuis la crise de 2008 que nous avons pu voir, qui ont toujours poussé nos interrogations et notre curiosité. A force de chercher à comprendre ce qui se passait vraiment, et si l'entreprise était responsable de ces différents phénomènes, nous avons souhaité nous rapprocher du domaine de la recherche et plus précisément de celui de la recherche en sciences de gestion. Ce choix nous différencie de la plupart des travaux sur le sujet du Burnout qui réfèrent, en général, plutôt aux sciences humaines.

C'est alors que renseignements pris, nous avons pu obtenir un rendez-vous avec l'un de nos directeurs de recherche pour lui exprimer notre souhait d'étudier l'entreprise, de faire avancer les choses, et de nous aider à prévenir les risques psychosociaux dans notre fonction de manager au quotidien. Pour ce faire l'idée principale était de comprendre mieux l'ensemble des facteurs de stress et le rôle de l'organisation.

Nous avouons avoir mis du temps avant de pouvoir identifier que l'objet de nos questionnements sur les phénomènes qui nous entouraient étaient en fait, au-delà de cas de stress intense ou de surmenage, des cas de Burnout. Au début de notre projet de thèse, le concept était bien moins médiatisé qu'aujourd'hui. C'est en fait l'écriture de ce projet de thèse qui nous a permis d'affiner le choix de notre sujet, et nos premières recherches documentaires qui nous ont convaincu de sa pertinence. Plusieurs projets de réglementation et de mise en place de procédures au travail sont par ailleurs apparus en France au cours de notre travail. Le Burnout est un sujet d'actualité qui interpelle le législateur.

Cependant, les deux soucis majeurs qui se sont présentés à nous ont été d'une part un souci de liberté d'accès aux modes de management de l'entreprise, et d'autre part, un souci de confidentialité qui entoure, en général, le syndrome de Burnout. Nous avons réussi à contourner dans le même temps le souci d'accès aux modes de management de l'entreprise souligné par Truchot (2004) et celui de la confidentialité. Pour ce faire, nous avons utilisé une méthode d'observation originale du travail réel. Cette méthode est possible grâce à la relation particulière que nous entretenons avec un ami proche.

Notre contact, responsable d'agence au sein d'une grande entreprise nationale, puis européenne, a en effet rencontré de nombreuses situations de stress intense, débouchant pour certaines d'entre elles sur des cas de Burnout. Il a en outre accès à de nombreuses données strictement confidentielles de par sa fonction. Nous nous sommes donc servi du récit détaillé de 15 situations de travail qu'il nous a rapporté, sous la condition du respect de son anonymat, de l'anonymat des personnes et de l'usage d'un nom fictif pour l'entreprise. Cette démarche nous a permis d'identifier de nombreux facteurs organisationnels source non seulement de stress mais aussi de Burnout.

Cette démarche d'investigation n'existe pas à notre connaissance. Elle est potentiellement source de biais considérables, que nous avons dû apprendre à maîtriser. Comme nous le verrons

dans notre étude empirique, c'est grâce à cette démarche que nous avons pu interroger de manière intime le lien entre organisation du travail et santé des salariés soulignée par de nombreux chercheurs. Nos observations fournissent par ailleurs une réponse au pourquoi de la réticence évoquée par Truchot (2004), notamment par la gravité de certains faits qui y sont évoqués.

C'est donc une étude qualitative qui sera présentée partant d'un point de vue opérationnel sur une retranscription précise de plusieurs situations choisies que nous serons amenés à analyser dans le détail. L'analyse se fera donc dans un double sens. Nous aurons dans un premier temps loisir de valider le concept de Burnout et la littérature des concepts étudiés afférents aux cas de Burnout. Dans un deuxième temps, l'objectif sera d'analyser plus finement quels sont les facteurs organisationnels déterminants déclencheurs de ce syndrome.

Cette thèse se compose de deux parties principales elles-mêmes décomposées en deux chapitres. La première partie s'attachera à comprendre ce qu'est le Burnout et quelles sont les causes aujourd'hui identifiées dans sa survenance. Dans cette partie, nous établirons dans un premier chapitre un état des lieux complet sur le sujet grâce à une revue de littérature et nous nous attacherons à étudier les facteurs individuels afin de les isoler des facteurs centrés sur l'organisation. L'attention sera focalisée en deuxième chapitre sur le travail et l'organisation du travail, puis l'étude des approches portant sur les facteurs pour lesquels l'organisation peut jouer un rôle déterminant.

La deuxième partie sera elle aussi décomposée en deux chapitres. Elle nous permettra de présenter notre démarche de recherche ainsi que les situations retenues dans le troisième chapitre, puis, les résultats et analyses dans le chapitre quatre, dernier chapitre de cette thèse. Enfin, nous concluons nos travaux.

L'objectif principal de cette thèse est d'ouvrir une voie de recherche pour mettre en avant le rôle de l'organisation, et plus précisément le rôle des facteurs organisationnels déterminants dans la multiplication de cas de Burnout. Le but final est, en connaissant mieux le problème, de mieux pouvoir le prévenir. Cette prévention passe par des démarches dites de prévention primaire qui permettent d'anticiper et de travailler en amont de la situation. La prévention primaire est la seule « vraie » prévention selon Chakor (2014). Elle regroupe comme nous le détaillerons, les actions qui portent sur l'organisation et les conditions de travail.



Le plan de santé au travail 3 (PST3) du ministère du travail, de l'emploi de la formation professionnelle et du dialogue social souligne la nécessité de donner priorité à la prévention primaire et au développement de la « culture de prévention » (PST3, 2016-2020). Ce plan évoque notamment le renforcement de la prévention du Burnout en deux points. Il s'agit d'améliorer la connaissance sur le syndrome et d'élaborer des supports opérationnels (recommandation de bonnes pratiques validées par la haute autorité de santé (HAS)).

Les deux questions de recherches auxquelles nous tenterons donc de répondre sont les suivantes :

- quels sont les facteurs organisationnels déterminants du Burnout des managers ?
- quelles sont les évolutions fondamentales que doit aujourd'hui prendre le management pour prévenir au mieux le risque de Burnout ?



**PARTIE I**  
**CONTEXTE THEORIQUE**  
**Etat des lieux**



La première partie de cette thèse concerne la revue de littérature sur le Burnout, et s'attache à nous permettre de définir précisément ce qu'est le concept de Burnout, d'en cerner dans le détail les contours afin de bien permettre de comprendre le syndrome. Cette partie s'attache aussi à faire l'état des causes aujourd'hui identifiées dans sa survenance. Le but de cette partie est d'obtenir les premiers éléments de réponse ainsi que les lignes directrices pour l'étude empirique afin de savoir, en mettant en miroir la littérature et la démarche terrain, pourquoi les situations sont stressantes et dans un deuxième temps de creuser afin de savoir comment l'organisation est en cause dans le phénomène de Burnout.

Pour ce faire, après avoir précisé la fonction de manager au sens où nous l'entendons dans cette thèse, nous exposerons l'histoire du Burnout. De sa découverte jusqu'à nos jours, les différents modèles de référence existants et les définitions précises du syndrome qui sont apparues au fil du temps seront abordés. Nous utiliserons aussi la possibilité de comparaison avec les concepts se rapprochant ou les concepts se différenciant du Burnout.

Cette méthode va nous permettre de ressortir une analyse plus fine du syndrome et permettra d'apporter une clarification de ce dernier dans le vaste champ des risques psychosociaux. L'objet du sujet de cette thèse étant l'étude de l'ensemble des notions mises en avant lorsque nous étudions le Burnout, nous aborderons les différents facteurs qui peuvent être mis en cause dans l'apparition de ce syndrome.

Afin de pouvoir appréhender plus clairement les multiples causes du Burnout, en dehors des facteurs exogènes, nous affinerons deux grands classements principaux qui nous permettront d'isoler les facteurs strictement individuels des autres facteurs possibles. Nous étudierons donc d'une part les facteurs individuels dans le premier chapitre, et d'autre part les facteurs organisationnels et psychosociaux dans le second chapitre.

Dans le premier chapitre, nous étudierons donc aussi les facteurs individuels. Ils se placent sous l'angle de la mise en avant de la personnalité des individus, mais présentent comme nous l'avons abordé un inconvénient principal qui est l'individualisation du problème, mettant de côté l'influence de l'organisation et des aspects collectifs du travail. Les facteurs individuels présentent le fait que selon les individus, la résistance au stress sera différente. Les stressés pourront donc être mieux appréhendés et n'auront pas le même effet d'un individu à l'autre, présentant ainsi des individus plus performants dans leur contrôle de certaines situations. Sera

enfin abordée la question de la mesure possible du Burnout, avec les différents outils existants et de référence.

Le but du second chapitre sera de comprendre comment le travail et son évolution au fil du temps peuvent affecter le phénomène de Burnout. Nous apporterons un éclairage nécessaire dans le cadre de notre étude sur le sujet du Burnout dans le contexte de l'organisation du travail actuel. Ce second chapitre sera consacré dans un premier temps au champ spécifique du travail. Nous y étudierons dans un deuxième temps les facteurs autres qu'individuels que nous pourrons plus directement rapprocher de l'organisation du travail. Nous analyserons les différentes approches psychosociales existantes et les facteurs organisationnels et interindividuels.

L'analyse des approches psychosociales nous permettra d'élargir le champ d'étude vu que ces approches sont issues de la psychologie, des sciences de gestion, aussi bien que de la sociologie. Ces approches étudient simultanément les interactions entre les différents facteurs du Burnout car elles permettent d'étudier le développement psychologique d'un individu dans son environnement social. En situation de travail, ce sont donc l'étude des caractéristiques propres à l'individu qui sont confrontées aux dimensions collectives du travail. Les facteurs organisationnels et interindividuels nous conduiront à étudier l'ensemble des relations avec les collègues. Seront alors mis en avant plusieurs éléments comme notamment l'étude des déséquilibres, injustices ou des aspects concernant le soutien social.

Enfin, la prévention et les politiques associées à cette prévention seront détaillées. Notre travail vise, comme souligné en introduction, à élargir l'éventail de prévention en mettant en avant les facteurs organisationnels déterminants du Burnout. Ces facteurs identifiés permettront de contribuer à anticiper et à travailler en amont de la situation grâce à des actions qui portent sur l'organisation et les conditions de travail.

Nous clôturerons ce chapitre par la mise en avant de l'éventail des solutions actuelles offertes en termes de traitement et de prise en charge du Burnout. Seront abordés les aspects règlementaires en cours concernant la reconnaissance systématique du Burnout comme maladie professionnelle. Pour l'instant, la loi relative au dialogue social et à l'emploi, dite loi Rebsamen, permet de faire reconnaître le Burnout comme maladie professionnelle sur expertise individuelle s'il est établi qu'il est essentiellement et directement causé par l'emploi ou s'il a entraîné un décès ou un taux d'incapacité permanente d'au moins 25% (LOI n° 2015-994 du 17

août 2015). En février 2016, Benoit Hamon et 80 députés ont déposé une proposition de loi et une pétition ayant pour but de faire reconnaître systématiquement le burnout comme maladie professionnelle.





# **CHAPITRE I**

## **BURNOUT**

### **Définitions, modèles, facteurs individuels.**

Après avoir précisé la fonction de manager, nous présentons dans ce premier chapitre la littérature sur le Burnout. Les grandes approches, l'histoire, les symptômes et manifestations du syndrome seront décrites, puis seront établis les rapports entre le Burnout et le stress. Avant de proposer une liste assez exhaustive des divers modèles existants, les concepts proches du Burnout seront abordés.

Enfin, les facteurs individuels seront présentés, et nous conclurons ce chapitre par la revue des principaux outils de mesure du Burnout.

Avant d'aborder l'ensemble des notions relatives au Burnout, il nous semble important au tout début de cette thèse de mieux cerner la population qui fera partie de notre étude empirique : la population des managers.

### **I-1-1 Le manager**

Pour Lechat et Torres (2016), un cadre supérieur (travailleur subordonné) n'est pas équivalent à un patron d'entreprise (travailleur non subordonné). L'observatoire Amarok créé par Torres en 2009 s'intéresse précisément à la santé mentale et physique des dirigeants de PME (Amarok, 2009). Il existe aussi une distinction entre cadre spécialiste (non manager) et cadre manager. La population à laquelle réfère souvent le statut de cadre, que nous étudions particulièrement ici est celle de manager en entreprise (travailleur subordonné exerçant une fonction de management). Nous souhaitons la préciser.

*« Lorsque nous pensons organisations, nous pensons management »* (Mintzberg, 1998). La population de managers nous apparaît en effet être une population particulièrement à risque par son positionnement « entre le marteau et l'enclume » (Bellini, 2004) que nous allons évoquer. Il nous semble intéressant dans cette présentation de distinguer les notions ou risques identifiés et de faire un rappel de la littérature sur le sujet.

Kahn et al soulignaient déjà en 1964 (Kahn et al, 1964) 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 dans des situations de conflits et ambiguïté de rôle, identifiées comme des sources de stress au travail.

*« Pendant toute l'époque des Trente Glorieuses, le cadre a été au premier plan de l'action économique, contribuant à l'essor de l'entreprise à laquelle il appartenait et développant sa conscience de groupe de manière positive tant pour sa carrière que pour sa personnalité. Depuis les années 1980, il subit une mutation forcée qui va de pair avec l'évolution des rapports hiérarchiques au sein de l'entreprise. Souvent déchiré entre sa conscience professionnelle et sa conscience éthique dans l'exercice de ses fonctions, il vit de plus en plus difficilement le rôle de relais des directives émanant de sa hiérarchie et le contraignant de plus en plus souvent à exercer sur ses subordonnés une pression qui peut aller jusqu'au harcèlement moral. Il tente par tous les moyens d'échapper au chômage des cadres qu'aggravent les effets de la*

*mondialisation et peut alors être victime de surmenage. La « déprime » des cadres est devenue un fait de société » (Encyclopédie Larousse, 2013).*

Larousse souligne par ailleurs le rôle du cadre dans l'entreprise actuelle en le définissant de la façon suivante : « *salarié exerçant généralement une fonction de direction, de conception ou de contrôle dans une entreprise et bénéficiant d'un statut particulier dans de nombreuses conventions collectives* ».

On distingue en règle générale les cadres supérieurs, les cadres moyens et les cadres d'exécution, mais le mot cadre recouvre différentes réalités. Les organismes officiels ne définissent d'ailleurs pas des critères communs. Ce sont l'indice du salaire ou l'affiliation au régime de retraite qui permettra le classement.

L'INSEE par exemple distingue deux catégories que sont la catégorie des ingénieurs supérieurs et celle des cadres moyens. Le cadre se définit donc par sa qualification et les fonctions qu'il occupe au sein de l'entreprise, plutôt que par son statut, et il peut donc de fait exister une certaine ambiguïté à ce niveau. Le cadre est subordonné économiquement et juridiquement de l'employeur.

Il existe par ailleurs une autre ambiguïté dans la définition des différents types de cadres et plus précisément entre cadre « classiques » ou vrais managers. En effet, le cadre en France n'est pas nécessairement manager et le manager n'est pas nécessairement cadre. Les managers intermédiaires ou dits de proximité peuvent être soit des cadres, soit des agents de maîtrise, soit des ingénieurs ou techniciens qui exercent une fonction identique d'encadrement. Cela représente une catégorie qui n'est pas aussi connue que celle clairement définie permettant d'identifier les cadres et les ouvriers (Trouvé, 1996).

Bouffartigue (2001) explique d'ailleurs que le statut de cadre devrait disparaître. On peut en effet être cadre sans avoir obligatoirement à encadrer une équipe. On distinguera alors le cadre manager qui dirige et organise, définit des objectifs et gère des personnes, le cadre spécialiste en son domaine ayant la connaissance, l'expérience et étant reconnu comme tel, le cadre ingénieur dont le niveau de formation est élevé.

En France, selon Henriet (2006), le cadre est défini selon trois grandes caractéristiques. Il s'agit de la participation à l'exercice du pouvoir, l'exercice de responsabilité, puis le niveau de formation supérieur.

Léthondal (1997) distingue deux types de managers, selon que le manager est un spécialiste, ne faisant pas partie de la ligne de hiérarchie, qui interviendra ponctuellement dans les activités et le manager généraliste qui est le manager de proximité, et qui a des responsabilités opérationnelles. « *Un manager toutes catégories confondues est un membre d'une organisation qui a sous sa responsabilité une partie de l'organisation dont il a la charge* » soulignent Barabel et Meier (2006). La mission de ce manager est donc la gestion quotidienne de l'équipe.

Desmarais (2003) distingue deux catégories de managers, selon que l'on parle d'encadrant traditionnels arrivés à ce niveau grâce à l'ancienneté et à la promotion interne ou des encadrant modernes, selon que l'on parle de jeunes diplômés arrivés à ce niveau par recrutement externe.

En termes de manager de proximité, leur position est intermédiaire. Bellini (2004) souligne comme nous l'avons abordé leur position située « entre le marteau et l'enclume ». Ces managers sont pourtant essentiels en tant que transmetteurs d'informations et procédures entre la direction et les salariés. Delaye et Boudrandi (2010) soulignent en outre que « *Une pression supplémentaire est à intégrer dans la vie du manager du XXIème siècle : la concurrence interne et la défense de son territoire. Pour cela, il ne doit montrer aucun signe de faiblesse ou de défaillance. Il doit démontrer une aptitude toujours grandissante à la prise de responsabilité, quitte à « déborder » du périmètre initialement prévu, et surtout ne rien refuser s'il veut être encore plus aimé et donc considéré par la hiérarchie* ».

Soparnot (2012) insiste sur le fait que le manager exploite les ressources émotionnelles de ses collaborateurs, leurs valeurs et aspirations et crée le ciment émotionnel de la confiance qui unit le manager à ses collaborateurs. Cette confiance se gagne. Cette information est très importante, d'autant plus lorsque l'on sait que l'épuisement émotionnel est une constituante forte du Burnout, et que le cadre de la relation et des relations interpersonnelles est majeur.

*« J'ai commencé ma carrière de chercheur en étudiant le travail des managers qui assurent le fonctionnement de ces organisations (grandes et complexes). J'ai découvert qu'ils subissaient de si terribles pressions dans leur travail qu'ils ne pouvaient agir que dans un domaine fait de*

*superficialité, et j'en conclus que les cadres avaient à apprendre à être efficaces dans ce contexte de superficialité... » (Mintzberg, 1998).*

Mintzberg souligne que le manager n'est pas le problème mais plutôt la superficialité, exposant ainsi qu'il est inhérent au travail de manager de devoir parfois prendre des décisions sur des points sur lesquels il ne connaît rien, ce qui veut dire qu'il faut avoir, pour faire face à ces situations une vraie connaissance de la vie du terrain plus qu'un diplôme. Mais l'information visant à la prise de décision peut être profondément compliquée du fait de la distance et de l'éloignement. A ce niveau, le système d'information et de *reporting* du terrain aura donc pour but d'informer le « top management » pour aider à la prise de décisions stratégiques selon Mintzberg (1998).

Il distingue le management superficiel qui prendra des décisions plus ou moins efficaces en fonction de données reportées et agrégées et le management profond issu d'une vraie connaissance du terrain. Il déplore cependant que cette forme de management n'est que rarement possible dans le contexte des grandes organisations tant il y a beaucoup trop à faire et à savoir pour le manager.

Mintzberg (1984) décrit une série de dix rôles répartis sur trois niveaux pour décrire le travail de manager. Trois rôles au niveau de l'information : (1) le rôle d'informateur actif, collectant des informations internes à l'organisation, (2) celui de diffuseur de l'information, (3) puis de porte-parole de cette dernière. Trois rôles au niveau des relations interpersonnelles : (4) Celui de symbole ne pouvant être méconnu du manager et dont certaines tâches de cérémonie sont nécessaires à sa fonction, (5) la notion de responsabilité de l'organisation (*leadership*), puis (6) le rôle d'agent de liaison avec l'extérieur. Quatre rôles au niveau de la décision/action : le manager agira en (7) entrepreneur nourri d'une multitude de projets, puis (8) en régulateur face aux pressions et aux changements et (9) en répartiteur des ressources de l'organisation puis (10) le rôle de négociateur. L'ensemble de ces dix rôles constitue selon Mintzberg un « Gestalt ». Il constate une sollicitation importante chez les managers qui doivent pouvoir traiter des actions de fonds et répondre à des sollicitations extérieures.

Au-delà de ce constat, le fait de ne devoir montrer aucun signe de faiblesse ou de défaillance renforce le déni et rend d'autant plus difficile la possibilité de détection et de prévention du syndrome de Burnout chez le manager. Maillon essentiel de l'organisation (Delaye et

Boudrandi, 2010), ayant beaucoup à faire et à savoir, agissant dans un contexte de superficialité, constamment pris en « étaux » entre une direction et des équipes, le manager nous apparaît dans une position particulièrement stressante (Kahn et al, 1964). De plus, comme souligné en introduction, nous même manager en activité dans une grande organisation, ce travail sur les managers est enrichissant à titre personnel.

## **I-1-2 Approches du Burnout**

Dans la langue anglaise, le Burnout est très souvent traduit comme un état d'usure et d'épuisement, de craquage en raison de demandes excessives d'énergie, de forces ou de ressources. L'image qui symbolise le mieux cet état selon Freudenberger, psychothérapeute et psychiatre reconnu par la littérature comme auteur des premières recherches sur le syndrome, est celle d'une bougie qui, après avoir éclairé durant de longues heures n'offre plus qu'une flamme désuète ou ténue (Freudenberger, 1974).

Le terme de Burnout a d'abord été restreint à des professions aidantes (Kahn, 1978, Maslach, 1976), puis s'est rapidement développé dans toute la littérature traitant de l'épuisement professionnel. Deux auteurs s'imposent en référence dans la littérature sur les premières recherches sur le Burnout. Freudenberger (1974) a ouvert la voie en émettant la première description du syndrome en se basant sur la position de l'influence des facteurs personnels. Maslach (1976) amènera par la suite la confirmation majeure des influences de l'environnement et des conditions de travail mettant en avant le fait que le Burnout est associé à des activités aidantes demandant notamment une forte implication relationnelle.

Il existe dans le milieu scientifique une grande multitude de définitions du Burnout. Perlman et Hartmann ont publié en 1981 dans leur ouvrage de psychologie sur le Burnout un recensement de quarante-huit définitions différentes synthétisées ainsi « *Le Burnout est une réponse au stress émotionnel chronique avec trois dimensions, l'épuisement émotionnel ou physique, la diminution de la productivité, et la sur dépersonnalisation* » (Perlman et Hartmann, 1981).

Dans l'idée de définition du concept, on parle aussi d'un syndrome en mouvement. Pour Lambert (1983) il s'agit d'un syndrome à progression lente qui fait passer l'individu d'une combustion lente (Burnin) à un épuisement total (Burnout).

Le Burnout mobilise plusieurs domaines en sciences sociales, ce qui rend encore plus difficile la formalisation d'une seule et même définition « officielle ». Les aspects mobilisés par ce concept peuvent toucher à la sociologie (Chabot, 2013 ; Cohen, 1999), la psychologie (Ménard et Brunet, 2011), ou l'organisation du travail (Gollac et Volkoff, 2003). Dans cette tentative de clarification de définition, on trouve deux grands types d'approche, selon que l'on considère l'état ou le processus.

La première approche consiste à définir le syndrome de Burnout en se référant à l'état de l'individu et donc au symptôme qui domine (fatigue, usure, épuisement émotionnel, physique ou mental). Le Burnout sera alors défini comme un « *état de fatigue chronique, de dépression et de frustration apporté par la dévotion à une cause, un mode de vie, ou une relation, qui échoue à produire les récompenses attendues et conduit en fin de compte à diminuer l'implication et l'accomplissement du travail* » (Freudenberger et Richelson, 1980). D'autres définitions réfèrent à l'état, comme par exemple « *au bout du rouleau* » (Pelletier, 1986), ou bien Pines et Aronson (1988) qui décrivent un état d'épuisement physique, émotionnel et mental.

La deuxième approche fait référence aux processus du Burnout. On parle alors de « *processus de désillusion, une perte progressive d'idéalisme, d'énergie et de motivation intimement liés aux conditions de travail au milieu desquelles évolue un individu* » (Edelwich et Brodsky, 1980).

Truchot (2004) expose d'ailleurs que les définitions se « *complètent plus qu'elles ne s'opposent* » et souligne que les définitions qui font référence à l'état de l'individu expliquent en fait l'aboutissement du processus envisagé. Les définitions couvrent donc un vaste champ d'analyse sur l'individu et ses facteurs personnels, sur l'organisation du travail ou encore sur l'ensemble des interactions possibles entre l'individu et l'environnement de travail. Elles couvrent ainsi un champ de recherche varié que nous aurons loisir d'analyser.

### **I-1-3 Histoire du Burnout**

En 1969, Bradley met en avant un phénomène de stress présentant la particularité d'être lié au travail (Bradley, 1969). Il emploie le terme de « Burnout » pour mettre un nom et qualifier l'épuisement professionnel qu'il constate chez les travailleurs sociaux qui œuvrent dans des programmes de réinsertion de délinquants.

Freudenberger (1974) a repris ce terme cinq années plus tard lors d'une publication sous forme de mélange d'auto analyse et de réflexions, nommée « Staff Burnout ». Freudenberger a lui-même été en Burnout suite à un engagement très important dans son travail dans une structure d'aide aux toxicomanes.

Il définit le Burnout comme la perte de motivation d'une personne pour son travail, surtout quand sa forte implication n'a pas produit les résultats escomptés (Freudenberger, 1974). On trouve souvent classiquement en effectuant une recherche sur le sujet du Burnout la définition suivante : *« en tant que psychanalyste et praticien, je me suis rendu compte que les gens sont parfois victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans notre monde complexe leurs ressources internes en viennent à se consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte »* (Freudenberger, 1974).

Les conclusions de Freudenberger reposent sur un cas pratique d'étude terrain en immersion totale. Freudenberger dirige en effet un hôpital de jour qui accueille des toxicomanes à New York et débute ses observations après avoir remarqué que nombre des jeunes bénévoles finissent par perdre toute leur motivation après un an environ d'activité. Il remarque aussi des symptômes physiques caractéristiques qui accompagnent ce changement, tels que l'épuisement, la fatigue, la persistance de rhumes, les maux de tête, les troubles gastro-intestinaux ou les insomnies.

Dans ses travaux de recherche, il décrit donc un large éventail de différents symptômes comportementaux qu'il juge comme fortement caractéristiques des premiers signes de ce qu'il appelle dans un premier temps le « craquage » ou « l'épuisement émotionnel et mental » (colère, irritation, incapacité à faire face aux tensions, aux nouvelles situations, perte d'énergie...). Il remarque ensuite toutes les attitudes négatives et le recours au cynisme (notion qui apparaîtra rapidement majeure), comme autant de manifestations faisant partie du tableau clinique constaté. Après ces premiers symptômes, il se rend compte que se développent des stratégies de surenchère (augmentation du temps de travail, hyperactivité...), puis des stratégies d'évitement (recherche de l'isolement, refus du contact avec les collègues...).



Freudenberger remarque aussi en parallèle de ces premières constatations que chez les jeunes bénévoles, l'engagement initial et la certitude de faire un travail significatif permet d'alimenter leur motivation, encourageant ainsi le maintien de leurs efforts quotidiens. Malgré cela, comme les patients qui sont traités dans sa clinique ont tendance à résister très fréquemment et sont assez souvent imperméables aux conseils, l'aide et l'énergie déployée par ces jeunes ne permettent pas d'obtenir des résultats escomptés. Son analyse des situations lui permet de comprendre que le fait de se consacrer à sa tâche et de s'investir constitue justement un élément essentiel de causalité du Burnout par le fait de tomber dans le piège du fameux « craquage ».

Freudenberger et Richelson (1980) mettent en évidence que le syndrome d'épuisement professionnel se développe notamment quand « *les individus ont une image idéalisée d'eux-mêmes, se perçoivent dynamiques, charismatiques, particulièrement compétents et finissent par perdre le lien avec leur soi véritable* ».

Dans cette approche, ce sont bien les facteurs individuels qui sont mis en évidence et se voient attribuer un rôle important car ce sont des individus engagés et dévoués à une cause qui sont frappés. Le Burnout est donc défini dans un premier temps comme la « maladie du battant ».

A la suite de cette première définition de Freudenberger, Maslach (1976), dans les études qu'elle a menées sur les manifestations d'usure professionnelle a rapidement apporté sa propre contribution. Son travail empirique est basé sur trois questions de recherche principales sur un échantillon de soixante-seize personnes professionnellement en contact étroit avec la « clientèle ». Ses questions de recherche étaient les suivantes : comment les personnes réagissent-elles à des situations émotionnellement très éprouvantes ? Comment s'en préservent-elles, et comment font-elles pour rester opérationnelles ?

Les résultats de son étude apportent un éclairage sur le Burnout. Maslach, dans le texte datant de 1976 décrit alors la dynamique du Burnout, le craquage, la perte d'efficacité et la détérioration du bien-être physique. Elle parle de mise à distance verbale et physique permettant aux individus atteints de limiter leur implication et leur engagement. Le Burnout est alors observé dans les métiers de relation d'aide. Ces premières observations passées, elle réussira plus tard à définir plus précisément, avec Jackson en 1981, le syndrome qu'elle caractérise en trois étapes : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et le faible sentiment d'accomplissement personnel (Maslach et Jackson, 1981).

L'épuisement émotionnel est perçu par l'individu en réponse à une sensation de surcharge émotionnelle et d'épuisement lors du travail auprès d'autres personnes. Cet épuisement émotionnel va réduire la sensation d'accomplissement personnel. Il s'exprime par une perte de confiance dans sa propre compétence et dans sa réussite dans le travail, puis le désarroi et le sentiment de culpabilité qui vont accompagner une baisse de performance, directement ou à travers du phénomène de dépersonnalisation, c'est-à-dire d'un sentiment de perte de sens de la réalité.

La dépersonnalisation va se manifester par une totale insensibilité aux problèmes d'autrui et va se traduire dans quelques cas par un comportement cynique, rigide, brutal, impitoyable avec des individus qui doivent recevoir des services ou une assistance. Maslach considère que l'épuisement émotionnel représente la dimension affective du syndrome d'épuisement professionnel alors que les deux autres dimensions que sont la dépersonnalisation et la réduction de l'accomplissement personnel constituent les éléments liés aux attitudes et à la cognition.

En 1980, Cherniss aborde plus globalement la situation en étudiant les liens de la notion d'interactions et de déséquilibres avec la partie organisationnelle et personnelle dans un même processus (Cherniss, 1980). Il ressort de son étude une vision plus transactionnelle du syndrome d'épuisement professionnel. En effet, pour Cherniss, le stress et le Burnout sont le produit d'une relation où l'individu et l'environnement ne sont pas deux entités séparées mais les deux composants d'un processus global dans lequel ils s'influencent entre eux continuellement.

Cherniss parle de profonde désillusion dans le travail. Le syndrome d'épuisement professionnel provient d'un déséquilibre entre les ressources de l'individu, qu'elles soient personnelles ou organisationnelles, et les exigences du travail (Cherniss, 1980).

Dans les autres conceptions initiales du Burnout, on retrouve l'approche sur l'aspect motivation de Pines (1993). Pines base son approche sur la quête existentielle que représente le travail pour les individus et sur l'écart entre les attentes ou motivations et la réalité. Selon Pines, si cette quête échoue, le Burnout surviendra.

Pines (1993) insiste sur l'importance d'avoir, pour se réaliser dans son travail, un environnement de travail propice dont les variables organisationnelles favorisent la motivation. Dans le cas d'un environnement de travail défavorable, la non réalisation des objectifs de

l'individu pourront le faire tomber dans une boucle négative. Mais au-delà de l'échec, c'est bien finalement la perception de l'individu qui le conduira au Burnout s'il réalise que quels que soient ses efforts, il ne peut avoir un impact réel sur ses résultats.

A l'heure actuelle, le Burnout est principalement mesuré par l'outil MBI (Maslach et Jackson, 1981, 1986 ; Maslach, Jackson et Leiter, 1996), outil basé sur les trois dimensions du Burnout mises en avant par Maslach et Jackson (1981). Cet outil s'impose comme un consensus et a le mérite de fournir un langage commun permettant d'effectuer des comparaisons rigoureuses dans les travaux de recherche selon Truchot (2004). Nous détaillerons cet outil et présenterons un éventail des autres outils principaux dans la suite de nos travaux.

Une multitude de modèles existent à ce jour et complètent ces principales définitions précédentes. L'aperçu qui sera abordé en I-1-9 permet de montrer une fois de plus à quel point les définitions sont variées.

#### **I-1-4 Symptômes et manifestations du Burnout**

Les chercheurs étudiant le phénomène ont réussi à créer au fil du temps une symptomatologie riche et complète du Burnout qui peut se présenter sous plusieurs formes.

Burke et al (1984), font un état de développement du Burnout pour lequel les symptômes associés sont, l'affectation de la santé physique, les troubles de l'humeur, la baisse de la cognition et les troubles du comportement, du sommeil et psychosomatiques ainsi qu'une fatigue chronique. Les troubles sont de plus en plus sévères au fur et à mesure de la progression du syndrome de l'épuisement professionnel.

Schaufeli et Enzmann (1998) ont regroupé en cinq types les symptômes du Burnout :

- les symptômes de type affectifs, qui se traduisent par une humeur sombre et dépressive, de la tristesse, des peurs, de l'anxiété, une certaine irritabilité et hypersensibilité, de la froideur affective, et des accès de colère ;
- les symptômes de type cognitifs, qui font état d'un sentiment d'impuissance, d'échec, de désespoir, la peur de devenir fou, la peur de ne plus trouver de sens à son travail, la culpabilité,

des difficultés de concentration et d'attention, des troubles amnésiques, une faible estime de soi, des pensées suicidaires, rigides et schématiques, un clivage important, des difficultés à prendre des décisions, une faible tolérance, du cynisme et de la déshumanisation, du pessimisme, de l'empathie en baisse, une frustration professionnelle, l'anxiété et la paranoïa ;

- les symptômes de type physiques, comme les plaintes physiques, les palpitations, l'hyperventilation, les sueurs, les troubles du sommeil, les troubles sexuels, les variations de poids, la fatigue chronique, les réactions physiologiques, les troubles du cycle menstruel chez la femme ;

- les symptômes de type comportementaux, qui se traduisent par l'impulsivité, l'indécision, l'agressivité, le repli sur soi, l'isolement social, et les troubles alimentaires ;

- les symptômes de type motivationnels, comme l'absence de motivation, la perte de l'idéalisme, la résignation, la démoralisation, l'indifférence.

Zanotti et Thibodeau (2007) regroupent pour leur part les symptômes du Burnout sous quatre catégories :

- la première concerne les troubles physiques, décrits par la tension intérieure, l'asthénie, les troubles digestifs, les nausées, les insomnies, les maux de tête, les maux de dos, les tensions musculaires, les problèmes de peau et les infections virales ;

- puis la catégorie des troubles émotionnels, l'anxiété, l'attitude négative envers soi, le sentiment d'incompétence, d'incapacité et d'infériorité, le découragement, le désespoir, l'irritabilité professionnelle, l'aversion pour le travail, la perte d'intérêt, l'ennui, la perte de la confiance et de l'estime de soi, la sensation d'être pris au piège, le sentiment d'impuissance ;

- la catégorie des troubles intellectuels, la désorganisation du travail, la difficulté à exécuter les tâches quotidiennes, la diminution de l'efficacité intellectuelle, la diminution de la concentration, l'état de confusion, l'indécision, le jugement affecté, la perte du sens des priorités, les pertes de mémoire ;

- enfin, la catégorie des troubles comportementaux, l'absentéisme, l'abus de substances toxiques (automédication), l'augmentation du nombre d'heures de travail, l'incapacité de se distancier des difficultés liées à son travail, l'instabilité, l'isolement, la tendance à négliger sa vie privée et les autres sphères de sa vie.

Burish (2010) décrit sept catégories de symptômes qu'il regroupe par phases. En premier, on trouve la phase des signes avant-coureurs (engagement excessif, apparition de troubles du

sommeil, de maux de tête...), puis la phase de réduction de l'engagement (mise en retrait, évitement, l'individu devient négatif, égoïste et se coupe du monde...). La phase de réaction émotionnelle suit (sentiment d'infériorité, pessimisme, difficultés de communication, rejet de la critique...). La phase de baisse des capacités cognitives (motivation en baisse, difficultés de concentration, mémoire, créativité, flexibilité et capacités d'adaptation...) est suivie de la phase de déclin de la vie émotionnelle et sociale (indifférence, évitement insensibilité...). Puis la phase de réactions psychosomatiques s'installe (l'individu souffre de maux psychosomatiques douloureux, douleurs musculaires, maux de dos, rhumatismes, troubles du sommeil, impossibilité de se ressourcer même sur une longue période...) et débouche sur la phase de dépression ou désespoir (sentiment d'inutilité, peur du futur, individu désespéré avec tendances suicidaires qui peut dans certains cas passer à l'acte...).

Face à ces divers symptômes, Evain, Meko, Khiari et Vincent (2011), lors de leur étude sur la souffrance des médecins au travail, constatent pourtant une réaction de déni et de peur du changement, combinée au refus d'être pris en charge sérieusement. L'étude montre aussi clairement que ces éléments retardent la prise en charge de l'état de Burnout car se rendre conscient de cet état c'est effectivement se mettre en danger. Cette prise de conscience implique des changements et des réaménagements dans la vie professionnelle et privée. Ces changements étant souvent perçus comme déstabilisants, l'individu va préférer banaliser la situation et se plonger à l'inverse d'avantage dans son travail. « *Cela revient à faire du Présentéisme ou Burnin lors duquel le médecin s'acharne de longues heures sur des tâches tout en affichant une efficacité en baisse* » (Evain et al, 2011).

Cette symptomatologie riche confirme qu'il est bien difficile de délimiter le concept de Burnout car plusieurs dimensions sont atteintes chez l'individu. Le Burnout présente aussi bien des manifestations physiques, émotionnelles, interpersonnelles, attitudinales et comportementales (Truchot, 2004).

Burnout	Le terme Burnout a été employé pour qualifier l'épuisement professionnel en 1969 par Bradley. Freudenberger (1974) parle de maladie du « battant ». Il est difficile de délimiter le concept de Burnout car plusieurs dimensions sont atteintes chez l'individu (Truchot, 2004).
Facteurs du Burnout	Pour Freudenberger (1974), les facteurs du Burnout sont essentiellement personnels. Pour Maslach (1976), les facteurs du Burnout se situent dans l'environnement de travail. Pour Cherniss (1980), le Burnout provient d'un déséquilibre entre les ressources de l'individu (personnelles ou organisationnelles) et les exigences du travail.
État ou processus	Le Burnout se définit en termes d'état ou de processus. Il s'agit d'un processus de désillusion, une perte progressive d'idéalisme, d'énergie liés aux conditions de travail. Ce processus aboutit à un état d'épuisement professionnel. Il s'agit d'une réponse au stress émotionnel chronique (Perlman et Hartmann, 1981). Les définitions se complètent (Truchot, 2004).
Professions touchées	Le Burnout a d'abord été restreint à des professions aidantes puis s'est généralisé à toutes les professions et à tous les échelons.
Raisons	Il résulte : de l'épuisement émotionnel, de la dépersonnalisation et de la baisse d'accomplissement personnel (Maslach, 1981) ; d'interactions et de déséquilibres entre l'organisation et l'individu (Cherniss, 1980) ; d'écart entre la réalité du travail et les attentes de l'individu (Pines, 1993).
Symptômes	La symptomatologie est riche et l'on trouve plusieurs types de classement des symptômes. Zanotti et Thibodeau (2007) regroupent les troubles physiques, émotionnels, intellectuels et comportementaux ; Burish (2010) note 7 Phases, des signes avant-coureurs jusqu'à la phase de dépression.
Mesure	Le Burnout se mesure aujourd'hui principalement à l'aide du test MBI (Maslach et Jackson, 1981, 1986 ; Maslach, Jackson et Leiter, 1996), dont Truchot (2004) souligne qu'il présente l'avantage de fournir un langage commun.

Tableau 1 : Approches, histoire, symptômes et manifestations du Burnout.

## I-1-5 Burnout et stress

Il est difficilement possible de parler de Burnout sans parler de stress, même si le Burnout cible le champ spécifique du travail (Truchot, 2004). La réponse au stress de l'individu face à un événement stressant peut être physique, psychologique ou les deux (Cooper & Cartwright, 1994). L'ho P et al (1999) parlent du stress comme d'une formidable réaction de notre organisme à faire face et s'adapter aux menaces et aux contraintes de l'environnement.

Il existe différents types de stress. Le bon stress (Eustress) qui permet de maintenir un niveau de motivation d'adaptation à l'environnement par exemple et le mauvais stress (Distress) en réponse à des situations pour lesquelles l'individu est menacé (Selye, 1974).

Dans le cadre de notre travail, nous abordons désormais les deux grandes approches du stress. La première grande approche du stress s'appuie sur la définition basée sur le stimulus, pour laquelle le stress est un attribut de l'environnement qui cause une tension chez un individu (Symonds, 1947). Cette approche se base sur la théorie de l'élasticité des métaux (et la limite d'élasticité) en la mettant en miroir avec l'individu et le stress : lorsque le seuil de tension est dépassé on observe une dégradation ou une rupture des métaux, et des effets pathologiques chez l'individu. Cette définition est simple et tient peu compte des caractéristiques individuelles et des différents types de situations stressantes. « *On doit comprendre une fois pour toutes que le stress est ce qui arrive à l'individu, et non ce qui se passe en lui. C'est un ensemble de causes, non un ensemble de symptômes* » (Symonds, 1947).

La deuxième grande approche se base sur la réponse au stress et aborde le stress comme une réaction physiologique. Cette approche met en avant que le stress est la réponse au stimulus notamment la réponse de l'organisme (Selye, 1956). Le stimulus est donc le stressor et la réponse physiologique est le stress. Selye identifie trois phases de réponse physiologique au stressor : la première phase est la phase d'alarme, durant laquelle les mécanismes de l'organisme de l'individu sont activés et préparent l'action (augmentation du rythme cardiaque, sudation). Puis l'organisme s'adapte à la situation durant la phase dite de résistance, cependant, si cette phase dure longtemps, l'organisme s'affaiblit. Il s'ensuit la troisième phase dite d'épuisement. Selye (1956) évoque en effet en référence au syndrome d'adaptation une réaction immédiate de l'organisme face aux stressors qui, lorsqu'elle est répétée peut conduire à l'épuisement. Nous parlons bien de syndrome général d'adaptation, car à force d'être soumis à

des stressseurs, la réponse physiologique de l'individu va conduire à une dégradation de l'organisme aboutissant à des maladies. Nous retrouvons ici aussi la notion d'épuisement abordée dans les cas de Burnout.

Kendall et al (2000) expliquent que le stress professionnel est usuellement classifié en trois grandes formes. La première est le stress dit aigu, qui survient en réponse rapide à une situation nouvelle et imprévue. La menace est identifiée immédiatement et la manifestation physiologique (cœur qui bat plus vite, sudation excessive) et psychologique (anxiété intense) est rapide.

La seconde est le stress post traumatique. Celui-ci survient en réponse à une situation traumatisante. Dans cette situation de stress post traumatique, on a d'abord un stress traumatique lié à l'événement dont les effets ressentis laissent place par la suite au stress post traumatique qui peut être aigu, chronique ou différé. Ce stress se compose d'un ensemble d'émotions et de comportements conscients ou inconscients. On associe à ce type de stress souvent lié à une catastrophe différents symptômes (phobies, états dépressifs, états obsessionnels, difficultés relationnelles).

La troisième forme de stress selon Kendall et al (2000), le stress chronique, est à la différence des deux types de stress précédent, le résultat d'une exposition longue et lancinante à des stressseurs difficilement identifiés par l'individu. Au fur et à mesure que les tensions s'accumulent, apparaissent des effets nocifs, tels que les troubles du sommeil, les maladies cardiovasculaires, les problèmes cognitifs et autres symptômes dépressifs. Le système immunitaire va s'affaiblir dans la durée (Minter, 1999). Nous touchons par le stress chronique directement au stress du Burnout.

Truchot (2004) évoque le classement en trois types de ce stress chronique. Les deux premiers types sont basés sur le stimulus et sur la réponse au stress. Ces deux premiers types ne prennent pas en compte les différences individuelles et processus psychosociaux qui peuvent limiter, atténuer ou renforcer les effets des stressseurs et ainsi les réponses apportées. Le troisième type englobe les modèles psychologiques du stress basés sur les interactions et transactions entre les individus et les situations. Dans l'approche interactionnelle, on étudie l'interaction entre un stimulus et une réponse, alors que dans l'approche transactionnelle, on étudie le processus



d'évaluation cognitive de l'individu. C'est précisément l'approche transactionnelle qui domine et inspire à l'heure actuelle les recherches sur le Burnout (Truchot, 2004).

Dans le cadre des modèles psychologiques du stress, peuvent donc être abordés les définitions du stress comme étant une interaction dynamique entre l'individu et son environnement où les caractéristiques propres à chacun vont donc interagir et engendrer le stress. On distingue alors « l'interaction » stimulus/réponse où l'individu et l'environnement sont entités séparées ayant des caractéristiques propres avant leur mise en relation, de la « transaction » qui s'appuie sur la relation que l'individu a avec son environnement, qui modifie ces caractéristiques.

A la différence de l'approche interactionnelle pour laquelle l'individu et l'environnement sont séparés et où l'on étudie l'interaction entre un stimulus et une réponse, l'approche transactionnelle se base sur les processus psychologiques et contextuels. Le modèle transactionnel de Lazarus (1966) se base sur le concept d'évaluation cognitive et met en avant les aspects psychologiques dans l'apparition du stress. L'auteur explique que le lorsqu'un individu va juger un événement comme menaçant et dépassant ses capacités à faire face, il sera en situation de stress. Lazarus (1991) postule que le stress est un processus impliquant une transaction entre un individu et son environnement de travail.

L'évaluation est donc l'élément mis en avant et la situation évoluant, elle évoluera. Ce phénomène génère donc une « boucle de rétroaction » permanente entre le comportement de l'individu, la situation produite par ce comportement, l'évaluation de la situation produite par ce comportement, le nouveau comportement que l'individu juge adapté, etc. Le stress provient de la relation individu/environnement.

L'évaluation des situations se différencie en deux types : l'évaluation primaire au cours de laquelle l'individu détecte le problème et estime les enjeux, puis l'évaluation secondaire au cours de laquelle l'individu évalue ce qu'il peut faire et recherche les ressources internes (lui-même) ou externes (soutien social) pour faire face à la situation. Le résultat de ces deux évaluations détermine la réponse à apporter (agir, ne rien faire, etc.).

L'individu va donc mettre en place un ensemble de stratégies d'ajustement au niveau émotionnel et cognitifs pour apporter une réponse : c'est ce que l'on appelle le processus de *coping* déjà abordé, ayant un rôle majeur dans le modèle transactionnel. Le *coping* dépend de

la situation et de l'individu. Il se définit, selon Lazarus et Folkman comme « *l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources de l'individu* » (Lazarus et Folkman, 1984).

Il est nécessaire de s'attarder sur la notion de *coping* dans le cadre de nos travaux, notamment sur son rôle dans la notion d'épuisement. Ce terme de *coping* est traduit en littérature française par « stratégie d'ajustement » (Dantchev, 1989, Dantzer, 1989). Le *coping* est donc l'ensemble d'efforts variés déployés par l'individu pour s'adapter à la situation, qui peuvent toutefois changer au fur et à mesure que va évoluer la transaction entre l'individu et l'environnement. Le *coping* pourra donc en fonction des situations prendre plusieurs formes : on parle alors de « stratégies de *coping* ».

Il est possible d'évaluer le *coping* car plusieurs échelles existent. L'une d'elle est une référence, Le *Ways of Coping Questionnaire* (Folkman et Lazarus, 1988), qui se compose de 66 items repartis en 8 sous échelles dont les premières sont centrées sur le problème alors que les six autres sont centrées sur l'émotion. Ces 8 sous échelles concernent :

- la résolution du problème (*planful problem solving*) consiste à établir un plan d'action, à le suivre, et à faire des efforts pour résoudre le problème ;
- la confrontation (*confrontive coping*) consiste à tenir bon, et lutter pour y arriver, exprimer sa colère à la personne à l'origine du problème ;
- la prise de distance (*distancing*) consiste à faire comme si rien ne s'était passé ;
- la réévaluation positive (*positive re-appraisal*) consiste à ressortir plus fort de l'expérience, redécouvrir ce qui est important ;
- l'auto accusation, acceptation de la responsabilité (*accepting responsibility*) consiste à accepter que l'on soit à l'origine du problème, à se critiquer ;
- la fuite-évitement (*escape-avoidance*) consiste à essayer de se sentir mieux en mangeant, buvant, fumant, consommant des médicaments ;
- la recherche de soutien social (*seeking social support*) consiste à demander conseil, à discuter avec quelqu'un pour se faire une idée précise de la situation ;
- la maîtrise de soi (*self-controlling*) consiste à ne pas suivre sa première impulsion et faire en sorte que les sentiments ne créent pas d'interférences avec la situation.

Etzion (1987) explique que le Burnout provient de l'accumulation de réactions d'inadaptation continues, rarement reconnaissables par l'individu et souvent déniées. L'accumulation de ces réactions aboutissent à un processus d'érosion, car les différents mini stressseurs, à la différence d'autres phénomènes stressants, ne demandent pas au sujet des réactions de *coping* importantes. Ce cumul provoque ainsi finalement assez sournoisement le processus d'érosion difficilement détectable.

Leiter (1991) a intégré la notion de *coping* dans son modèle sur le processus de Burnout. Il a mis en évidence que le *coping* de contrôle est associé à une faible possibilité de Burnout, car dans le cas où cette stratégie est utilisée, les individus auront un accomplissement personnel fort et un épuisement émotionnel faible. Le *coping* d'évitement, ou fuite, produira l'effet inverse. Leiter souligne malgré tout que les individus fortement exposés aux différents stressseurs, même si leur type de *coping* est différent, seront touchés par le Burnout.

Enfin, la dernière grande conception du stress que nous avons choisi d'aborder est celle de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989). Cette théorie selon Zawieja (2015), est abondamment utilisée dans la recherche sur le Burnout. La théorie d'Hobfoll considère de façon égale les traits de l'environnement et ceux de l'individu (Hobfoll, 1989). Cette approche du stress est moins « individualisante » et plus sociale, car les évaluations face à une menace sont le résultat de processus collectifs et non individuels.

Hobfoll part du principe que les individus cherchent en permanence à conserver, protéger et développer des ressources (74 ressources communes aux individus dans le contexte occidental selon Hobfoll (1998)). Ces ressources sont personnelles, interpersonnelles, matérielles et énergétiques, et l'évaluation des situations qui se présentent est faite en fonction du risque de perte ou de la perte effective de ces ressources. Le Burnout apparaît lorsqu'il y a perte de ces ressources, qu'il y a menace de perte de ces ressources, ou encore quand aucune compensation n'est faite entre la perte d'une ressource et l'acquisition d'une nouvelle ressource.

La menace apparaît donc comme un stressseur et le cumul de la perte de ressources durant une longue période d'investissements conduira au Burnout. Dans le cadre de cette théorie, les hauts niveaux d'exigence conduisent au Burnout car le niveau auquel ces exigences usent les ressources dépasse le niveau de remplacement de ces ressources (Zawieja, 2015).

La théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll prend en compte les aspects collectifs (soutien des collègues, loyauté des amis). Elle est donc de plus en plus utilisée dans les recherches sur le Burnout selon Truchot (2004). La dépense d'énergie pour servir les clients, s'adapter aux procédures, s'adapter à l'environnement, réaliser plus de travail, être plus polyvalent au quotidien seront autant d'investissements stressants de ressources si non compensés en retour.

Le stress au travail survient donc lors d'une incompatibilité entre l'individu et son environnement de travail (Humphrey, 1998). L'Institut National de Santé et Sécurité au Travail Américain (NIOSH, 1999) définit que le stress est un ensemble de réactions physiques et émotionnelles nuisibles qui auront lieu lorsque les exigences de l'emploi ne correspondent pas aux capacités, ressources ou aux besoins de l'individu. De plus, en se basant sur ses recherches, cet institut favorise l'idée que les conditions de travail sont primordiales dans l'apparition du stress, sans oublier les facteurs individuels. L'exposition à des conditions de travail stressantes influencera donc la santé des travailleurs (NIOSH, 1999).

En France, l'Accord National Interprofessionnel de 2008 sur le stress au travail précise qu'il « *survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et de la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'exposition prolongée au stress peut causer des troubles de santé et réduire l'efficacité au travail* » (ANI, 2008). Cette notion de stress chronique nous permet de nous rapprocher de la définition de Cooper et al (2001) pour qui le stress est le résultat d'une tension passagère alors que le Burnout est le résultat de tensions continues.

Nasse et Légeron classifient de façon schématique deux grandes approches du stress au travail. La première « ergonomique », se base sur une vision collective du problème en s'axant sur les conditions de travail. La seconde « médicale », s'axe sur la santé mentale de l'individu, ainsi basée sur une vision individuelle du problème. Une des difficultés majeures dans le domaine de recherche du stress au travail selon Nasse et Légeron réside dans le fait que les deux approches donnent le sentiment de s'ignorer plutôt que celui de converger. Si elles convergeaient pourtant, l'évaluation et la compréhension du phénomène permettraient de mener des actions de prévention plus efficaces (Nasse et Légeron, 2008). Légeron a créé en 1989 le cabinet Stimulus qui travaille sur le bien-être et la santé au travail (Stimulus, 1989).

## I-1-6 Burnout et dépression

« *La question qui se pose souvent est de savoir si le Burnout n'est pas uniquement une dépression, mais finalement bien une dépression professionnelle* » (Truchot, 2004).

Pour définir ce qu'est une dépression nous pouvons nous appuyer sur le tableau de classification internationale des maladies. Ce tableau expose différents critères de l'épisode dépressif. Le Classement International des Maladies « CIM-10-F32 information et codage » présente deux catégories de symptômes associés à la dépression. Les symptômes typiques en catégorie A sont l'abaissement stable de l'humeur, la diminution de l'intérêt et du plaisir, la réduction de l'énergie entraînant une augmentation de la fatigabilité et une diminution de l'activité, des efforts minimes qui entraînent souvent une fatigue importante. Les symptômes autres de catégorie B, sont la diminution de la concentration et de l'attention, la diminution de l'estime de soi et de la confiance en soi, les idées de culpabilité ou de dévalorisation, une attitude morose et pessimiste face à l'avenir, des idées ou actes auto-agressifs ou suicidaires, une perturbation du sommeil et une diminution de l'appétit.

L'organisation Mondiale de la Santé définit pour sa part que « *La dépression constitue un trouble mental courant, caractérisé par la tristesse, la perte d'intérêt ou de plaisir, des sentiments de culpabilité ou de faible estime de soi, des troubles du sommeil ou de l'appétit, d'une sensation de fatigue et d'un manque de concentration* ».

Schaufeli et Enzmann (1998) se serviront d'une comparaison entre les trois dimensions du Burnout et la dépression, en analysant plusieurs études. Ils aboutiront au résultat que la variance épuisement émotionnel est de 26%, la variance dépersonnalisation est de 13% et la variance accomplissement personnel est de 9% dans les cas de Burnout.

L'étude de Bakker et al (2000) s'appuie sur la théorie de l'équité que nous détaillerons prochainement, et apporte une différenciation sur le sujet. Ils exposent que le manque de réciprocité au travail prédit à la fois le Burnout et la dépression, alors que ce même manque de réciprocité dans la vie privée prédit la dépression mais pas le Burnout.

Truchot (2004) explique quant à lui qu'en administrant à un même échantillon les échelles MBI (Maslach Burnout Inventory) destinée à mesurer le Burnout et l'échelle BDI (Beck Dépression

Inventory) destinée à mesurer la dépression, des facteurs spécifiques ressortent pour les items du Burnout et pour les items de la dépression.

Enfin, Zawieja (2015) explique que le Burnout est considéré comme étant spécifique aux conditions de travail. Dans les cas de dépressions, l'ensemble des sphères de la vie (professionnelle, privée) sont affectés, alors que dans les cas de Burnout, dans ses premiers stades, l'individu est en mal-être au travail uniquement.

Concernant l'aspect physiologique, les docteurs Marchand et al de l'institut universitaire en santé mentale de Montréal ont publié un article qui met en évidence l'effet d'une hormone sécrétée dans le corps pour générer les changements qui affectent les autres hormones et qui a la particularité d'atteindre rapidement le cerveau : le cortisol (Marchand et al, 2014). Une personne exposée à long terme au cortisol modifiera sa capacité à détecter et à négocier la nouveauté, à affronter l'imprévisibilité et à avoir un sentiment de contrôle.

Dans les cas de Burnout, l'individu ne produit pas assez de cortisol. Dans les cas de dépression, l'individu en produit trop (Marchand et al, 2014). Selon le centre d'étude sur le stress humain de Montréal, le cortisol apparaîtrait donc comme un biomarqueur permettant de détecter très tôt les cas de possibilité de développer un Burnout. Si le taux de cortisol diminue, l'individu risque de développer un Burnout, s'il augmente, une dépression. Ceci permet d'apporter un diagnostic différentiel entre Burnout et dépression.

Il est à souligner que le cortisol joue un rôle important dans les cas de Karôshi, au Japon, que nous développons en I-1-7 ci-après. Le stress au travail entraîne une stimulation trop importante et prolongée des glandes surrénales qui produisent le cortisol et l'adrénaline. Ce phénomène peut entraîner l'arrêt total de leur fonctionnement, avec comme résultante la mort de l'individu par arrêt cardiaque.

Enfin, les relations entre le Burnout et la dépression sont souvent dues à la dépendance commune de ces syndromes à certains antécédents comme le stress chronique. Akremi, Guererro et Neveu (2006) établissent que la dépression et le Burnout peuvent être associés empiriquement mais dissociés conceptuellement. Il leur semble aussi que les deux processus se développeraient et se renforceraient mutuellement chez des individus étant vulnérables émotionnellement lorsqu'ils sont confrontés à des situations professionnelles difficiles. Les

auteurs soulignent par ailleurs une synthèse faite par Glass et Mc Knight (1996), mesurant Burnout et dépression, ayant mis en avant que les affects dépressifs et le Burnout ont une étiologie commune, et ainsi que leur développement se ferait en étroite interaction.

Il est cependant entendu par la communauté scientifique que le Burnout dans sa forme grave, composé de l'ensemble des symptômes de l'état dépressif, constitue une dépression majeure et doit être traité par un professionnel de santé.

### **I-1-7 Burnout et Karôshi 過勞死**

Le terme Karôshi désigne en japonais la mort par surtravail. *Ka* désigne l'excès, *rô* désigne le travail et *shi* désigne la mort (Drinkwater, 1992).

Le terme Karôshi a d'abord été introduit au Japon en 1978 par Uehata lorsqu'il regroupa sous ce titre la présentation de plusieurs cas d'accidents vasculaires cérébraux et cardio-pulmonaires lors d'un congrès de médecine. Par la suite, en 1982, une synthèse de plusieurs autres cas sera faite par trois médecins (Hosokawa, Tajiri et Uehata, 1982) afin de pouvoir désigner les troubles cardiovasculaires directement liés à un temps de travail excessif. Le stress causé par ce temps de travail entraîne une stimulation trop importante et prolongée des glandes surrénales qui vont produire l'adrénaline et le cortisol, provoquant ainsi l'arrêt de leur fonctionnement indispensable au bon fonctionnement du cœur.

Uehata (1989) a décrit le Karôshi comme une « *notion médico-sociale qui couvre les décès ou les incapacités de travail consécutives aux accidents cardio-vasculaires (accident vasculaire cérébral, infarctus du myocarde ou insuffisance cardiaque aiguë) qui peuvent se produire lorsque des maladies artériosclérotiques hypertensives sont aggravées par une lourde charge de travail* ».

Un numéro d'appel pour recenser les cas fut mis en place en 1988 « Karôshi 110 », d'abord à Osaka puis au niveau national. Un ouvrage collectif paraît peu de temps après en 1989, et suscite l'attention des médias, obligeant le gouvernement japonais à réagir. Cet ouvrage sera ensuite traduit en anglais et ouvrira alors au sujet une dimension internationale (National Defense Counsel For Victims Of Karôshi, 1990 ; Drinkwater, 1992 ; Franco, 2002).

Le Karôshi est un problème très important au Japon, tout comme le Karôjisatsu (suicide par surtravail) qui traduit les suicides en lien avec le contexte professionnel et le champ large des troubles psychologiques qui peuvent lui être attribué (Amagasa et al, 2005). Selon, Hiroshi Kawahito, avocat défenseur de proches de victimes du Karôshi, en 2007, le Japon recensait environ 7000 victimes d'accident cardiaque ou cérébral en lien avec leur travail. Cependant, moins de 10% de ces incidents sont déclarés aux services sociaux, car la procédure est longue et il est déploré un grand nombre de refus de prise en charge.

Le risque de Karôshi serait élevé dans les emplois à pression forte et activité intense. Le lien de cause à effet mis en évidence dans le risque de Karôshi concerne l'augmentation importante du nombre d'heures de travail. L'aspect organisationnel critique est donc les horaires de travail excessifs au Japon. Les victimes sont des personnes motivées dans leur travail, mais qui négligent le repos et les autres nécessités, même celle de se soigner.

Deutschmann (1991) expose trois principales raisons à l'augmentation d'heures de travail faite par les individus concernés : Les individus ont constamment besoin d'augmenter leurs revenus, la structure des relations professionnelles est centrée sur l'entreprise, et la gestion du personnel est une gestion encore assez peu individualisée. Deutschmann explique en outre que dans le système japonais, le nombre d'heures travaillées témoigne de la loyauté. Les individus ont donc tendance à travailler pour leur entreprise comme si elle était leur grande famille et la vie professionnelle prend ainsi le pas sur la vie familiale.

Uehata (1991) établit un parallèle intéressant avec le modèle de Karasek (1979) que nous étudierons en I-2-3. Dans les cas de Karôshi, les fonctions occupées par les individus touchés se caractérisaient précisément par des exigences importantes, avec un faible soutien de l'entourage et une autonomie très variable. Cette approche permet de mettre en évidence les conséquences psychosomatiques du processus de travail en mesurant l'écart entre travail prescrit et travail réel, impliquant latitude d'action ; nous y reviendrons dans le cadre de notre approche psychosociale du Burnout.

Dans un exposé sur le sujet, Jobin (2008) explique : « *dans la littérature sur le karôshi (supra), on retrouve de façon quasi systématique deux axes du débat : d'une part, la délimitation des horaires de travail, et donc implicitement tout ce qui concerne l'organisation du travail et l'assignation des tâches, et d'autre part, la définition médico-légale de la cause de l'accident,*



*de la maladie ou de la mort* ». De ses recherches, Jobin (2008) exposera aussi que « *le nombre d'articles est beaucoup plus important si on étend la problématique aux impacts cérébro et cardiovasculaires du surtravail (overwork) et au phénomène du burnout ; on retrouve alors des préoccupations analogues sans pour autant qu'il soit fait usage du terme de karôshi* ».

Enfin, Pez , (2014) souligne que les 24 heures qui ont précédé l'attaque ont souvent soit été intenses au niveau de la charge de travail, soit intenses par le nombre important de soucis d'ordre professionnels non prévus.

### **I-1-8 Distinction entre Burnin, Workaholism, Fatigue compassionnelle et Bore-out**

Les concepts de Burnin, Workaholism, Fatigue compassionnelle et Bore-out sont ici évoqués. Nous présentons ainsi divers autres concepts proches du Burnout. Certains présentent la caractéristique d'être en phase amont du Burnout.

#### *Le Burnin.*

Le Burnin est souvent reconnu comme la première phase de l'épuisement professionnel qui va conduire au Burnout selon Hyphantis et Mavreas (2005). La principale manifestation du Burnin est une présence accrue de l'individu sur le lieu de travail qui va mener à un état pathologique de surmenage. L'individu sera donc présent à son poste en dépit de problèmes de santé physique ou mentale. Cependant, bien que physiquement présent, il est démotivé, fatigué et finalement peu productif.

Les facteurs de causalité du Burnin s'apparentent aux facteurs de causalité du Burnout que nous analyserons par la suite (peur de perdre son emploi, surcharge de travail, besoin de reconnaissance, relations interpersonnelles). « *Le présentéisme est considéré comme nuisible dès lors que la présence de l'employé cache une absence ou un vide de l'esprit* » (Zanotti et Thibodeau, 2007).

## *Le Workaholism*

Le Workaholism vient de la contraction des mots *work* et *alcoholism*. Ce phénomène n'est pas récent puisque baptisée en 1968 par Oates. Le Workaholism a souvent comme synonyme l'hyperactivité professionnelle ou addiction pathologique au travail. La définition du Workaholism est la suivante : « *Une relation pathologique d'un sujet à son travail, caractérisée par une contrainte psychique à lui consacrer de plus en plus de temps et d'énergie, et ce en dépit des conséquences négatives sur sa santé et sur sa vie personnelle, affective, familiale, sociale* » (Oates, 1968).

En regard du Burnout, le Workaholism évoque le type frénétique du modèle de Farber qui décrit notamment un type d'individu qui cherche succès et satisfaction dans son travail quitte à s'investir jusqu'à l'épuisement (Farber, 1990, 1991). Il évoque aussi le modèle de Gil-Monte dans lequel un individu va augmenter son volume horaire, ou culpabiliser de ne pas atteindre ses résultats (Gil-Monte, 2008). Le Workaholism est d'ailleurs considéré comme une addiction par Griffiths (2011). Tout comme le Burnin, le Workaholism peut être considéré comme un facteur de causalité du Burnout.

## *La Fatigue compassionnelle*

La fatigue compassionnelle est définie par Figley comme « *Le comportement et l'émotion naturels qui proviennent de la connaissance des événements traumatisants ressentis par autrui, le stress résultant de l'aide ou du désir d'aider une personne traumatisée* » (Figley, 1995). Il s'agit d'une baisse lente de l'empathie, de l'optimisme et de la compassion. C'est l'engagement émotionnel excessif qui amène l'individu à aider ou vouloir aider la personne qui souffre ou qui est traumatisée. Le fait de vivre ou d'entendre la souffrance chez autrui pourra l'amener à cet état de fatigue compassionnelle.

Selon Truchot (2004), les ressources de l'organisation et le soutien social sont les meilleurs moyens d'éviter la fatigue compassionnelle. Zawieja (2015) parle quant à lui de facteurs de risque au nombre de trois que sont l'exercice d'une profession fondée sur l'empathie, des fragilités antérieures ou encore la confrontation à la souffrance. Chez les enfants notamment, souvent tournés vers un récit clinique plus cru et détaillé que celui fait par un adulte. Ces facteurs de risque seraient en outre aggravés par les facteurs organisationnels tels que des

horaires décalés, des conditions de travail difficiles, ou encore un déficit de reconnaissance (Zawieja, 2014).

### *Le Bore-Out*

Le Bore-out traduit l'ennui au travail. Par ce concept, on touche aux déséquilibres entre la qualification de l'individu et son utilisation au sein de l'organisation, ou la faible charge de travail qui lui est confiée. Selon Rothlin et Werder (2007) le Bore-out présente trois dimensions que sont, la sous stimulation, le désintérêt et la résignation, générant insatisfaction, fatigue constante et perte de jouissance de la vie et peut affecter chacun d'entre nous.

En regard du Burnout, l'individu en Bore-out évoque tout à fait le type « sous motivé » du modèle de Farber (1990, 1991) qui décrit notamment un type d'individu insuffisamment motivé qui doit travailler dans des conditions monotones, peu motivantes et ennuyeuses qui ne lui fournissent pas de satisfaction.

Le Bore-out est ainsi causé par un déséquilibre entre attentes de l'individu et réalité du terrain. Ceci rappelle les notions de déséquilibre présentes dans les nombreux modèles du Burnout.

Afin de conclure sur cette description de l'éventail des concepts, nous pouvons souligner que Farber (2000) distingue 3 formes de Burnout : le Burnout épuisement où l'individu soit abandonne, soit fait bien son travail mais subit trop de stress et pas assez de récompenses ; le Burnout classique ou frénétique au cours duquel pour compenser le stress, l'individu travaille jusqu'à épuisement ; le Burnout causé par la monotonie et le manque de stimulation. Farber définit trois profils cliniques d'individus détaillés en pages suivantes (I-1-9).

Burnout et stress	<p>Il est difficile de parler de Burnout sans parler de stress. Le modèle transactionnel du stress (Lazarus, 1966) et celui de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) notamment, déterminent les principes expliquant les conditions d'apparition du Burnout (Truchot, 2004).</p> <p>Les stratégies de « coping » ou « ajustement » sont une réponse de l'individu au stress. Elles peuvent prendre plusieurs formes et peuvent se mesurer (Folkman et Lazarus, 1988). Certaines jouent un rôle dans l'apparition du Burnout.</p>
Burnout et dépression	<p>Le manque de réciprocité au travail prédit à la fois le Burnout et la dépression, alors que ce même manque dans la vie privée prédit la dépression mais pas le Burnout (Bakker et al, 2000). Le Burnout est une dépression professionnelle (Truchot, 2004). Un bio marqueur : Le cortisol.</p>
Burnout et Karôshi	<p>Le Burnout est une dépression professionnelle et le Karôshi est la mort par surtravail.</p>
Burnout et Burnin	<p>Le Burnin est une présence accrue sur le poste de travail et est reconnu comme première phase de l'épuisement professionnel (Hyphantis et Mavreas, 2005).</p>
Burnout et Workaholism	<p>Le Workaholism traduit l'hyperactivité professionnelle et l'addiction pathologique au travail. Il peut être un facteur de causalité du Burnout.</p>
Burnout et fatigue compassionnelle	<p>Vivre la souffrance chez autrui est caractéristique de la fatigue compassionnelle (Figley, 1995). C'est un facteur de risque de Burnout.</p>
Burnout et Bore-out	<p>Le Bore-out traduit l'ennui au travail qui peut avoir des effets délétères sur la santé et qui rappelle le choc entre attentes et réalité (Pines, 1993).</p>

Tableau 2 : Burnout et concepts proches.

## **I-1-9 Principaux modèles du Burnout**

La littérature propose un certain nombre de modèles fondamentaux en matière de Burnout. Nous proposons 8 des modèles, en faisant ainsi une présentation de leur diversité.

### *Le modèle de Freudenberger (1974)*

Freudenberger parle, comme nous avons pu l'évoquer de la « Maladie du battant » et se base de fait sur les facteurs personnels comme cause du Burnout. Cette maladie est résultante d'un engagement excessif face à une demande intense. Cet engagement est développé en référence à un certain idéalisme de l'individu, qui se retrouve rapidement confronté à la réalité. Comme le définissent Freudenberger et Richelson (1980) « *Le Burnout est un état de fatigue et de frustration, de dépression, provoqué par l'engagement dans une cause, un modèle de vie ou une relation qui échoue à produire les résultats escomptés* ».

Le processus que décrit Freudenberger (1974) passe successivement du stade de fatigue extrême au stade d'indifférence, d'ennui, de cynisme, d'impatience et d'irritabilité, avec le sentiment constant d'être indispensable, et une suspicion de ne pas être apprécié à sa juste valeur. Il apparaît donc par la suite le sentiment de paranoïa, de désorientation extrême de l'individu accompagnée de troubles psychosomatiques avec négation des sentiments (déni). Viendra ensuite la dépression.

### *Le modèle de Cherniss (1980)*

Pour Cherniss, le Burnout est le produit de la relation individu-environnement où l'individu et l'environnement sont les composants d'un processus dans lequel ces deux éléments vont s'influencer mutuellement et de manière continue. Ce ne sont donc pas des entités séparées. Ce modèle est un modèle transactionnel pour lequel le Burnout apparaît donc comme la résultante du choc entre la réalité du travail et son mythe, où l'écart entre les attentes de l'individu et la réalité du terrain sont importantes.

Cherniss observe une profonde désillusion chez les débutants lors des analyses qualitatives qu'il mène entre 1974 et 1976 auprès de professionnels dans leur première année d'exercice. Le Burnout lui apparaîtrait lorsqu'il y a un déséquilibre entre les ressources de l'individu

(personnelles ou organisationnelles) et les exigences du travail. On peut noter une part importante des caractéristiques individuelles, aussi présentes dans le modèle de Freudenberger (1974), qui jouent selon Cherniss dans les stratégies développées pour faire face aux stress. Le Burnout serait alors un processus dans lequel « *un professionnel précédemment engagé se désengage de son travail en réponse au stress et aux tensions ressenties* » (Cherniss, 1980).

Ce processus, qui se déroule en trois grandes étapes, est la résultante des interactions entre huit facteurs liés au travail et deux facteurs individuels. La première des trois grandes étapes est celle de la perception d'un stress professionnel, apparaissant par le fait que les demandes et exigences du travail dépassent les ressources de l'individu, créant ainsi un véritable déséquilibre. Cette première étape amène à la deuxième, l'étape de tension (*strain*), au cours de laquelle l'individu va apporter une réponse émotionnelle face à ce déséquilibre qui a engendré le stress (accablement, anxiété et épuisement émotionnel). Enfin, la troisième et dernière étape, est l'étape dite de « *coping* défensif ». Le « *coping* » comme nous l'avons vu est une stratégie d'ajustement, consciente ou inconsciente que l'individu met en place pour s'ajuster à un événement qu'il perçoit comme menaçant (Cohen et Lazarus, 1979). Durant cette étape, l'individu passe alors par une modification de ses attitudes et de ses comportements, lui amenant un soulagement passager.

Au niveau des facteurs individuels, Cherniss prend en compte les facteurs démographiques (âge, genre) et psychosociaux (contacts sociaux, attentes) qui déterminent l'équilibre entre les liens sociaux et les exigences extra et intraprofessionnelles et permettront ou ne permettront pas à l'individu ou pas un ajustement aux conditions de travail. Au niveau des facteurs du travail, huit facteurs sont identifiés selon Cherniss :

- une faible socialisation (un jeune professionnel se retrouve confronté aux mêmes exigences que des professionnels chevronnés) ;
- une charge de travail très élevée (un nombre important de client écourte le temps disponible pour chacun d'entre eux et la possibilité de chercher de l'aide auprès de professionnels plus expérimentés) ;
- un travail routinier et des actes répétitifs ;
- une étendue limitée des interactions car le professionnel travaille sur un aspect bien circonscrit de la situation (exemple : le médecin s'intéressera à la santé physique, l'enseignant à l'apprentissage...)

- un manque d'autonomie et les règles de l'institution et des administrations (contrainte des procédures) ;
- un désaccord avec les objectifs de l'institution qui cadrent mal par rapport aux valeurs du professionnel (accroissement de la charge quantitative au détriment de la qualité) ;
- une supervision et un *leadership* déficient notamment quand le supérieur hiérarchique offre peu d'appui et de feed-back ;
- enfin, un isolement social, dû au fait que les collègues ne sont pas immédiatement présents quand le besoin de soutien se fait sentir.

Les sources de stress se répartissent quant à elles en cinq grandes catégories :

- tout d'abord, le doute sur ses propres compétences malgré la formation ;
- les relations difficiles avec les clients ou patients ;
- les interférences bureaucratiques (exigences administratives entravant l'autonomie du travail) ;
- le manque de stimulation ou d'accomplissement dans la mesure où la nouveauté est vite remplacée par le travail routinier ;
- enfin, le manque de collégialité car les collègues deviennent vite source de tensions, de conflits et de non soutien social ;

Les conclusions de Cherniss, bien que basées essentiellement sur les professionnels débutants, ont été validées par les études empiriques de Burke (1987).

#### *Le modèle de Maslach et Jackson (1981)*

Les recherches de Maslach et Jackson (1981) permettent de présenter un modèle tridimensionnel du Burnout. Le Burnout apparaît dans un premier temps chez les individus fortement impliqués professionnellement dans la relation auprès d'autrui.

La première des trois dimensions est la dimension relative à l'épuisement émotionnel durant laquelle on retrouve chez l'individu un assèchement des ressources et une perte de la motivation. L'individu est alors vidé nerveusement. Cette première dimension se traduit par des phases de fatigue, d'impulsivité et d'irritabilité. L'individu n'est d'ailleurs plus motivé par son travail et ce dernier apparaît de plus en plus comme une corvée. Au cours de cette première dimension,

l'individu va développer des stratégies d'évitement (désinvestissement, retrait, hyperactivité) et va notamment passer par des phases de frustrations et de tensions.

La deuxième dimension se traduit par une dépersonnalisation de la relation qui représente la dimension interpersonnelle du Burnout. Cette dimension renvoie à des attitudes de mise à distance et à des attitudes négatives envers les clients ou patients. L'individu se désengage relationnellement, se met à distance, perd ses idéaux et devient même cynique.

Le cynisme est un élément à souligner. Il joue un rôle important dans le désengagement total de l'individu. L'individu ne semble plus concerné par son travail et en arrive même à dresser une véritable barrière entre lui et ses collègues, patients ou clients. Cette attitude est adoptée par l'individu dans le but de faire face à l'épuisement de ses ressources internes, en rendant les demandes des patients ou clients illégitimes pour les mettre à distance.

Au sujet du terme dépersonnalisation, Truchot (2004) souligne que ce terme peut prêter à confusion car il désigne aussi par ailleurs l'état psychique au cours duquel domine pour l'individu l'impression d'être étranger à soi-même. De ce fait, il aurait pu être envisagé selon Truchot le terme de déshumanisation, mais sa connotation est extrême. Cet éclaircissement me semble néanmoins nécessaire afin de bien comprendre les bases de l'ensemble du syndrome de Maslach et Jackson (1981).

La troisième dimension concerne la baisse ou la perte du sentiment d'accomplissement personnel, qui se caractérise par le sentiment d'inefficacité, d'incompétence, de dévalorisation et par une chute totale de la motivation. L'individu va notamment dévaloriser son travail et ses propres compétences. Il y a dans cette dimension une forte diminution de l'estime de soi et du sentiment d'auto-efficacité. L'individu pense qu'il ne pourra pas répondre aux attentes et se considère comme inapte, n'ayant plus la capacité de faire avancer les choses. Cette dimension représente la dimension auto évaluative du syndrome.

Truchot (2004) estime qu'un consensus apparaît sur le fait que le Burnout démarre avec l'épuisement émotionnel. On trouve donc en premier lieu l'épuisement émotionnel donné comme composant affectif du syndrome qui entraîne par la suite la dépersonnalisation. L'épuisement émotionnel réduit aussi le sentiment d'accomplissement personnel, directement, ou alors au travers de la dépersonnalisation. La dépersonnalisation et la baisse du sentiment



d'accomplissement personnel sont selon Schaufeli et Van Dierendonck (1993) les composants attitudinaux ou cognitifs du syndrome de Burnout.

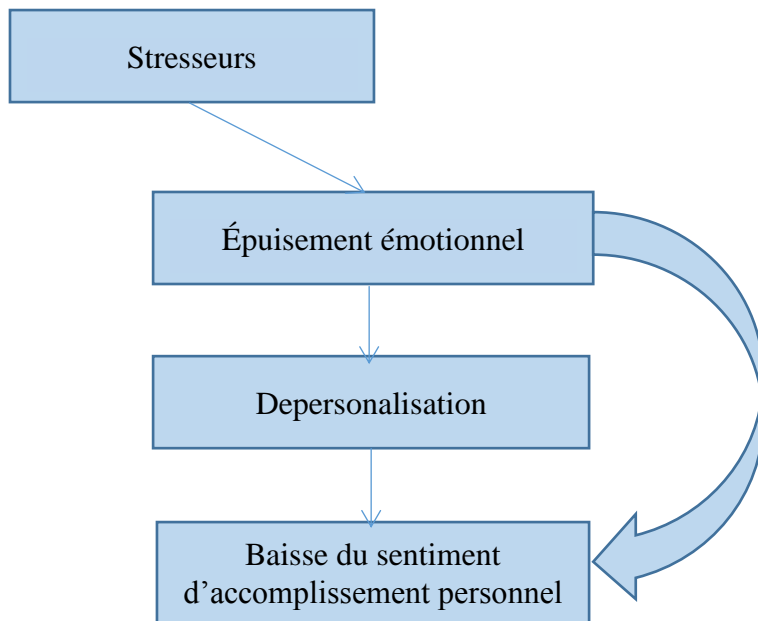


Figure 1 : Processus du Burnout d'après le modèle tridimensionnel de Maslach et Jackson (1981).

Ce modèle tridimensionnel du Burnout fait aujourd'hui référence. Il permettra à Maslach et Jackson de construire une échelle de mesure que nous détaillerons par la suite et qui fait elle aussi aujourd'hui référence dans la mesure du Burnout : le Maslach Burnout Inventory « MBI » (Maslach et Jackson, 1981, 1986 ; Maslach, Jackson et Leiter, 1996).

Maslach et Leiter (1997, 2016) mettront aussi en évidence que le Burnout n'apparaît pas seulement chez les professionnels ayant une activité relationnelle mais chez l'ensemble des individus au travail. De fait, il existe plusieurs échelles de mesure. Maslach et Leiter (1997, 2016) expliquent qu'au-delà des facteurs individuels, le Burnout est associé à un décalage grandissant et persistant entre la personne et les conditions de travail. Grâce à l'analyse du travail ils déterminent que le travail est plus intense, qu'il demande plus de temps, qu'il est plus complexe et que l'individu pourra donc subir un épuisement par surcharge.

Les six facteurs organisationnels alors identifiés, sur lesquels nous aurons l'occasion de revenir, sont : la surcharge de travail, le manque de contrôle, l'insuffisance des rétributions,

l'effondrement du collectif, les manquements à la justice et les conflits de valeurs (Maslach et Leiter, (1997, 2016), Leiter et Maslach, (1999)).

#### *Le modèle de Lauderdale (1982)*

Lauderdale (1982) se base sur le fait que le stress est considéré comme l'une des causes primaires du Burnout. On retrouve dans ce modèle la notion de décalage entre attentes et réalité qui provoque la déception chez l'individu. Lauderdale établit une distinction précise de trois phases du processus de Burnout.

En premier lieu, la confusion (sentiment que quelque chose ne va pas où débutent les troubles physiques comme les maux de tête, troubles du sommeil et manque d'énergie), puis vient la phase de frustration (insatisfaction, colère, accentuation des troubles physiques). Enfin s'installe la phase de désespoir (perte de confiance en soi, méfiance, repli sur soi, apathie, cynisme). Lauderdale explique notamment que l'accélération des temps sociaux affecte tous les rôles sociaux. Elle empêche l'individu d'établir des prévisions sur l'avenir, lui donnant ainsi l'impression de ne plus rien maîtriser.

#### *Le modèle de Meier (1983)*

Dans ce modèle, les facteurs individuels et l'aspect reconnaissance et auto efficacité sont mis en avant. Le Burnout est défini 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, 1983). Par renforcement, il faut entendre procédé augmentant la probabilité de répétition d'un événement.

Selon Meier, quatre attentes principales contribuent donc à l'émergence du Burnout. En premier lieu, les attentes de renforcements positifs (donnant à l'individu un stimulus agréable), puis les attentes de punitions, suivi des attentes de contrôlabilité des renforcements (possibilité de pouvoir agir), et des attentes de leur contrôlabilité par l'individu lui-même. Le Burnout apparaît donc selon Meier lorsque les attentes de punitions au travail sont élevées par rapport aux autres attentes.

### *Le modèle de Pines et Aronson (1988)*

Pines et Aronson définissent le Burnout comme un état d'épuisement physique, émotionnel et mental. Une implication longue dans des situations émotionnellement exigeantes seraient la cause de cet état (Pines et Aronson, 1988). Leur approche se base principalement sur l'aspect motivationnel.

L'individu affecté de désillusion par rapport à sa quête sera donc rapidement touché par une extrême fatigue physique, professionnelle et mentale, puis un sentiment d'efficacité diminué suivi d'une dépersonnalisation (Pines, 2005). Pines (1993) explique qu'un individu, au travers de ses activités professionnelles, donne un sens à sa quête existentielle de faire « pour et avec les autres », particulièrement pour les professions aidantes.

Or, c'est lorsque l'individu ne peut pas utiliser ses compétences et devient ainsi privé des aspirations associées à son emploi qu'il se retrouve en situation d'épuisement professionnel. Il percevra alors, au-delà de l'échec, que malgré tous ses efforts il ne pourra avoir un impact significatif sur les résultats.

L'individu va donc avoir des attentes précises et fixer des objectifs précis dans son travail, mais ne va malheureusement pas trouver satisfaction à cause d'une surcharge de travail, de contraintes administratives ou de résistance des clients ou usagers par exemple. Pines (1993) note enfin que si les conditions de travail sont défavorables, plus l'implication de départ est forte, plus la chance d'être en état de Burnout est forte.

On retrouve l'importance de l'aspect motivationnel dans la définition du Burnout faite par Schaufeli et Enzmann (1998). Le syndrome de Burnout résulte selon eux d'une inadéquation entre intentions et réalité professionnelle, en raison de mauvaises stratégies d'adaptation : « *Le Burnout est un état d'esprit durable, négatif et lié au travail affectant des individus normaux. Il est d'abord marqué par l'épuisement, accompagné d'anxiété et de tension (distress), d'un sentiment d'amoindrissement de l'efficacité, d'une chute de la motivation et du développement de comportements inadaptés au travail. Cette condition psychique est progressive et peut longtemps passer inaperçue du sujet lui-même* » (Schaufeli et Enzmann, 1998).

### *Le modèle de Farber (1990, 1991)*

Farber aborde la description du Burnout sous l'angle d'une différenciation entre profils d'individus. Il n'envisage donc pas l'épuisement professionnel comme un syndrome unique ; il diffère au contraire selon les caractéristiques individuelles. Farber définit trois profils cliniques d'individus.

Le premier des trois profils cliniques est le profil « frénétique ». C'est celui de l'individu qui s'investit de plus en plus afin d'obtenir des résultats, et ce jusqu'à l'épuisement car il cherche satisfaction et succès dans son travail. Le second profil est le profil « sous-motivé » (traduction d'*underchallenged*). Insuffisamment motivé, l'individu doit travailler dans des conditions monotones et ennuyeuses qui ne lui fourniront pas de satisfaction. Enfin, le profil « usé » est celui de l'individu qui va abandonner car il subit trop de stress pour trop peu de satisfaction dans son travail.

Certains individus vont donc augmenter les efforts pour obtenir des résultats, tandis que d'autres vont diminuer leurs efforts compte tenu du peu de satisfaction que leur procure le travail. Selon Farber, les traitements spécifiques devraient donc être adaptés à chaque catégorie d'individus et tenir compte de la source des sentiments de frustration afin de pouvoir mener des approches thérapeutiques spécifiques efficaces.

### *Le modèle de Gil-Monte (2005)*

Gil-Monte se base sur trois caractéristiques principales du Burnout. Ces trois caractéristiques sont en premier lieu la détérioration cognitive avec une perte importante d'enthousiasme pour le travail. S'ensuit la détérioration émotionnelle car l'individu est atteint d'épuisement psychologique. Enfin la détérioration de l'attitude et du comportement caractérisés par l'indolence. L'indolence est définie par l'académie française comme une disposition à éviter tout effort ou toute peine. L'indolence est une stratégie de *coping* utilisée pour surmonter la situation de stress intense (*coping* d'évitement ou de fuite que Leiter (1991) associe à une forte possibilité de survenance du Burnout). Si certains individus obtiennent le résultat qui peut être attendu par l'indolence, d'autres pourront au contraire développer un fort sentiment négatif de culpabilité (Gil-Monte, 2012).

Freudenberger (1974)	Le Burnout est la maladie du « Battant » : l'engagement excessif ne produit pas les résultats escomptés. De la fatigue extrême à la dépression professionnelle.
Cherniss (1980)	Le Burnout résulte de la relation individu-environnement (transactionnel). 3 étapes : Stress, tension puis « <i> coping </i> défensif ».
Maslach et Jackson (1981)	Le Burnout en 3 dimensions : Epuisement émotionnel, dépersonnalisation et baisse de l'accomplissement personnel.
Maslach et Leiter (1997, 2016)	Le Burnout est associé à un décalage entre la personne et les conditions de travail. 6 facteurs organisationnels sont identifiés.
Lauderdale (1982)	Le Burnout provient d'un décalage entre attentes et réalité du travail. Confusion, frustration, puis désespoir. L'individu a l'impression de ne plus rien maîtriser.
Meier (1983)	Modèle basé sur l'auto-efficacité et la reconnaissance. Le travail est perçu comme pouvant offrir de faibles récompenses mais de fortes punitions.
Pines et Aronson (1988)	Modèle basé sur l'aspect motivationnel. 3 phases : fatigue physique et mentale ; sentiment d'efficacité diminué ; dépersonnalisation.
Farber (1990,1991)	Le Burnout n'est pas un syndrome unique mais différent en fonction des individus. Il provient d'une source de frustration. Farber décrit 3 profils cliniques différents : le frénétique, le sous motivé et l'usé.
Gil Monte (2005)	Le Burnout est décrit en 3 phases par Gil Monte. Il s'agit d'abord d'une détérioration cognitive, puis émotionnelle et enfin attitudinale.

Tableau 3 : 8 modèles du Burnout.

## I-1-10 Burnout et facteurs individuels

Il a été mis en évidence que les facteurs individuels jouent un rôle important dans le processus de Burnout (Truchot, 2004). Par facteurs individuels, on entend en particulier le genre, l'âge, mais aussi les traits de caractère ou de personnalité.

Cherniss (1980), travaillant sur les interactions entre les individus et l'environnement de travail, a déterminé trois grandes étapes qui sont en premier lieu celle du stress professionnel, suivie d'une étape de tension et de réponse émotionnelle face au stress, pour finir par la troisième et dernière phase dite de « *coping* défensif ». Nous avons vu que pour les facteurs individuels, Cherniss prend en compte les facteurs démographique (âge, genre) et psychosociaux (contacts sociaux, attentes) qui déterminent l'équilibre entre les liens sociaux et les exigences extra et intra-professionnelles et permettent ou ne permettent pas à l'individu un ajustement aux conditions de travail.

Greenglass (1993) a mis en évidence auprès de managers (catégorie cible de notre étude) que les stratégies de *coping* sont différentes chez l'homme et la femme. En effet, la femme utilisera un support social famille/amis, alors que l'homme utilisera en support social son manager direct. Greenglass note cependant que dans les cas où les variables éducation/position dans l'organisation sont contrôlées, et que les latitudes de prise de décision/accès aux ressources sont équivalentes, alors l'homme ou la femme utiliseront une stratégie de *coping* principalement centrée sur la résolution du problème. Nous pouvons donc souligner ici que la qualité de l'environnement de travail impactera directement les résultats. Le rôle de l'organisation peut être envisagé en regard de ces résultats.

On sait selon Etzion et Bailyn (1994), que chez les femmes, la double charge de travail, « vie privée » et « vie professionnelle », peut générer un conflit famille/travail important. Cette situation peut jouer un rôle dans le risque de Burnout. De plus, dans nos sociétés actuelles, la place de la femme dans le monde du travail demeure encore subalterne et l'égalité est loin d'être d'actualité. La femme a donc moins accès que l'homme à un niveau hiérarchique élevé. Elle est plus souvent en position de subordination. A noter une avancée récente sur ce point : la loi relative au dialogue social et à l'emploi, dite loi Rebsamen, rend désormais obligatoire la négociation sur l'égalité Femmes-Hommes (LOI n° 2015-994 du 17 août 2015). La différence

entre les hommes et les femmes dans la survenance du Burnout a néanmoins été assez peu étudiée, selon Truchot (2004).

Comme autre caractéristique individuelle majeure, la variable âge a plus souvent été étudiée. Différents travaux ont donné des résultats touchant à l'idéal de travail chez les jeunes bénévoles (le battant de Freudenberg se heurtant à la réalité par exemple, ou Cherniss qui parle de choc entre réalité et mythe). Cherniss a d'ailleurs fondé son modèle sur des entretiens effectués chez les professionnels débutants, nous l'avons déjà vu. Maslach (1982), dissociera l'apparition du Burnout entre une année et demie chez les infirmières et deux à quatre ans chez les travailleurs sociaux.

L'apparition du Burnout semble donc être relativement rapide et toucherait plutôt des individus débutant leur carrière. Face à ces résultats, Truchot (2004) parle de la possible faculté des individus, souvent jeunes, à se réorienter rapidement en regard de leur déception face à l'emploi « idéalisé » car ils en ont mieux la possibilité que des individus plus âgés.

L'étude des facteurs de personnalité permet aussi de travailler sur la sphère personnelle de chaque individu. Afin d'apporter un éclairage structuré sur ce point nous allons présenter les facteurs dits du « *Big Five* », ou modèle en cinq facteurs. Ces facteurs sont des dimensions sous-jacentes de la personnalité ayant un pôle positif et un pôle négatif et qui sont considérés comme stables au niveau individuel, à savoir l'extraversion, le caractère agréable, le consciencieux, le névrotisme et l'ouverture.

Piedmont (1993) trouve un lien entre la troisième dimension du syndrome de Burnout de Maslach et Jackson (1981) (baisse de l'accomplissement personnel) et le caractère consciencieux lors d'une étude faite dans le cadre de la recherche du rôle des facteurs personnels sur le Burnout. Cette étude de Piedmont (1993) apporte aussi en conclusion que la personnalité apporte des scores variables bien que les variables situationnelles soient contrôlées.

Le facteur « caractère agréable » est associé par Mills et Huebner (1998) à la dépersonnalisation. Mills et Huebner observeront aussi que l'introversion est la cause du sentiment d'épuisement émotionnel et de la réduction de l'accomplissement personnel. Ces trois éléments réunis représentent les trois dimensions du syndrome de Maslach et Jackson (1981). Dans les cas de

Burnout, c'est le facteur « névrotisme » qui serait le facteur déclencheur le plus important selon Goddard, Patton et Creed (2004). Ce facteur reflète l'instabilité émotionnelle.

D'autres types de conceptions sur les traits personnels des individus existent comme le Type A de Friedman et Rosenman (1959), qui se compose d'un ensemble cognitif et comportemental pouvant constituer un facteur de risque des maladies cardio-vasculaires. Ce profil se base sur un type d'individu ayant un besoin majeur de contrôler son environnement. Il s'agit d'individus qui présentent deux caractéristiques majeures que sont d'une part un fort engagement professionnel et d'autre part la fixation d'objectifs élevés.

Le fait de percevoir un manque de contrôle personnel représente chez ces individus une source de frustration. De fait, ils luttent en permanence et déploient des efforts et du temps pour garder le contrôle qu'ils perçoivent comme toujours remis en cause. Ces individus sont impatients, aiment la compétition et peuvent en être agressifs, voire même hostiles. La dimension surinvestissement au travail du questionnaire de Siegrist (1996) que nous analyserons en I-2-3 reprend ces traits de personnalité.

On peut aussi citer dans le cadre des facteurs de personnalité le « *locus of control* » (LOC) de Rotter (1966), qui se base sur le lien de causalité perçu entre le comportement individuel et le résultat obtenu. Plus clairement les individus pourront percevoir un lien direct entre leur comportement et l'obtention d'un résultat. De ce fait le contrôle dépendra bien d'une perception individuelle, variable d'un individu à l'autre. On distingue ainsi les individus qui ont un LOC « interne » (ils pensent que ce qui arrive dépend de ce qu'ils font) des individus qui ont un LOC « externe » (ils pensent le contraire, c'est à dire que ce qui arrive dépend de la chance ou du hasard). Les LOC externes seraient selon Fielding et Gall (1982), plus exposés au Burnout car ils ont un plus haut niveau de stress que les LOC interne.

Enfin, nous pouvons aborder les notions d'estime de soi et d'auto-efficacité. L'estime de soi, référant aussi aux facteurs individuels, est un facteur qu'il ne faut pas confondre avec le sentiment d'auto efficacité que nous détaillons ci-après. Selon Rosse et al (1991) « *l'estime de soi au travail réfère à l'auto évaluation de ses compétences et de sa valeur personnelle dans l'environnement de travail immédiat. Elle indique le degré selon lequel l'individu se perçoit capable, efficace et estimable* ». Une faible estime de soi aura pour conséquence l'abaissement de la performance en situation de stress, et favorisera l'anxiété.



Pour Rosse et al (1991), un degré faible d'estime de soi amènera un individu à être moins compétent dans ses relations interpersonnelles. Par conséquent, il dépersonnalisera les clients et les collègues avec lesquels il travaille, ce qui aura pour résultante de diminuer son accomplissement personnel d'une part et de diminuer son sentiment d'auto efficacité d'autre part. Selon Rosse et al (1991), non seulement l'estime de soi est corrélée avec les trois dimensions du Burnout, mais aussi, la dégradation de l'estime de soi pourrait être à la fois un précurseur et une conséquence du Burnout.

L'approche concernant l'auto efficacité, dont nous avons parlé lors de l'analyse des modèles de Burnout se base elle aussi sur les facteurs personnels. Il s'agit de « *croyances en sa capacité à organiser et réaliser les conduites requises pour gérer les situations futures. Les croyances d'efficacité influencent la façon dont les individus pensent, ressentent, se motivent eux-mêmes et agissent* » (Bandura, 1995). L'auto efficacité représente une partie assez importante de l'analyse du Burnout faite par Truchot (2004).

Les croyances d'efficacité ont des conséquences sur les sphères affectives, cognitives et comportementales. Il ressort d'ailleurs de l'étude de Truchot et Badré (2004) analysant l'épuisement émotionnel en fonction de la fréquence des agressions par rapport au sentiment d'auto efficacité, que chez les individus à fort sentiment d'auto efficacité, l'épuisement émotionnel sera moindre comparativement aux individus ayant un faible sentiment d'auto efficacité.

Pour conclure sur les facteurs individuels, il est clair que leur rôle est important dans les cas de Burnout. Cependant, il ne faut pas perdre de vue que les caractéristiques individuelles, et notamment les facteurs de personnalité, ne sont pas toujours considérés comme étant des facteurs stables ; ils peuvent évoluer dans le temps. En outre, ces facteurs pourront évoluer en fonction de l'environnement, de l'organisation ou encore en fonction des interactions entre ces deux domaines (Truchot, 2004).

### **I-1-11 Mesure du Burnout**

L'échelle de mesure de référence dans le domaine des nombreux instruments de mesure du Burnout est celle du MBI (Maslach et Jackson 1981, 1986 ; Maslach, Jackson et Leiter, 1996).

Elle provient de travaux empiriques, aussi nommée MBI-HSS (*Human Service Survey*). Cette échelle est en effet utilisée dans près de 90% des recherches actuelles selon Lourel & Gueguen (2007), et ses propriétés psychométriques ont été jugées adéquates par Schaufeli et Enzmann (1998). Par ailleurs, Truchot (2004) explique que la fiabilité de l'instrument se révèle être des plus satisfaisantes.

La version d'origine, le *MBI-Human Services Survey* (MBI-HSS) de 1981, revue en 1986 et 1996 est utilisée dans les études sur les professionnels de l'aide. En France, selon Langevin, Boini, François, Rioux (2012), le questionnaire n'est utilisé qu'à des fins de recherche. En effet, selon Ponnelle, Vaxevanoglou et Garcia (2012) « *en France, le MBI est utilisé à des fins de recherche uniquement. Il n'existe pas de traduction ni d'adaptation française du manuel* ». Cette version du questionnaire a néanmoins été publiée en Français par Estry-Béhar (1997). On peut toutefois obtenir un droit d'utilisation du MBI avec une mise à disposition d'une traduction française.

Les différents utilisateurs sont en accord avec le fait d'attribuer une bonne validité convergente à cette échelle avec des corrélations significatives pour l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation. Ils mettent tout de même un bémol sur la partie concernant l'accomplissement personnel où les corrélations sont moins nettes. Le MBI a aussi une bonne validité discriminante, bien que dans certains cas il y a pu avoir une corrélation significative entre Burnout et dépression. Enfin, la validité factorielle du MBI a été confirmée pour ses différentes versions par Maslach, Jackson et Leiter (1996), et l'échelle s'avère fiable dans le temps. Le test a été validé au Québec par Dion et Tessier (1994) et en France (Girault, 1989 ; Pezet-Langevin, 1997 ; Rolland, 1993).

Il s'agit d'une échelle de mesure d'auto évaluation constituée de vingt-deux questions. Ces questions explorent les trois items qui font référence au syndrome tridimensionnel du Burnout décrits par les mêmes auteurs, que sont pour rappel l'épuisement professionnel, la dépersonnalisation et la diminution de l'accomplissement personnel.

Le questionnaire du MBI (1986) est composé de trois grandes parties que sont épuisement émotionnel, dépersonnalisation puis accomplissement personnel. La partie qui aborde l'épuisement émotionnel souligne la fatigue ressentie par l'idée même d'aller au travail, le repos n'améliorant pas forcément ce sentiment car il s'agit d'aborder la partie émotions de l'individu.

La partie dépersonnalisation aborde la prise de distance affective de l'individu qui se traduit par des attitudes impersonnelles détachées cyniques, la déshumanisation et la perte d'actions chaleureuses. Enfin, les questions concernant le non accomplissement personnel abordent la démotivation, la baisse d'estime de soi et l'épuisement.

Dans sa version de Base, le MBI-HSS est composé de 22 questions, sur une échelle de réponses allant de 0 à 6, 0 étant jamais et 6 étant chaque jour. On trouve les 3 items concernés.

Pour les questions concernant l'étude de la partie épuisement émotionnel, on trouve les questions suivantes :

- je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail ;
- je me sens à bout à la fin de ma journée de travail ;
- je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail ;
- travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'effort ;
- je sens que je craque à cause de mon travail ;
- je me sens au bout du rouleau ;
- je me sens frustré(e) par mon travail ;
- je sens que je travaille « trop dur » dans mon travail ;
- travailler en contact direct avec les gens me stresse trop.

Pour les questions concernant l'étude de la dépersonnalisation, on trouve les questions suivantes :

- je sens que je m'occupe de certains patients/clients/élèves de façon impersonnelle comme s'ils étaient des objets ;
- je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail ;
- je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement ;
- je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes patients/clients/élèves ;
- j'ai l'impression que mes patients/clients/élèves me rendent responsable de certains de leurs problèmes.

Enfin, pour la partie concernant le sentiment d'accomplissement personnel on trouve les questions suivantes :

- je peux comprendre facilement ce que mes patients/clients/élèves ressentent ;
- je m'occupe très efficacement des problèmes de mes patients/clients/élèves ;
- j'ai l'impression, à travers mon travail, d'avoir une influence positive sur les gens ;
- je me sens plein(e) d'énergie ;
- j'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes patients/clients/élèves ;
- je me sens ragaillardi(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de patients/clients/élèves ;
- j'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail ;
- dans mon travail, je traite les problèmes émotionnels très calmement.

Actuellement, on décline trois versions du test MBI adaptées à des groupes spécifiques de professionnels (Truchot, 2004). En plus du *MBI-HSS*, le *MBI-Educators Survey* (MBI-ES) est utilisé dans les études pour les professionnels de l'éducation, et le *MBI-General Survey* (MBI-GS) de Schaufeli, Leiter, Maslach et Jackson (1996) est utilisé pour toutes les autres catégories de professionnels.

Cette troisième version du MBI, le MBI-GS permet d'étudier l'ensemble des professions, puisque les causes du Burnout peuvent être communes à l'ensemble des environnements de travail. Ce questionnaire comprend seulement 16 items et la première dimension correspond toujours à l'épuisement émotionnel. Concernant les deux autres dimensions, la dépersonnalisation en premier lieu correspond plus généralement au cynisme (cinq items), traitant plutôt de la relation au travail que des relations dans le cadre du travail, et le sentiment d'accomplissement personnel correspond plus généralement à l'efficacité professionnelle (six items). Cependant, selon Ponnelle, Vaxevanoglou et Garcia (2012), il n'existe pas de validation française de ces versions.

Selon Lorient (2003), la principale limite de l'échelle MBI réside dans sa construction tridimensionnelle. Elle mesure le Burnout en s'appuyant sur le syndrome décrit par ses auteurs et présente donc de fait une limite majeure. Le reproche souvent fait est que de cette façon, on part du principe avéré que le Burnout est bien caractérisé par ces dimensions sans ouvrir le champ plus largement. Lorient (2003) explique que « *cela n'a pas de sens de dire que les études réalisées avec le MBI mettent en évidence le rôle central de ces trois dimensions dans le*

*Burnout puisque les autres dimensions possibles du problème sont écartées d'office et ne sont pas prévues dans le test ».*

Nous avons aussi vu qu'au niveau des facteurs organisationnels, Maslach et Leiter (1997, 2016) ont ciblé six facteurs. À partir de ces six facteurs ils ont construit le questionnaire *Areas of Worklife Survey* (AWS) qui mesure les principaux facteurs de risque organisationnels de l'épuisement professionnel. Les six facteurs mesurés sont *Workload, Control, Rewards, Community, Fairness and Values* (Leiter et Maslach, 1999).

Cet outil a été développé afin de pouvoir mesurer le contexte de l'organisation. Il visait à leur permettre de valider leurs recherches sur ce point, car les questionnaires existant évaluant certaines caractéristiques du travail, « *Job Content Questionnaire* » de Karasek (1985) et le « *Effort-Reward Imbalance at Work* » de Siegrist (1996), sont généraux et moins ciblés sur l'organisation.

Les deux premiers items « charge de travail » et « contrôle » réfèrent au modèle de demande et contrôle de Karasek (1979) et les « récompenses » réfèrent à la puissance des renforcements qui façonnent le comportement du modèle de Siegrist (1996). La « communauté » réfère au soutien social et aux conflits interpersonnels, tandis que la « justice » réfère à la littérature sur l'équité et la justice sociale (Adams 1963, 1965). Enfin, l'item concernant les « valeurs » réfère à la puissance émotionnelle et cognitive des objectifs et attentes de l'emploi. « *L'échelle produit une structure de facteurs consistante définissant six domaines de la vie professionnelle de la pertinence spécifique au continuum de l'épuisement à l'engagement comme évalué par la MBI-GS* » (Leiter et Maslach, 2004).

Un éventail d'autres outils de mesures spécifiques du Burnout existe. Ces outils permettent d'apporter des réponses finalement souvent en lien avec le modèle de leur auteur. C'est le cas par exemple du Burnout Mesure de Pines et Aronson (1988) qui aborde les trois dimensions de leur modèle, à savoir l'épuisement physique, émotionnel et mental. C'est aussi le cas du « Êtes-vous en train de brûler ? » de Freudenberger (1987), qui présente quinze questions centrées sur l'individu et sa relation aux autres.

Facteur individuel sexe	Assez peu étudié selon Truchot (2004). Les stratégies de <i>coping</i> sont différentes, le conflit de rôle travail/famille aussi. Il subsiste par ailleurs un accès aux niveaux hiérarchiques élevés encore faible pour la femme.
Facteur individuel âge	Le Burnout toucherait plutôt des individus en début de carrière (Maslach, 1982).
Facteurs de personnalité	Le Type A de Friedman et Rosenman (1959) fort engagement professionnel et d'autre part la fixation d'objectifs élevés ; le « <i>locus of control</i> » (LOC) de Rotter (1966) se base sur le lien de causalité perçu entre le comportement individuel et le résultat obtenu ; l'estime de soi (se percevoir capable, efficace et estimable) ; le sentiment d'auto-efficacité (croire en sa capacité).
Outils de mesure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MBI-<i>Human Services Survey</i> (MBI-HSS) de 1981, revue en 1986 et 1996 est utilisé pour les professionnels de l'aide.</li> <li>- MBI-<i>Educators Survey</i> (MBI-ES) est utilisé dans les études pour les professionnels de l'éducation.</li> <li>- MBI-<i>General Survey</i> (MBI-GS) pour toutes les autres catégories professionnelles.</li> <li>- <i>Areas of Worklife Survey</i> (AWS) (Leiter et Maslach, 1999) qui mesure les principaux facteurs de risque organisationnels de l'épuisement professionnel.</li> <li>- Burnout Mesure de Pines et Aronson (1988)</li> <li>- « Êtes-vous en train de brûler ? » de Freudenberger (1987).</li> </ul> <p>Et de nombreux autres outils en lien avec le modèle de leurs auteurs.</p>

Tableau 4 : Facteurs individuels et outils de mesure.

## **CHAPITRE II**

### **TRAVAIL ET ORGANISATION DU TRAVAIL**

#### **Facteurs organisationnels, approches psychosociales, prise en charge et traitement.**

Dans ce chapitre, nous abordons plus précisément les facteurs caractéristiques du travail. Nous présentons une analyse de l'évolution du travail et de l'organisation du travail.

Nous présenterons ensuite les approches psychosociales du Burnout. Ces approches nous permettront de confronter les caractéristiques individuelles étudiées dans le chapitre 1 avec les dimensions collectives du travail.

Enfin, les facteurs organisationnels du Burnout, la prévention, la prise en charge et le traitement concluront ce chapitre.

## **I-2-1 Le travail**

Nous allons désormais faire un rapide tour d'horizon de l'évolution du travail au fil des années, afin de mettre les éléments de notre étude dans le contexte de l'entreprise et de la société. En effet, les évolutions et mutations du travail ont eu et ont encore un impact sur l'organisation même du travail. Le fait que les maladies socioprofessionnelles augmentent dans le même temps nous interpelle comme étant un élément qui doit être pris en compte dans l'analyse globale de nos travaux.

Maslach et Leiter (1997, 2016) expliquent qu'au cours des dernières années, le travail a fondamentalement changé. 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. Les auteurs préconisent d'ailleurs un modèle d'entreprise saine, mettant en avant les valeurs humaines et non plus seulement économiques sur le lieu de travail.

Depuis le début du XIX<sup>ème</sup> siècle, nous sommes passés de deux tiers des actifs appartenant au secteur agricole à deux tiers des actifs appartenant au domaine des services, comme le souligne le conseil économique et social (2001). Des transformations majeures ont donc eu lieu dans le domaine du travail. Dans le cadre de cette évolution a surgi une législation visant à protéger l'individu au travail, d'où ont émergé des mesures visant à améliorer les conditions du travail.

A partir des années soixante, on estime que l'accroissement de la productivité a porté atteinte à la qualité de vie au travail. La rotation du personnel et l'absentéisme ont été des marqueurs de ce phénomène touchant le travail industriel. La rupture commença alors à apparaître entre les attentes des individus parfois formés avec un niveau de scolarisation élevé et l'offre d'emploi pouvant émaner du monde de l'industrie. Les années soixante-dix seront d'ailleurs marquées par une crise révélatrice de mal être au travail. Naulin (1998) souligne notamment que les principales revendications portaient en fait sur 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 ou au secteur industriel.

Le 1er février 1973 un projet de loi pour l'amélioration des conditions de travail comportant trois axes principaux émergeait du conseil économique et social. Ces trois axes étaient en premier lieu, l'amélioration des conditions de travail, puis l'hygiène et la sécurité et enfin les horaires individualisés de travail. Cette démarche aboutira à la loi du 27 décembre 1973 relative à l'amélioration des conditions de travail puis à un accord cadre national interprofessionnel abordant l'aménagement du temps de travail, l'hygiène, la sécurité et la prévention, la rémunération, le rôle de l'encadrement, et enfin l'organisation du travail. On parle alors de qualité de vie au travail (Loi n°73-1195 du 27 décembre 1973).

Les années quatre-vingts seront marquées par l'importance du facteur humain. L'individu est alors partie prenante de l'entreprise et de ses rapports sociaux. C'est aussi à cette époque que le contexte d'échanges mondiaux rendant la concurrence plus importante s'intensifie, que l'informatisation se développe, que de nouvelles exigences des clients apparaissent, et que l'entreprise se trouve confrontée à une difficulté à pouvoir prévoir et anticiper dans ce contexte global.

Le monde de l'entreprise a donc dû se transformer pour survivre et adapter son mode d'organisation afin qu'elle soit plus flexible et réactive (Jaussaud et Kageyama, 1991). La gestion des ressources humaines évolue en mettant en avant l'esprit d'équipe. Selon le rapport du conseil économique et social (2001), « *les salariés disent se voir reconnaître une autonomie et une capacité d'initiative plus importantes* », les échanges horizontaux se développent, ainsi que le partage d'informations dans une « *conception hiérarchique rénovée* ». Cette dernière notion pose à notre avis les bases du pouvoir et de l'autorité des managers...

Dans le même temps, Dejours (1998) souligne 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.

Dans la conception sociale du travail, les évolutions se sont aussi déroulées en parallèle de cette évolution même du travail. Linhart (2012) explique 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.

Linhart (2012) explique 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. Un constat d'évolution du travail a eu lieu avec la montée du travail tertiaire et sa notion d'imprévisibilité dans les services et d'interactions avec autrui en parfaite opposition au Taylorisme et sa planification.

La question qui s'est donc posée a été la suivante : Comment faire maintenant pour obliger les salariés à travailler juste, bien et beau mais en étant rentable et profitable dans un capitalisme qui devient de plus en plus financier ? On sait le salarié français particulièrement rebelle de par son histoire de lutte des classes et de la façon dont il met son honneur dans le travail, selon notamment la logique de l'honneur de D'Iribarne (1989).

Les pays dits à économie de marché restent enracinés dans des institutions et des mœurs de par leur histoire et cet enracinement pèse dans les relations de travail et de gestion des entreprises. Comme l'expose D'Iribarne, il persiste en France une certaine logique de l'honneur, quand « *Il s'agit plutôt d'accomplir des devoirs que la coutume fixe à la catégorie particulière à laquelle on appartient* » (D'Iribarne, 1989). 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.

Enfin, Linhart (2012) explique que l'analyse de l'homme fait référence à ses devoirs dans la hiérarchie selon son état, ses traditions, ses droits et ses devoirs. De ce principe a jailli l'idée de charte pour parler de loyauté, de déontologie et la nouvelle idée a été de conduire le salarié dans un nouveau monde de l'entreprise consensuelle. On demande en effet aux salariés de faire ce qu'on ordonne de faire et non de réfléchir. On précarise le salarié pour le mettre dans un relatif

inconfort (cdd, intérim, stages, etc....) et bien que le code du travail soit très protecteur en France, l'idée de précariser fait son chemin dans le cadre d'une guerre économique.

On ne veut donc pas faire avec des salariés qui veulent faire autrement et il faut qu'ils acceptent ce qu'on leur dit de faire. C'est seulement l'expérience qui permet d'opposer un point de vue. Mais c'est cette même expérience que l'on attaque par la restructuration continue et le changement. L'idée d'un relatif inconfort oblige donc les salariés à écouter leur hiérarchie.

Le malaise et la souffrance ne seraient donc pas un effet secondaire des politiques managériales mais un souhait du management de conditionner le salarié pour le mettre dans une forme de « non arrogance professionnelle ». Nous avons pu voir ces éléments dans les politiques de harcèlement, notamment le harcèlement institutionnel. On peut aussi parler de la notion de qualité du travail : ce qui est rentable pour les uns ne fait pas forcément honneur au métier pour les autres. On peut réfléchir à la subjectivité raisonnée ou arraisonnée du concept de « beau travail ».

Selon Linhart (2012), 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).

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 process doivent rester un moyen : ils ne règlent pas les enjeux humains, qui se jouent dans la proximité du management* ». Comme le soulignent Dagot et Perié (2014), la

croissance 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 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.

Daniel Cohen (1999) explique quant à lui que nous sommes passés du capital financier au capital humain. Il expose que les anciens temps modernes sont en train de céder la place aux nouveaux, 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* » (Cohen, 1999).

Pascal Chabot (2013) aborde l'aspect sociologique du Burnout, qu'il définit comme pathologie de civilisation. Pour lui, la relation entre l'individu et la société est dégradée. Le Burnout constitue une réaction à l'organisation actuelle du travail (Chabot, 2013).

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 (Dejours, 2009).

Dejours explique d'ailleurs qu'il a mis des années à comprendre d'où venait l'augmentation importante des pathologies mentales puis l'apparition des suicides au travail. Pour lui, l'élément nouveau est l'introduction de méthodes d'évaluation individualisée des performances qui a commencé dans les années 1990. Cette évaluation a pris une puissance colossale avec l'explosion de l'informatique. L'évaluation individualisée est devenue extrêmement puissante,

elle individualise à cause de et grâce à l'ordinateur. 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, 2010).

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 contremâîtres 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* » (Dejours, 2010).

Dans cette même ligne, dans les processus de Burnout, 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.

Yves Clot (2012) parle quant à lui d'un déni du conflit sur les critères du travail de qualité (objectifs commerciaux, nombre de produits 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 (2012) 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.

Selon Clot (2012), 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 (2012), 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 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.

Clot (2010, 2012) fait enfin un constat supplémentaire, sur les querelles. Il explique que nous sommes finalement dans une inflation des querelles de personnes et déflation des querelles de métier. *« C'est qu'il est plus compliqué d'y mettre du sien quand on fait régulièrement l'expérience que l'activité se déroule en dehors des règles de l'art ; quand le « bien faire » devient superflu. 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 »* (Clot, 2012).

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.

Cette notion rejoint celle des définitions du Burnout abordant le choc entre la réalité et le mythe (Cherniss, 1980), ou la distorsion perçue entre la réalité et les attentes (Lauderdale, 1982).

## **I-2-2 L'organisation du travail**

Afin de mettre en parallèle l'organisation du travail et le Burnout, il est utile, comme nous l'avons fait pour l'évolution du travail de repreciser quelques éléments fondamentaux. Nous avons aussi abordé en introduction la notion de reconnaissance du Burnout comme maladie professionnelle. Cette reconnaissance a pour effet au niveau des entreprises de faire prendre en charge le Burnout par la branche « accidents du travail-maladie professionnelle ». Cette branche est financée à 97 % par les cotisations des employeurs. La question de la responsabilité de l'entreprise dans les cas de Burnout et de maladie professionnelle est donc aussi une question économique voire stratégique pour l'entreprise.

Ici ce seront les mécanismes essentiels au fonctionnement de l'entreprise qui seront abordés. Ceci permet en outre d'apporter un focus particulier sur les organisations matricielles où les risques de stress sont identifiés et qui seront un des éléments déterminant de notre étude empirique.

Mintzberg explique pour définir l'entreprise, qu'il s'agit d'un « *ensemble de personnes entreprenant une action collective à la poursuite de la réalisation d'une action commune* ». En ce qui concerne la définition de la structure, il explique qu'elle correspond à la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches (Mintzberg, 1982).

Les activités d'une entreprise sont donc réalisées par différents services spécialisés, qu'il est nécessaire de coordonner. Dans la conception de la structure on va distinguer 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 (par zones, activités, marques, produits), 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.

La coordination est requise ensuite, 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.

Mintzberg (1982) définit trois principaux mécanismes de coordination que sont l'ajustement mutuel, la supervision directe et la standardisation du travail. Il explique qu'il existe un lien continu dans leur utilisation. Ce lien renvoie à la complexité du travail à accomplir « *À mesure que le travail d'organisation devient plus difficile, les moyens de coordination employés de façon préférentielle semblent passer [...] de l'ajustement mutuel à la supervision directe, puis à la standardisation des procédés, à celle des résultats, à celle des qualifications et enfin retourner à l'ajustement mutuel dans les situations les plus complexes* » (Mintzberg, 1998).

L'ajustement mutuel passe en général par une communication informelle (par exemple oralement). Il s'agit de la situation dans laquelle des collaborateurs décident d'une conduite à tenir en dehors de ce qui est prévu par l'organisation. 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. Les quatre formes de standardisation qui existent sont les suivantes :



- la standardisation des procédés, consistant à coordonner en spécifiant les procédés de travail, en clarifiant et en normalisant les opérations routinières ainsi que la conduite à tenir dans telle ou telle situation ;
- la standardisation des résultats, coordonne en spécifiant les résultats à atteindre en fonction d'un cahier des charges, ou d'objectifs ;
- la standardisation des qualifications, coordonne les différents types de travail par le savoir-faire des personnes qualifiées ;
- la standardisation des valeurs, coordonne en travaillant sur le socle commun de valeurs 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 : la définition par écrit des tâches, des liaisons, des responsabilités et des modes de coordination détermine le degré de formalisation.

La formalisation s'explique par la volonté de contrôle et de maîtrise du fonctionnement de l'organisation. Cette formalisation, nécessaire dans des activités à risque exigeant des procédures strictes (de sécurité par exemple), peut s'avérer bloquante dans des activités plus créatives où est nécessaire la stimulation intellectuelle. De plus, en fonction de l'environnement, on appréciera une capacité d'adaptation des individus et des équipes, plutôt qu'un comportement stable, référence de sécurité (Lawrence et Lorsch, 1967, Burns et Stalker, 1961).

Enfin, 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. 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.

Deux grandes formes de systèmes correspondant donc à des modèles de structure générique, mécaniste et organique (Burns et Stalker, 1961) vont caractériser les deux conceptions opposées de l'organisation. Un système très formalisé d'un côté basé sur une forme mécaniste, et un

système moins formalisé de l'autre travaillant plus par missions et objectifs, sur une forme organique.

Lawrence et Lorsch (1973) expliquent que même si l'entreprise se rapproche de l'une de ces formes, elle est constituée de sous-ensembles confrontés à des sous environnements différents en termes de stabilité ou au contraire de turbulences, et qui doivent donc être plus mécanistes pour les unes (recherche d'efficacité en sous environnements stables), plus organiques pour les autres (recherche de réactivité en sous environnements instables). Les fonctions, divisions ou parties de l'organisation sont donc différenciées ; il faut ensuite les coordonner, les intégrer. Ceci renvoie à leurs mécanismes de différenciation-intégration (Lawrence et Lorsch, 1967, 1973).

Les mécanismes intégrateurs peuvent être des individus assurant les liaisons entre les différentes entités, ou des groupes de travail communs, ou encore des formations. L'entreprise pourra aussi, dans le but de coordonner, mettre en place un système de planification, de contrôle et d'information entre les différentes entités. Le manager devra équilibrer les phénomènes de différenciation-intégration et faire évoluer les formes organisationnelles entre mécanistes et organiques.

La conception de la structure influence ses résultats économiques, sociaux et sociétaux. Elle doit être étudiée en fonction des caractéristiques internes de l'entreprise et des caractéristiques externes (environnement) de l'entreprise. La forme de l'organisation mise en place par la direction générale peut s'insérer dans plusieurs types de structures. Bien qu'il existe beaucoup de variantes et de configurations différentes, les références sont au nombre de quatre types de structures principales : la structure fonctionnelle, la structure divisionnelle, la structure matricielle, et la structure en réseau.

La structure fonctionnelle est construite à partir de fonctions (production, marketing, ressources humaines) correspondant au type de tâches que chacune prend en charge. L'entreprise travaille sur une logique métier, et chaque entité ou fonction apporte une compétence spécifique à l'entreprise.

La structure divisionnelle fait coexister plusieurs flux intégrés distincts les uns des autres, spécialisés par zone géographique, types de produits ou autres. On parle donc de divisions (par

zones géographiques, par marques, par produits) ou multi-divisions (zones géographiques plus produits), puis de fonctions à l'intérieur de ces divisions.

La structure matricielle, fonctionne par la superposition des structures fonctionnelles et divisionnelles en reposant sur une coordination horizontale et verticale. La coordination horizontale est assurée par un responsable de division qui a pour but d'assurer le bon enchaînement des flux verticaux. La coordination verticale est assurée par le responsable de département et consiste à allouer les ressources entre les divisions. C'est notamment ce type de structure qui sera rencontrée dans le cas de la deuxième partie de cette thèse, lors de notre étude empirique.

C'est en effet dans ce type de structure, matricielle, qu'ont été identifiées de nombreux soucis et de nombreuses causes de stress, notamment par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Anact). L'agence soulignait lors de son enquête chez Alstom fonctionnant sous ce format, que « *L'organisation matricielle qui fragmente les collectifs et isole les salariés a été identifiée comme l'une des causes de stress au sein d'Alstom Transport Belfort. Plusieurs facteurs jouent, comme le fait que les décisions prises au niveau du groupe influent sur l'organisation même du site, ou que le salarié ait plusieurs responsables (chef de métier, chef de projet) et que ceux-ci doivent, en outre, laisser une trace écrite du moindre accident ou événement. Le rôle du manager de proximité se révèle dans ce contexte central. Un plan de formation a été mis en place pour qu'ils puissent mieux gérer toutes les dimensions de leur fonction* » (Anact, 2010).

La fragmentation du collectif est, comme nous l'avons vu, un des éléments importants notamment dans les approches psychosociales du Burnout. Elle constitue en outre un terreau fertile des cas de harcèlement moral au travail.

Le rapport de Lachmann et al (2010) souligne par ailleurs le rôle des structures matricielles dans la notion de proximité du management et celle du rôle structurant du lien hiérarchique : « *Pour réinvestir sur la proximité du management, les entreprises peuvent explorer plusieurs pistes : atténuer le caractère excessivement matriciel de certaines organisations : chaque salarié doit pouvoir identifier clairement son supérieur hiérarchique, faute de quoi il ne sera pas en mesure de dire quelle est sa place dans l'entreprise. Dans un organigramme trop exclusivement matriciel, la relation de proximité entre le salarié et son manager immédiat n'est*

*plus garantie. Il ne s'agit pas de renoncer aux organisations en mode projet, mais de maintenir au moins un lien hiérarchique structurant pour le salarié ».*

Enfin, la structure réseau qui s'adopte soit en interne, soit en externe. On parle de réseau interne quand l'entreprise est organisée en un ensemble de cellules où chaque unité est de petite taille, et autonome sur le plan décisionnel. La structure valorise un ajustement mutuel entre les unités limite, les procédures et le contrôle hiérarchique, favorise le travail en équipes.

On parle de réseau externe quand l'entreprise se différencie par l'existence de relations commerciales fortes entre plusieurs entreprises indépendantes. Elle ne réfère donc pas à une unité de commandement. Chaque entité dont la structure est juridiquement indépendante se spécialise sur ses compétences et s'insère dans plusieurs transactions avec les autres structures spécialisées.

Au niveau de la structure organisationnelle, Crozier (1963) souligne que la bureaucratie réduit les tensions interpersonnelles car l'investissement affectif et émotionnel y est réduit. Les relations en face à face sont remplacées par des relations médiatisées par des règles impersonnelles. On pourrait en déduire que les cas de Burnout y sont moins fréquents.

Nous devons également considérer la question du pouvoir dans le cadre des recherches sur les facteurs du Burnout. Dans le cadre de notre étude sur les managers, le sujet est important et doit être souligné de manière forte. Friedberg (1992) soutient d'ailleurs que ce sont 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 (Friedberg, 1992). Le pouvoir et l'organisation sont donc liés.

Crozier et Friedberg (1977) soulignaient d'ailleurs 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. Cela nous rappelle certains développements précédemment vus en termes d'engagement ou au contraire de prise de distance notamment.

Ces auteurs parlent d'ailleurs, pour décrire 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* » (Crozier et Friedberg, 1977). Dans la même analyse, ces auteurs soulignent 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.

Le travail	<p>Depuis le début du XIX<sup>ème</sup> siècle : 2/3 des actifs du secteur agricole à 2/3 des actifs domaine des services.</p> <p>A partir des années 60, l'accroissement de la productivité a porté atteinte à la qualité de vie au travail.</p> <p>Les années 70 marquent une crise de mal être au travail. Le mode de travail industriel s'est étendu au tertiaire.</p> <p>Les années 80 sont marquées par l'importance du facteur humain.</p> <p>Au cours des années 1990 le monde de l'entreprise a dû se transformer pour survivre et adapter son mode d'organisation afin qu'elle soit plus flexible et réactive (Jaussaud et Kageyama, 1991).</p> <p>Lachmann et al (2010) parlent pour décrire la situation actuelle du Taylorisme du tertiaire.</p>
L'individu	<p>Il doit travailler juste, bien et beau tout en étant rentable. Ce qui est rentable pour les uns n'est pas forcément beau pour les autres. Le salarié se précarise au fil du temps. Le souhait de l'entreprise est d'avoir des salariés dociles et obéissants. Le salarié aujourd'hui a perdu ses repères et ne domine plus son travail (Linhart, 2012).</p> <p>Pour Chabot (2013) le Burnout constitue une réponse à l'organisation actuelle du travail. Dejours (2010) parle du passage de contremaître à l'autocontrôle avec le développement de l'informatique. Clot (2012) explique que l'organisation est fragile et qu'il existe un conflit sur le travail bien fait.</p>
L'organisation du travail	<p>Selon Mintzberg (1982), une organisation se compose de différents services spécialisés qu'il est nécessaire de coordonner. Il définit la structure ainsi : la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ; il faut donc organiser l'ensemble et en assurer la coordination.</p> <p>Il existe 4 critères principaux d'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la spécialisation qui peut prendre plusieurs modes,</li> <li>- la coordination (ajustement, supervision ou standardisation). A noter, la standardisation quant à elle peut être faite sur les procédés, les résultats, les qualifications et les valeurs ;</li> <li>- la formalisation (contrôle et procédures strictes) ;</li> <li>- la centralisation (pouvoir de décision conservé par la direction générale).</li> </ul> <p>Deux grandes formes de systèmes vont caractériser les deux conceptions opposées de l'organisation (Burns et Stalker, 1961) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la forme mécaniste (formalisé) ;</li> <li>- la forme organique (travaillant par missions ; objectifs).</li> </ul> <p>Les fonctions, divisions ou parties de l'organisation sont différenciées ; il faut les coordonner, les intégrer. Ceci renvoie aux mécanismes de différenciation-intégration (Lawrence et Lorsch, 1967, 1973).</p> <p>Au niveau de la conception de la structure, les références principales sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la structure fonctionnelle (construite à partir de fonctions) ;</li> <li>- la structure divisionnelle (fait coexister plusieurs flux intégrés) ;</li> <li>- la structure matricielle (la superposition des structures fonctionnelles et divisionnelles en reposant sur une coordination horizontale et verticale) ;</li> <li>- la structure en réseau (s'adopte soit en interne, soit en externe).</li> </ul>
Pouvoir	Le « pouvoir » et l'organisation sont liés (Friedberg, 1992).

Tableau 5 : Travail et organisation du travail.

### **I-2-3 Approches psychosociales du Burnout**

Un grand nombre d'approches psychosociales concernant le Burnout existent mais certaines ressortent comme référence. Il s'agit en particulier de la théorie de la préservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2001), déjà mentionnée, de l'approche de la satisfaction des besoins (Maslow, 1943 ; Henderson, 1947), de l'approche en termes d'équité et de justice (Schaufeli et Enzmann, 1998), en termes d'efforts et de récompenses (Siegrist, 1996), au modèle exigences/contrôle (Karasek, 1979), exigences/contrôle/soutien (Karasek et Theorell, 1990) ou encore en psychodynamique du travail (Dejours, 1998).

En premier lieu, la théorie qui se base sur la préservation des ressources d'Hobfoll (1989, 2001), faisant partie d'une théorie générale du stress que nous avons déjà abordée. Elle a très vite été appliquée dans la recherche sur le Burnout.

Cette théorie part de l'hypothèse que tout individu cherche à acquérir, préserver, garantir et conquérir un ensemble complet de ressources matérielles, économiques, sociales et psychologiques (Hobfoll, 1989, 2001). Il est entendu par ressources, tout ce qui peut avoir de la valeur aux yeux de l'individu. Il s'agit donc aussi bien de ressources telles que les ressources d'objets, de conditions, de caractéristiques personnelles ou d'énergie. Le stress psychologique intervient lorsque l'individu voit ses ressources menacées, perdues ou si ses efforts n'ont pas le succès escompté dans l'acquisition de nouvelles ressources (cas le plus favorable au Burnout). 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 (1998) a déterminé un éventail de 74 ressources convoitées par les individus. Mais selon lui, ces ressources dépendent du milieu culturel auquel appartient l'individu. Elles ne sont donc pas comme dans le modèle de Maslow qui explique que les besoins des individus sont innés et que les individus cherchent par instinct ce qui est agréable, en se focalisant sur la possession des ressources physiques, des ressources sociales et des ressources psychologiques, de façon hiérarchique.

Hobfoll (1998) a classifié les ressources en travaillant sur leurs propriétés. La classification la plus simple est la classification en ressources internes et ressources externes. Les ressources internes sont des ressources propres au « moi » (compétences, estime), et les ressources externes sont des ressources extérieures, non propres au « moi » (emploi, statut). Le deuxième mode de classification s'attache à la structure des ressources et détermine 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 (Hobfoll, 1998).

En rapport avec la recherche sur le Burnout, Truchot (2004) s'appuie sur l'étude canadienne de Ito et Brotheridge (2003) qui confirme les principes de la théorie de conservation des ressources. Dans le cas où les individus possèdent des ressources, ils utiliseront une stratégie de *coping* visant à modifier la situation qui favorise l'épuisement émotionnel, première des trois dimensions du syndrome selon Maslach et Jackson (1981).

Maslow (1943) a mis en évidence qu'il était important de ne pas considérer les patients comme des « sacs de symptômes », mais plutôt de travailler sur la satisfaction des besoins et la promotion des qualités et des réussites individuelles. L'insatisfaction, lorsqu'elle est régulièrement répétée ou à long terme, devient pathologique. Selon Maslow, certaines personnes résistent mieux que d'autres à l'insécurité, à la solitude ou au manque de reconnaissance (influence des facteurs individuels).

Sa fameuse pyramide hiérarchise les besoins de l'individu, en mettant en embase les besoins physiologiques (faim, soif, abri), puis les besoins de sécurité (confiance, sentiment de sécurité), puis le besoin d'appartenance (appartenance au groupe, estime des autres, statut social), puis le



besoin d'estime (être utile, s'estimer, conserver son identité), enfin le besoin de s'accomplir (développement des connaissances, des valeurs).

Dans une approche encore plus complète, celle d'Henderson (1947) sur les besoins physiologiques fondamentaux de l'individu, les cinq dimensions de Maslow sont utilisées pour servir d'assise à quatorze besoins qui tablent sur deux cent quarante critères. Ce modèle est utilisé durant les études en soins infirmiers.

Tout d'abord, sont listés les besoins physiologiques comme respirer, boire et manger, éliminer, se mouvoir et maintenir une bonne posture, dormir et se reposer, se vêtir et se dévêtir, maintenir la température du corps dans les limites normales, être propre, soigné et protéger ses téguments. Puis les besoins de sécurité comme éviter les dangers. Enfin, communiquer avec ses semblables, agir selon ses croyances et ses valeurs, s'occuper en vue de se réaliser, se récréer et apprendre.

Les besoins d'appartenance au groupe et d'estime ainsi que le besoin de s'accomplir du modèle de Maslow (1943), puis les besoins de communiquer avec ses semblables, agir selon ses croyances et ses valeurs, s'occuper en vue de se réaliser et apprendre nous apparaissent importants à souligner. Dans le cadre de notre étude, nous avons vu qu'un de ces besoins dit « fondamental », s'il est non pourvu pourra conduire au Burnout.

Karasek (1979), 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. Ce modèle sera enrichi en 1990 par l'intégration d'une troisième dimension concernant le soutien social (aide des supérieurs et collègues), qui permettrait d'atténuer l'effet négatif des situations où se trouvent des demandes élevées et peu de contrôle (Karasek et Theorell, 1990).

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

		Demande psychologique	
		Faible	Elevée
Latitude décisionnelle	Elevée	Travail détendu	Travail dynamique
	Faible	Travail passif	Travail tendu « <i>Job strain</i> »

Figure 2 : Représentation du modèle de Karasek (1979).

Une enquête de Virtanen et al, de 2000, publiée en 2007 a été réalisée auprès d’un échantillon de 3366 travailleurs finlandais. Elle a montré qu’une forte demande de l’entreprise associée à une faible latitude décisionnelle des salariés dans un milieu où les contraintes de travail sont élevées « *High Job-Strain* » sont en corrélation statistique avec l’apparition de troubles anxieux et dépressifs (Virtanen et al, 2007). L’état de « *High Job-Strain* » est associé à l’apparition de maladies cardiovasculaires (Kristensen, 1996).

Dans le modèle de Karasek et Theorell (1990), est ajoutée l'aspect soutien social (professionnel et émotionnel) au travail, de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques. Ce soutien social permet de moduler le déséquilibre entre la demande psychologique et la latitude décisionnelle. Si le soutien social est faible alors que la situation de travail est déjà sous tension « *Job-Strain* », alors, la situation est considérée comme encore plus potentiellement stressante, dite « *Iso-Strain* ». Kristensen (1996) a mis en avant que les caractéristiques professionnelles telles que la faible latitude décisionnelle accompagnée de demandes psychologiques élevées et d'un soutien social défaillant « *Iso-Strain* » prédisposent les individus à des problèmes de santé.

Karasek publia en 1985 un questionnaire, le JCQ « *Job Content Questionnaire* » traduit en Français en 1998 par Brisson et al. Ce questionnaire permet de mesurer l'exposition d'un individu à des facteurs de risques de stress, et non pas le niveau de stress en lui-même. Il est encore à ce jour, selon Wim Van Wassenhove (2014), estimé comme étant l'outil de référence mondiale dans la mesure du stress au travail. Le JCQ comporte 49 items dans sa version originale de référence. Ces items permettent de mesurer sur une échelle de Likert en 4 points la latitude décisionnelle (19 items), la demande psychologique et la charge de travail mentale (8 items), le soutien social (11 items), les exigences physiques (5 items) et l'insécurité du travail (6 items).

Il existe plusieurs versions du questionnaire. La version la plus utilisée en France selon Langevin et al (2011) est la version du questionnaire à 26 items. Les qualités psychométriques de cette version ont été validées, y compris dans sa version française (Niedhammer et al, 2006). Les 9 items concernant les exigences (demandes) psychologiques de la situation de travail sont répartis en 3 sous-axes permettant d'évaluer la quantité et la rapidité, la complexité et l'intensité, puis le morcellement et la prévisibilité :

Quantité – rapidité ;

- mon travail me demande de travailler très vite ;
- on me demande d'effectuer une quantité de travail excessive ;
- je dispose de temps pour exécuter correctement mon travail ;

Complexité – intensité ;

- je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes ;
- mon travail me demande de travailler intensément ;

- mon travail demande de longues périodes de concentration intense ;

Morcellement – prévisibilité ;

- mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard ;
- mon travail est très bousculé ;
- attendre le travail des collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail ;

Pour la partie concernant la latitude décisionnelle, on trouve 9 items répartis en 3 sous-axes permettant d'évaluer la latitude ou marges de manœuvre, l'utilisation actuelle des compétences puis le développement des compétences :

Latitude ou marges de manœuvre ;

- mon travail me permet de prendre souvent des décisions de moi-même ;
- dans ma tâche j'ai très peu de libertés pour décider comment je fais mon travail ;
- j'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail ;

Utilisation actuelle des compétences ;

- dans mon travail j'effectue des tâches répétitives ;
- mon travail demande un haut niveau de compétences ;
- dans mon travail j'ai des activités variées ;

Développement des compétences ;

- dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles ;
- mon travail me demande d'être créatif ;
- j'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles.

Enfin, le soutien social distingue le soutien professionnel ou émotionnel, des supérieurs ou des collègues :

Au niveau du soutien professionnel des supérieurs, on retrouve les items ;

- mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés (es) ;
- mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien ;

Au niveau du soutien professionnel des collègues, les items ;

- les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents ;
- les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien ;

Au niveau du soutien émotionnel des supérieurs, on retrouve les items ;

- mon supérieur prête attention à ce que je dis ;
- mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés (es) ;

Puis au niveau du soutien émotionnel des collègues, on retrouve les items ;

- les collègues avec qui je travaille sont amicaux ;
- les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt.

Le questionnaire de Karasek est utilisé dans les grandes enquêtes quantitatives de surveillance médicale des risques professionnels (SUMER). Ces enquêtes sont réalisées par la Direction générale du travail et la Dares afin de mesurer l'exposition aux risques professionnels. Le questionnaire de Karasek permet de mesurer la partie concernant les facteurs psychosociaux au travail. Plusieurs enquêtes ont déjà eu lieu et une nouvelle enquête 2016-2017 est en cours (DARES, 2016). Les précédentes enquêtes montrent notamment que les cadres ont un travail plus bousculé et souvent interrompu que les ouvriers non qualifiés. En outre, ils disposent de plus de marges de manœuvre. Les différences du soutien social sont plus individuelles ou locales.

Siegrist (1996), présente 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 met en avant le fait que le travail 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 (Siegrist, 1996). 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 (1996) 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.

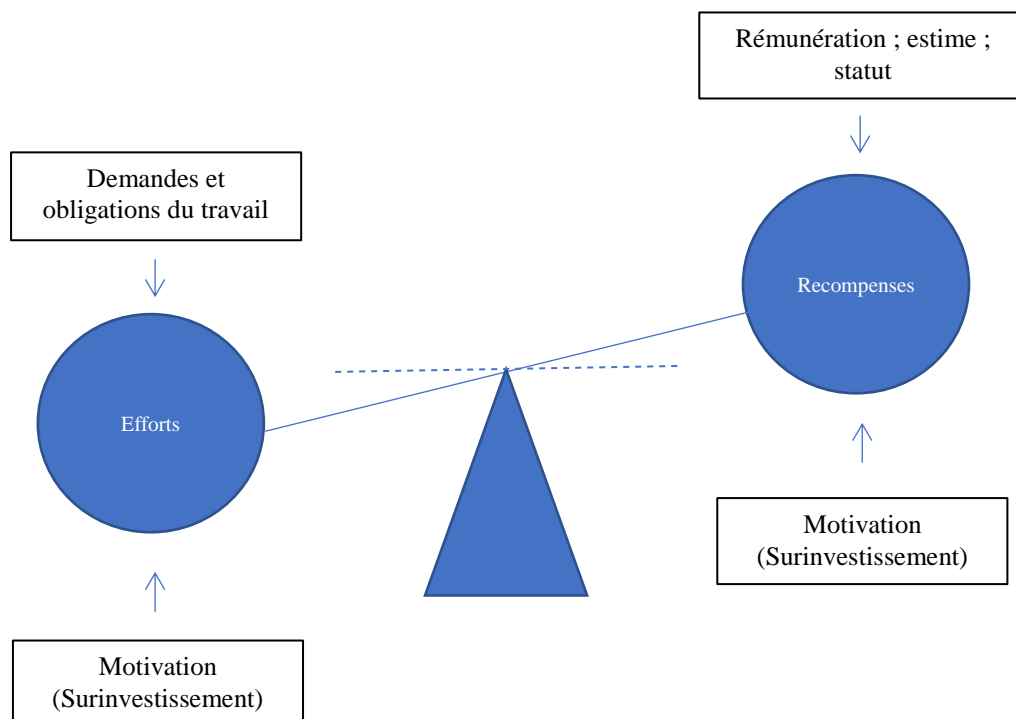


Figure 3 : Représentation du modèle de Siegrist (1996).

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 (Siegrist et al, 2004). Pour cette dimension, Siegrist s'appuie sur les traits de personnalité du Type A (Friedman et Rosenman, 1959) que nous avons présentés dans les facteurs individuels. Pour rappel, les individus de Type A présentent entre autres un besoin de contrôle de l'environnement, un fort engagement et se fixent des objectifs élevés. Ces besoins

amènent l'individu à réaliser des efforts excessifs dans ses attitudes et comportements (Siegrist, 1996). Les individus « surinvestis » dans leur travail sont plus exposés à des soucis de santé psychique que ceux qui le sont moins.

De ce modèle découle un questionnaire « Déséquilibre Efforts/Récompenses » basé dans sa version d'origine sur 46 items (Siegrist et Peter, 1996) mesurant les efforts, les récompenses et le surinvestissement. Il existe une version à 23 items pour laquelle l'échelle de surinvestissement a été réduite. Enfin, une version à 16 items avec cotation simplifiée des réponses est proposée depuis 2009 par Siegrist et al (2009).

Dans le questionnaire de Siegrist en version française à 23 items, les items sont répartis de la manière suivante : 5 items pour mesurer les efforts, 1 item pour mesurer la charge physique, 11 items pour les récompenses et 6 items pour la partie surinvestissement (Siegrist et al, 2004 ; Niedhammer et al, 2000). Les items de cette version sont cotés sur une échelle de Likert en 5 points pour mesurer les parties efforts et récompenses et en 4 points pour mesurer la partie surinvestissement.

Les 5 items permettant de mesurer les efforts et celui permettant de mesurer la charge physique sont les suivants :

- je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail ;
- je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans mon travail ;
- j'ai beaucoup de responsabilités à mon travail ;
- je suis souvent contraint(e) à faire des heures supplémentaires ;
- mon travail exige des efforts physiques ;
- au cours des dernières années, mon travail est devenu de plus en plus exigeant.

Pour la partie concernant les récompenses, on trouve les 11 items suivants :

- je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs ;
- je reçois le respect que je mérite de mes collègues ;
- au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles ;
- on me traite injustement à mon travail ;

- je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail ;
- mes perspectives de promotion sont faibles ;
- ma sécurité est menacée ;
- ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation ;
- vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail ;
- vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes ;
- vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant.

Enfin, le surinvestissement se calcule à l'aide des items :

- au travail, il m'arrive fréquemment d'être pressé par le temps ;
- je commence à penser à des problèmes au travail dès que je me lève le matin ;
- quand je rentre à la maison, j'arrive facilement à me décontracter et à oublier tout ce qui concerne mon travail ;
- mes proches disent que je me sacrifie trop pour mon travail ;
- le travail me trotte encore dans la tête quand je vais au lit ;
- quand je remets à plus tard quelque chose que je devrais faire le jour même, j'ai du mal à dormir le soir.

En ce qui concerne la justice organisationnelle que nous abordons désormais, trois principaux concepts existent et permettent d'expliquer comportements et attitudes en milieu de travail (Cohen et Spector, 2001 ; Colquitt et al, 2001). 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. La justice organisationnelle reprend la théorie de l'équité de John Adams (Adams, 1963, 1965) qui se base sur des phénomènes de comparaison.

La justice distributive se base sur un phénomène de comparaison de l'individu au travail à d'autres individus jugés référents. Cette théorie rejoint les notions de déséquilibre précédemment rencontrées, mais sur le niveau relatif des avantages obtenus par rapport à la contribution de l'individu en termes d'expérience ou d'efforts fournis par exemple. Selon



Goodman (1974), le point de référence pourra être un collègue de la même entreprise, d'une autre entreprise, ou l'expérience professionnelle passée.

Deux types de jugements peuvent alors être faits en fonction du sentiment perçu, celui d'équité ou celui d'iniquité. De ces jugements découleront plusieurs stratégies qui seront alors mises en place par l'individu concerné afin de rétablir l'équilibre et le sentiment d'équité, comme faire moins d'efforts (temps, investissement) ou essayer d'obtenir plus (salaire, reconnaissance). Dans le cadre du fournir moins d'efforts et diminuer son investissement, la porte s'ouvre sur le cynisme et la dépersonnalisation, sous-jacents du Burnout.

Thibault et Walker (1975) vont plus loin en ajoutant un nombre de procédures qui doivent être respectées pour arriver au sentiment d'équité, ainsi que de savoir comment les décisions sont prises et comment les ressources sont distribuées, ou encore, comment l'individu doit effectuer son travail. Ces procédures à respecter sont relatives à l'intervention dans les prises de décisions, l'application des mêmes procédures pour tous, l'absence d'influence d'intérêts personnels, la précision des informations sur lesquelles sont basées la mise en œuvre des procédures et enfin, la mise en place de procédures de correction. La justice procédurale fait référence à la perception de la justice au niveau des règles et des procédures d'allocation utilisées pour déterminer la rétribution.

Leventhal (1980) 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.

Lewin (1947) soulignait dans ses travaux sur la dynamique de groupe que l'influence du groupe explique largement la résistance au changement et qu'en conséquence la discussion et la décision de groupe permet de surmonter cette résistance en facilitant les changements de normes. Il a aussi été démontré que les réunions de groupes de travail en vue de mettre en œuvre de nouveaux processus de travail favorisaient productivité et satisfaction des travailleurs (Coch et French, 1948).

La participation aux prises de décisions sur les procédures revêt une importance particulière pour l'individu. En effet, Randall et Mueller (1995) 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.

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 (Bies et Moag, 1986). Elle se décompose en deux points, d'une part la justice interpersonnelle et d'autre part la justice informationnelle (Greenberg, 1990, 1993). La justice interpersonnelle est expliquée par le fait que le supérieur hiérarchique doit délivrer les informations avec politesse, sensibilité et respect. La justice informationnelle fournira les explications sur le pourquoi des procédures, les informations seront diffusées de manière transparente et les résultats utilisés d'une façon ressentie comme fondée.

Colquitt (2001) présente une échelle, « *A Supervisor-Focused, Multiple Event-Based Adaptation of Colquitt's (2001) Measure* », permettant de mesurer les dimensions de la justice organisationnelle, composée de 20 items cotés sur une échelle de Likert en 5 points. 7 items pour la justice procédurale, 4 pour la justice distributive, puis 4 pour la justice interpersonnelle et 5 pour la justice informationnelle. Cette échelle en traduction Française (Fall, 2011) se compose comme suit :

Les items concernant la justice procédurale sont les suivants :

Ces procédures vous permettent d'exprimer vos opinions et sentiments par rapport à ce que vous obtenez ;

Ces procédures vous permettent d'avoir de l'influence sur ce que vous obtenez ;

Ces procédures sont appliquées de façon cohérente entre les salariés ;

Ces procédures sont parfaitement mises en œuvre ;

Ces procédures sont basées sur des informations exactes ;

Ces procédures vous permettent de demander un réexamen des décisions ;

Ces procédures respectent les règles de morale et d'éthique.

Les items concernant la justice distributive sont les suivants :

Ce que vous obtenez reflète les efforts que vous investissez dans votre travail ;

Ce que vous obtenez correspond au travail que vous fournissez ;

Ce que vous obtenez reflète votre contribution à l'organisation ;  
Ce que vous obtenez est justifié au regard de votre performance.

Les items concernant la justice interpersonnelle sont les suivants :

Vos supérieurs vous traitent poliment ;  
Vos supérieurs vous traitent avec dignité ;  
Vos supérieurs vous traitent avec respect ;  
Vos supérieurs évitent de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés.

Les items concernant la justice informationnelle sont les suivants :

Vos supérieurs sont sincères dans leur communication avec vous ;  
Vos supérieurs expliquent clairement les procédures utilisées ;  
Vos supérieurs donnent des explications pertinentes sur les procédures utilisées ;  
Vos supérieurs donnent des informations détaillées au bon moment ;  
Vos supérieurs semblent adapter leur communication aux besoins spécifiques de chacun.

Buunk et Schaufeli (1993, 1999) mettent en avant le fait que la notion de réciprocité est essentielle au sentiment de bien-être de l'individu. Leur théorie est basée sur la théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965). Schaufeli, Van Dierendonk et Van Gorp (1996) expliquent avoir étudié que le Burnout est causé par deux éléments majeurs que sont le manque de réciprocité au niveau des relations interpersonnelles et par le manque de réciprocité au niveau des relations avec l'organisation. Ceci réfère à la notion de contrat psychologique de Robinson et Rousseau (1994), défini comme « *un ensemble d'ententes tacites entre les membres d'une organisation et leurs gestionnaires, et plus précisément de promesses et d'obligations réciproques entre employeurs et salariés* » (Robinson et Rousseau, 1994).

Freudenberger et Richelson (1980) avaient eux aussi mis en avant que le Burnout s'installe en réponse à un déséquilibre entre efforts fournis et récompenses reçues. Selon Liljegren et Ekberg (2009), l'épuisement émotionnel est lié à la perception globale de la justice de l'organisation. La perception d'une augmentation de la justice augmente selon ces auteurs la santé des employés, et l'épuisement professionnel diminue.

La perception de l'injustice en entreprise est cependant un phénomène qui peut aller au-delà des attitudes des supérieurs hiérarchiques selon Beugré (1998). Les facteurs influents peuvent être individuels (niveau hiérarchique, niveau d'études) ou organisationnels (entretien annuel d'évaluation). Desrumaux souligne que « *Lorsqu'un individu s'aperçoit que l'organisation fait preuve d'équité, il se fait une idée de l'importance qu'elle lui accorde et se sent valorisé* » (Desrumaux, 2010). En revanche s'il s'avère que la perception de justice organisationnelle est négative, des comportements contre productifs comme l'absentéisme ou le vol pourront apparaître. L'auteur souligne que la perception de la justice est aussi fortement liée à la confiance.

Si l'on étudie l'impact de la charge de travail par rapport à celui de l'équité sur la survenance du Burnout, les études suivantes apportent des éléments de réponse. Une étude de Truchot (2001) menée auprès de médecins Français, montre que « *les sentiments d'iniquité ont davantage de poids sur le Burnout que la charge de travail* », qui est connue comme étant élevée chez les médecins. Plusieurs études quantitatives médicales publiées entre 2012 et 2013 (Grynderup et al, 2012, 2013) confirment, elles aussi, que l'injustice perçue sur le lieu de travail et la manière dont les individus sont traités seraient la cause de l'épuisement professionnel, et non la surcharge de travail.

Les autres modèles qui permettent d'ouvrir le champ de l'évaluation des facteurs psychosociaux au travail peuvent traiter entre autres, de la qualité du *leadership*, des violences, de l'insécurité, de la précarité, du temps de travail prolongé ou encore de l'approche psychodynamique du travail de Dejours (1993) que nous allons maintenant aborder.

Dans son approche, Dejours traite le sujet du collectif de travail. Il définit le collectif comme un « *ensemble stable de relations entre plusieurs travailleurs, fondé sur des règles dont ils se sont dotés en vue de traiter les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exécution de leur travail* » (Dejours, 2013). Dejours distingue d'ailleurs, le collectif du groupe, et cette notion sera importante pour la partie empirique de notre travail. Un collectif qui n'arrive pas à produire des règles communes n'est pas un collectif mais un groupe pour Dejours. Un ensemble de règles sont là pour harmoniser chez les travailleurs leur façon de traiter certaines difficultés dans l'exécution de leur travail.

Dejours s'interroge sur ces difficultés et explique que 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. Mais il s'agit d'un décalage entre les ordres, la « coordination », et ce que font les membres d'un collectif, c'est-à-dire la « coopération ». La coopération repose alors 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 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 forment 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, comme nous l'avons abordé, accuse la nouvelle méthode d'organisation du travail dite d'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 (Dejours, 2013).

Desrioux (2001) rapproche le collectif de travail de la santé « *Un collectif de travail réunit des individus appartenant à une communauté d'intérêt, adoptant des règles de travail communes et mettant en place des régulations collectives de l'activité. De ce fait, le collectif de travail joue un rôle important d'intégration dans le travail. Il aide les individus à se repérer dans une organisation, à y trouver une place, à gérer plus collectivement leur santé* » (Desrioux, 2001). Desrioux souligne aussi que les collectifs sont souvent ignorés par les entreprises et qu'ils sont aujourd'hui menacés.

Sur le point du collectif, qui sera un critère majeur de notre analyse empirique, il ne faut pas confondre travail collectif et collectif de travail. En effet, comme le soulignent Caroly et Barcellini (2013), beaucoup d'études distinguent mal ce qui relève du travail collectif de ce qui relève du collectif de travail. Les auteurs s'appuient d'ailleurs sur la remarque de Weill-Fassina et Benchekroun (2000) « *tout travail collectif n'implique pas (nécessairement) de collectif de travail* ».

Caroly et Barcellini (2013) soulignent que le travail collectif est une ressource pour la performance alors que le collectif de travail est une ressource pour le développement de la santé et des compétences. Caroly (2010) propose d'ailleurs le concept d'activité collective pour rendre compte des liens existant entre travail collectif et collectif de travail. Enfin, Caroly et Barcellini (2013) posent la réflexion sur la conception d'environnements « capacitants », notamment pour l'activité collective, et notent l'importance de l'encadrement de proximité. Cela appelle donc selon eux un travail à réaliser sur la conception d'organisations capacitantes, organisations qui favorisent le développement de règles acceptables pour l'activité individuelle

et collective et permet de développer une activité qualitative autour des objectifs santé et performance.

Caroly et Barcellini évoquent ainsi deux types possibles de modalités de transformations des organisations qui peuvent être envisagées par l'ergonomie, que sont d'une part le fait d'aider l'encadrement à être en capacité de reconnaître les formes implicites de réorganisation du travail et d'autre part d'outiller les débats sur le sens du travail. *« Pour pouvoir agir de manière efficace sur les organisations et leur conception, l'ergonomie doit désormais s'intéresser davantage à l'activité des organisateurs du travail, à leurs contraintes, à leurs ressources et stratégies pour faire évoluer celles-ci vers une meilleure prise en compte de l'activité collective dans la réorganisation du travail. C'est à cette condition que l'environnement deviendra « capacitant » pour l'activité collective. Cela signifie également que l'équipement de l'activité collective (dispositif technique, réseau d'acteurs, espace de discussion, moyens de transmission de l'expérience) est ici à investiguer directement par les ergonomes dans leur intervention »* (Caroly et Barcellini, 2013).

Le rapport de Lachmann et al (2010) stipule sur ce point que le collectif de travail n'est pas une addition d'individu et que la valorisation de la performance collective aura pour effet de rendre les organisations de travail plus motivantes et efficaces.

<p>La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2001)</p>	<p>Théorie générale du stress. Le stress psychologique intervient lorsque l'individu voit ses ressources menacées, perdues ou si ses efforts n'ont pas le succès escompté dans l'acquisition de nouvelles ressources (déséquilibre). Les ressources sont internes ou externes.</p>
<p>Les besoins fondamentaux</p>	<p>La pyramide de Maslow (1943) ou Henderson (1947) permet de lister les besoins fondamentaux de l'individu. Si certains besoins ne sont pas pourvus, cela pourra conduire au Burnout. L'insatisfaction de l'individu dans son environnement de travail devient pathologique.</p>
<p>Le modèle de Karasek (1979) Le modèle de Karasek et Theorell (1990)</p>	<p>Modèle demande psychologique et la latitude décisionnelle. Forte demande et faible latitude = « Travail tendu » ou « <i>Job strain</i> » Ajout du soutien social au modèle : un manque de soutien social en situation de « <i>Job strain</i> » aboutit à une situation dite « <i>Iso strain</i> ». Plusieurs versions et traductions du questionnaire associé « JCQ ».</p>
<p>Le modèle de Siegrist (1996)</p>	<p>Modèle efforts et récompenses : Lorsqu'un individu ne reçoit plus de récompenses à la hauteur des efforts qu'il fournit, il sera en situation de déséquilibre. Ce modèle intègre la dimension de surinvestissement qui réfère à un besoin important d'être estimé. Plusieurs versions et traductions du questionnaire associé « Déséquilibre Efforts/Récompenses ».</p>
<p>Justice organisationnelle (Colquitt, 2001)</p>	<p>Justice distributive et justice procédurale. Justice interactionnelle (Justice interpersonnelle et justice informationnelle) ; Echelle de mesure de Colquitt (2001).</p>
<p>Psychodynamique du travail (Dejours, 1993)</p>	<p>La psychodynamique du travail oppose le fonctionnement psychique de l'individu et l'organisation du travail. La notion de collectif de travail notamment y est majeure.</p>

Tableau 6 : Approches psychosociales.



## **I-2-4 Burnout et facteurs organisationnels**

Les études portant sur les aspects organisationnels se proposent d'étudier l'influence du contenu de l'activité et celle du contexte dans lequel cette activité se passe. La surcharge de travail, le rythme, les horaires un travail monotone représentent des variables du contenu de l'activité. Les chercheurs se sont plus intéressés au contexte du travail (rôles, soutien social, etc.) selon Truchot (2004). Truchot explique que la surcharge quantitative et qualitative entraîne stress et ouvre la voie au Burnout. De nombreux salariés estiment que la charge et l'organisation du travail sont les principaux facteurs de stress (Cegos, 2016).

Comme nous l'avons précédemment vu, Cherniss traite de l'organisation du travail en expliquant le déséquilibre entre les ressources de l'individu, qu'elles soient personnelles ou organisationnelles, et les exigences du travail (Cherniss, 1980). Lazarus et Folkman (1984) expliquent que l'épuisement émotionnel résulte en particulier d'une relation d'échange perturbée. Il convient donc d'apporter ici les résultats de l'étude de Schaufeli (2006) sur l'échange social et l'équilibre entre donner et recevoir, sur les trois niveaux d'échanges collègues, patients et organisation.

C'est en premier lieu, au niveau de l'échange social, le manque de réciprocité avec l'organisation qui est le plus important avec une perception de la situation en sous bénéfice pour 65% de leur échantillon ; viennent ensuite la perception de la relation avec les patients, où le sous bénéfice s'élève à 56% ; puis la perception de la relation avec les collègues où le sous bénéfice s'élève à 29% seulement. Toujours sur le niveau de l'échange social, la perception de la notion d'équilibre avec l'organisation est seulement de 27% des individus, contre 37% pour les patients et 66% pour les collègues.

Par ailleurs, Schaufeli souligne que Buunk et Horens (1992) avaient déterminé que les employés gardent une « compatibilité de soutien » basée sur l'équilibre de donner et recevoir le soutien des autres collègues dans l'équipe. Cependant, Taris, Van Horn, Schaufeli et Scheurs (2004), ont expliqué que les membres de l'équipe se trouvant en situation de déséquilibre entre leur investissement et les résultats auprès de l'équipe pourront se retirer psychologiquement (dépersonnaliser la relation) afin de rétablir un équilibre. La dépersonnalisation étant la deuxième dimension du syndrome de Burnout selon Maslach et Jackson, 1981).

Buunk et Schaufeli (1993, 1999) soulignent aussi que la réciprocité joue un rôle central sur le bien être des individus. L'établissement de relations sociales réciproques notamment est majeur. L'épuisement professionnel est souvent associé à une sorte de déséquilibre et de discordance entre les investissements et le résultat.

Sur la base de ce double déséquilibre relations interpersonnelles et relations avec l'organisation, Schaufeli, Van Dierendonck et Van Gorp (1996) proposent un double modèle faisant ressortir que l'épuisement professionnel est dû à la fois à une relation déséquilibrée au niveau des relations interpersonnelles mais aussi à une relation déséquilibrée au niveau de l'organisation. Les auteurs abordent d'ailleurs la violation du contrat psychologique (Robinson et Rousseau, 1994) et expliquent que de façon subjective pour l'individu, la réciprocité des gains que peut fournir l'organisation doit être fonction des investissements et efforts fournis, sinon, s'ensuit l'épuisement émotionnel.

On peut encore noter l'importance des ressources organisationnelles avec Leiter (1991), qui a exposé que pour maintenir une identité positive et un sens à ce qui l'entreprend, l'individu aura 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. Si l'allocation des ressources organisationnelles n'est pas suffisante (temps, moyens) alors, le résultat ne pourra pas être atteint et le Burnout sera plus fréquent soulignent Poulain et Walter (1993).

Canoui (2004) explique que dans une approche organisationnelle, la prévention du Burnout doit passer par un certain nombre de remises en question du groupe professionnel par lui-même. Il note par ailleurs que les facteurs organisationnels les plus souvent exposés dans les cas de Burnout sont le manque de soutiens, l'ambiguïté des rôles dans le travail, la charge de travail excessive, la désorganisation du travail, avec en premier lieu la notion d'interruptions des tâches qui perturbe les individus.

Zanotti et Thibodeau ont étudié puis classé les facteurs organisationnels liés au stress professionnel (Zanotti et Thibodeau, 2007). Ils exposent les facteurs en cinq catégories comportant elles même des sous catégories :

- les facteurs liés directement à la tâche. Il s'agit des fortes exigences quantitatives (charge de travail, échéances, rythme, rendement), des fortes exigences qualitatives (qualité, précision,

vigilance), des caractéristiques de la tâche (monotonie, degré d'autonomie, répétition), des heures de travail (horaire variable ou instable, heures supplémentaires,...), de l'isolement au travail (isolement émotionnel ou travail solitaire), des nuisances physiques (bruit, chaleur, humidité, mauvaise qualité d'air), de la mauvaise conception des lieux ou du poste de travail (manque d'espace et d'éclairage), ainsi que des risques inhérents à la tâche (dangers mesures de sécurité déficientes, poursuites judiciaires) ;

- viennent ensuite les facteurs liés à l'organisation du travail que sont l'absence de contrôle sur la répartition et la planification du travail, le conflit des rôles (demande contradictoires liées à l'emploi, nombreux superviseurs ou gestionnaires, par exemple), la faible participation à la prise de décision, le manque de contrôle et le manque de latitude décisionnelle, l'ambiguïté du rôle, de la fonction (manque de transparence au sujet des responsabilités, des attentes ...), le trop ou trop peu de responsabilités, l'imprécision des missions confiées, la contradiction dans les exigences du poste, la faible circulation de l'information ;

- puis les facteurs liés aux perspectives de carrière, que sont la grande incertitude, l'insécurité de l'emploi, l'absence de perspectives promotionnelles ou de perfectionnement ;

- les facteurs liés aux relations de travail comme le manque d'aide de la part des collègues, des supérieurs hiérarchiques ou des subalternes, la gestion peu participative, autoritaire ou déficiente, l'absence de reconnaissance du travail, la violence, les menaces, le harcèlement, la ségrégation, la mauvaise communication ;

- enfin, les facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'institution que sont l'incertitude financière et le domaine (extrêmement compétitif).

Le rôle professionnel est à prendre en compte dans les facteurs organisationnels. Le champ de la répercussion des variables macro organisationnelles sur les situations de conflits et d'ambiguïté de rôle, partant sur le Burnout, reste à explorer selon Truchot (2004). Lee et Ashforth (1991) expliquent que des variables macro organisationnelles liées par exemple à la taille de l'entreprise, mais à distance de l'individu, pourront retrouver un effet au niveau micro organisationnel, sur le poste de travail de l'individu. C'est le cas par exemple 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. Le rôle se définit 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. De fait, découlent deux types de dysfonctionnements au travail selon Kahn et al (1964) que sont l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle.

L'ambiguïté de rôle est définie 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. Truchot (2004) distingue quatre sources d'ambiguïté de rôle que sont, les but, 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 résultats attendus). Il explique que lorsque les tâches prescrites sont floues, on observe l'ambiguïté de rôles.

En ce qui concerne le conflit de rôle, selon Kahn et al (1964) il apparaît lorsque le travail est en opposition 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. Pour Truchot (2004) un des cas typiques de conflit de rôle, de plus en plus rencontré, est de travailler plus vite et d'améliorer la qualité.

La théorie des rôles de Quick et Quick (1984) évoque quatre types de conflits possibles : le conflit venant d'une seule source (un seul individu émet des demandes incompatibles entre elles) ; le conflit venant 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).

Selon Truchot (2004), 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 (Truchot,2004). Selon 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 (Schaufeli et Enzmann, 1998).

La mesure du conflit et de l'ambiguïté de rôle peut se faire à l'aide de l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970) dont l'adaptation française a été faite par Lachance, Tétrau et Pépin en 1997. Les items de cette échelle au nombre de quatorze sont les suivants :

- je sais à quel point j'ai de l'autorité dans mon travail ;
- mon emploi comporte des objectifs clairs et planifiés ;
- je dois faire des choses qui devraient être faites autrement ;
- je sais que j'ai bien réparti mon temps ;
- on m'attribue une tâche sans la main d'œuvre nécessaire pour la compléter ;
- mes responsabilités sont clairement définies ;
- je dois aller à l'encontre des politiques ou des règles pour accomplir mes tâches ;
- je travaille avec deux ou plusieurs groupes de personnes qui fonctionnent assez différemment ;
- je sais exactement ce qu'on attend de moi ;
- je reçois des demandes incompatibles de deux ou plusieurs personnes ;
- je fais des choses susceptibles d'être acceptées par les uns et non acceptées par les autres ;
- on m'attribue une tâche sans le matériel et les ressources pour l'exécuter ;
- les explications de ce que je dois faire sont claires ;
- je dois travailler sur des choses peu importantes.

Selon Truchot (2004), les changements rapides d'environnement et l'apparition des NTIC ne contribuent pas à clarifier le rôle des individus. Il en résulte que de plus en plus d'individus font l'expérience de l'ambiguïté de rôle.

En ce qui concerne l'activité de travail et la tâche en elle-même, Léontiev (1976) la définit comme « *un but donné dans des conditions déterminées* ». Selon Leplat et Hoc (1983), la tâche indique ce qui est à faire, et véhicule l'idée de prescription, sinon d'obligation. Les auteurs distinguent d'ailleurs la notion de tâche et celle d'activité (l'activité étant selon les mêmes auteurs ce qui se fait et qui est mis en œuvre par l'individu pour exécuter les prescriptions et remplir les obligations).

La qualité du *leadership* est aussi étudiée comme un facteur organisationnel. Nyberg et al (2009), ont démontré les effets de la qualité du *leadership* sur l'occurrence de maladies cardiovasculaires en travaillant sur un échantillon de plus de trois mille salariés de la région de Stockholm. Leur conclusion est que plus la durée d'exposition à une bonne qualité de *leadership* est longue, plus le risque de rencontrer ces pathologies diminuerait. Ils exposent que « *Nos résultats sont en accord avec les études antérieures sur la justice organisationnelle et le soutien social, à savoir la mesure dans laquelle les gens perçoivent qu'ils sont traités équitablement et soutenus par leurs superviseurs* » (Nyberg et al, 2009). Cette étude apporte, selon les auteurs, des mises au point très concrètes sur les comportements de gestion pouvant s'avérer utiles pour la mise en œuvre d'interventions en milieu de travail.

De Cia et al (2013) mettent aussi en évidence la problématique touchant à la notion de management. Les ressources le plus souvent absentes dans les cas de Burnout avéré sont le soutien de la hiérarchie et un sentiment de reconnaissance. Par ailleurs, Truchot explique que le style de *leadership*, par le turnover important qu'il provoque parfois ou la rétention d'informations, peut contribuer à isoler l'individu, élément déterminant que nous retrouvons notamment dans des cas de harcèlement moral (Truchot, 2004).

Dans le cadre des facteurs organisationnels, nous pouvons nous intéresser à l'ensemble des relations interpersonnelles. Les notions de relations interpersonnelles abordées dans la littérature considérée sont variées car la relation est un élément clé du Burnout avéré à ce jour, d'abord dans le cadre des relations d'aide, comme nous l'avons vu, et dans l'ensemble des relations clients/patients. Wills (1978) détermine d'ailleurs deux types de « clients ou patients » : le positif (amical, obéissant, coopératif), et le négatif (non coopérant). Il est aussi avéré 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 Burnout.

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. Comme nous l'avons vu précédemment, 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 Burnout.

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* » (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 (1959), 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.

Le concept du pouvoir au sein des organisations est une notion complexe. Le pouvoir s'exprime souvent d'abord par la notion d'autorité. Selon Simon (1983) « *L'autorité trace la ligne de démarcation entre le comportement des individus en tant que membres de l'organisation et leur comportement en dehors de celle-ci. C'est l'autorité qui confère à l'organisation sa structure formelle* ». L'individu a une place dans l'organisation de l'entreprise qui lui confère un statut.

Mintzberg (1986) définit la notion d'autorité comme la capacité à faire accomplir les tâches demandées du fait que l'on occupe un rang dans la hiérarchie. Il s'inscrit donc dans la lignée de Fayol (1916) sur ce point, plus que dans celle de Weber (1922), pour qui l'autorité se distingue du pouvoir, dans la mesure où elle est pour lui l'aptitude à faire volontairement accomplir un acte par autrui, et non du fait de sa force ou sa position hiérarchique.

Le pouvoir est inégal et réciproque. Il est défini par Crozier et Friedberg (1977) 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. Etzioni (1961), explique que le pouvoir se base sur le contrôle rémunératif, coercitif et normatif. Ces notions sont d'ailleurs reprises par French et Raven (1959) et permettent d'aboutir à un socle de six moyens (bases) par lesquels 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 et la récompense font appel au renforcement qui sanctionne les attitudes. De ce socle émergent, selon Truchot et Badré (2004), deux dimensions du pouvoir que sont le pouvoir formel, regroupant les bases de structure reposant sur le lien hiérarchique (récompense, coercition et légitime), et le pouvoir informel qui regroupe les bases plus personnelles (informationnel, référence et expertise). Ils démontrent d'ailleurs dans leur étude intégrant les variables « pouvoir perçu dans l'organisation, agressions des clients et sentiment d'auto efficacité » que chez les individus ayant un score élevé d'auto efficacité, la perception du

pouvoir formel augmente l'épuisement émotionnel, car il ne permet pas de travailler en ayant un fort degré de liberté. L'organisation peut augmenter le sentiment d'auto efficacité selon ces auteurs.

Sur la dimension informelle du pouvoir, il est important de souligner que le groupe de travail aura certes un fonctionnement officiel, mais 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, selon Mayo (1933, 1945).

Selon Dessinges (1998) « *Tout individu qui veut participer à l'activité de l'organisation dans le but de parvenir à ses fins, le fait en essayant de limiter les risques d'échec, et cela pour deux raisons : d'une part parce qu'il adopte de façon innée un comportement rationnel ; d'autre part parce qu'il évalue, avant de s'engager, les enjeux de son pouvoir... Le pouvoir est le résultat de la mobilisation par les acteurs des sources d'incertitude pertinentes qu'ils contrôlent dans une structure de jeu donné, pour leur relations ou tractations avec les autres participants* ».

Sur le même sujet, vu sous un autre angle, Dupuy (2011) s'interroge 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* » (Dupuy, 2011).

Dans le même temps, les services de gestion des ressources humaines se sont entendus avec les partenaires sociaux afin de cogérer les personnels en se renforçant mutuellement. Le principe de cette gestion égalitaire a exclu le libre arbitre dans la gestion des individus et prive le management de proximité de pouvoir réel. Ce management doit alors se réfugier dans la technique ou dans la politique. Enfin, Dupuy rappelle que la multiplication de la production de règles, de procédures et processus centralisateurs fait qu'il ne reste plus grand-chose au



responsable de proximité 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 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 (Dupuy, 2011).

Dans le cadre des relations interindividuelles et du Burnout se pose aussi la question du harcèlement. Selon le Conseil Économique et Social, « *C'est dans ce contexte (actuel) où organisation du travail et conditions de travail sont intimement liées, que peut se développer le phénomène de stress désormais connu et analysé ainsi que les formes psychopathologiques de souffrance au travail. Il est alors un terreau pour l'éclosion du harcèlement moral au travail qu'il soit horizontal ou vertical* » (Conseil Économique et Social, 2001).

En 1993, Leymann a mis en évidence le concept de « *Mobbing* ». Il s'agit selon lui d'un processus de destruction sur une assez longue période, constitué de plusieurs agissements hostiles qui peuvent sembler anodins lorsqu'ils sont isolés mais dont la répétition constante a des effets néfastes. Ces agissements peuvent être manifestés par une ou plusieurs personnes vers une autre ciblée. Les caractéristiques principales seront la confrontation, les brimades, les sévices, le dédain de la personnalité et la répétition des agressions sur une assez longue durée (Leymann, 1996).

Hirigoyen (1998), définit le harcèlement comme « *toute conduite abusive qui porte atteinte, par sa répétition ou systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci, dégradant le climat de travail* ». Drida et al (1999) mettent de leur côté l'accent sur les moyens mis en place et expliquent que le harcèlement est une souffrance infligée « *par tous les moyens relatifs aux relations, à l'organisation, aux contenus et aux relations de travail, en les déroutant de leur finalité, manifestant ainsi une intention consciente ou inconsciente de nuire voire de détruire* ».

Au niveau du harcèlement moral au travail, le Conseil Économique et Social retient la définition suivante : « *Constitue un harcèlement moral au travail, tous agissements répétés visant à dégrader les conditions humaines, relationnelles, matérielles de travail d'une ou plusieurs victimes, de nature à porter atteinte à leurs droits et leur dignité, pouvant altérer gravement*

*leur état de santé et pouvant compromettre leur avenir professionnel* » (Conseil Économique et Social, 2001).

Dejours (2001) quant à lui souligne que tolérer ou susciter le harcèlement comme technique de management vise à la désagrégation de la solidarité et du collectif de travail. Il met d'ailleurs en cause les nouveaux modes d'organisation du travail et les rapports sociaux sur le lieu de travail qui sont déterminants par la mise à mal de la solidarité professionnelle, l'absence de valeurs éthiques affirmées par la direction et une absence ou une difficulté d'accès à des recours extérieurs.

La question se poserait donc moins de la perversité des individus harceleurs que de la tolérance de l'organisation vis-à-vis de cette perversité selon le Conseil Économique et Social (2001). Il est important de souligner le caractère intentionnel, insidieux et permanent du harcèlement moral au travail, car l'auteur de ce harcèlement voudra imposer ses vues et dicter sa loi à l'individu harcelé et ainsi le nier dans sa personne. Le harcèlement est pratiqué par des individus ayant une personnalité obsessionnelle, par des pervers narcissiques ou porteurs d'une pathologie de caractère. Le harcèlement peut être classé selon la commission du conseil économique et social en trois formes que sont le harcèlement institutionnel, professionnel et individuel.

Le harcèlement individuel est pratiqué intentionnellement par un individu qui cherche à détruire l'autre et à valoriser son pouvoir, où « *l'instrumentalisation des individus par ces individus rend impossible la reconnaissance des agissements délictueux, tant leurs procédés peuvent être très hostiles, subtils et redoutablement efficaces, surtout face à des individus fortement investis dans leur métier* » (site [www.sante.gouv.fr](http://www.sante.gouv.fr)). Ceci n'est pas sans rappeler la notion d'investissement décrite chez les individus atteints de Burnout.

Le harcèlement institutionnel se distingue du harcèlement individuel par la forme de la persécution ; il est selon le Conseil Économique et Social (2001), un élément constitutif d'une stratégie de gestion du personnel qui relève de pratiques managériales délibérées qui vont impliquer une désorganisation du lien social pour la totalité du personnel avec application d'un management par le stress ou la peur. Il pourra prendre deux formes, selon qu'il relève d'une gestion de l'ensemble du personnel, ainsi classé comme harcèlement institutionnel, ou qu'il cible les individus qui ne correspondent plus aux nécessités de leur travail et pour lesquels le

souhait de l'organisation est de contourner les procédures légales de licenciement. Dans ce dernier cas, le Conseil Économique et Social parle de harcèlement professionnel.

Cru (2001), parle de « *défaillance organisationnelle* » et de « *management ambivalent* » pour évoquer le harcèlement institutionnel. Il le classe selon trois formes :

- le harcèlement dans lequel le management est délibérément impliqué dans une désorganisation volontaire du lien social ;
- le management dit ambivalent, le plus fréquent, pour lequel la direction va déplorer et éventuellement condamner les persécutions mais les choix qu'elle fait dans la gestion, particulièrement celle du personnel, favorisent des conflits internes entre individus ;
- enfin, la persécution entre collègues, qu'il considère comme un « *cas de persécution particulièrement intrigant* » (Cru (2001), où ce sont les collègues qui sont moteurs de l'isolement.

Ces propos font écho à la notion d'injustice, touchant aux concepts d'équité et de justice, et sont aussi un rappel fait au stress chronique, qui peut conduire au Burnout, par la fréquence et la répétition des agissements. La notion de pouvoir n'est pas anodine dans le harcèlement au travail car la lutte étant permanente, les souhaits de maîtrise et de mainmise sont courants dans les organisations, comme nous pourrions l'exposer par la suite. Dans cette même ligne de pensée, le Conseil Économique et Social (2001) souligne, « *On voit que l'on ne peut détacher la réflexion sur le harcèlement moral au travail de celle du pouvoir sur le lieu de travail, et plus profondément de l'organisation du travail lui-même* ».

Par ailleurs, l'étude faite par Soares (2002) l'amène à observer un terrain propice au harcèlement, qu'il évoque ainsi : « *On éprouve des changements organisationnels incessants, une polarisation entre ceux qui travaillent de plus en plus et ceux qui n'ont pas assez de travail, une augmentation du stress au travail, une précarisation croissante du travail. Dans un tel contexte social, le harcèlement psychologique est fleurissant, car il trouve, malheureusement, tous les ingrédients pour s'installer dans les organisations* ». Cette étude l'amène à la conclusion que « *Les facteurs déclencheurs du harcèlement psychologique sont liés plutôt au contexte organisationnel et socio-économique* » (Soares, 2002).

Charge de travail	Truchot (2004) explique que la surcharge quantitative et qualitative entraîne stress et ouvre la voie au Burnout.
Echange avec l'organisation	Le manque de réciprocité dans les échanges avec l'organisation est la plus présente dans les cas de Burnout (Leiter, 2006).
Allocation des ressources	Si l'allocation des ressources organisationnelles n'est pas suffisante (temps, moyens) alors, le résultat ne pourra pas être atteint et le Burnout sera plus fréquent soulignent Poulain et Walter (1993)
Classement des facteurs organisationnels	5 facteurs identifiés : liés à la tâche ; liés à l'organisation ; liés aux perspectives de carrière ; liés aux relations de travail ; liés à l'environnement socio-économique. (Zanotti et Thibodeau, 2007).
Rôle	Il existe des notions de conflit et d'ambiguïté de rôle mesurable par l'échelle de Rizzo et al (1970). Le conflit ou les tâches incompatibles, l'ambiguïté ou le manque d'informations selon Kahn et al (1964).
Qualité du leadership	« <i>Mesure dans laquelle les gens perçoivent qu'ils sont traités équitablement et soutenus par leurs superviseurs</i> » (Nyberg et al, 2009). Rappelle les notions de justice interactionnelle et de soutien.
Clientèle	Wills (1978) détermine des cas positifs et des cas négatifs qui pourront avoir un impact sur le Burnout.
Pouvoir	Crozier et Friedberg (1977) le définissent comme une relation et non pas un attribut des acteurs. Pour Truchot et Badré (2004), il peut être formel ou informel. Dilution du pouvoir à l'heure actuelle (Dupuy, 2011).
Harcèlement	Conduite abusive qui porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique (Hirigoyen, 1998). Institutionnel ou individuel.

Tableau 7 : Facteurs organisationnels.

## I-2-5 Prévention du Burnout

*« La lutte contre le stress au travail représente sans doute l'un des grands défis que devront relever les gouvernements, les employeurs et les syndicats au cours des années à venir. Car les entreprises qui auront le plus de chances de réussir à l'avenir seront celles qui aideront les travailleurs à faire face au stress et qui réaménageront soigneusement le milieu de travail afin qu'il soit mieux adapté aux aspirations humaines »* (International Labour Organisation, ILO, 2002).

A ce jour, peu d'entreprises s'investissent dans une démarche de prévention des risques psychosociaux (Combalbert et al, 2008). Elles sont cependant informées et encouragées dans cette démarche par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 qui stipule que l'employeur doit prendre les *« mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement »* (LOI n° 2002-73 du 17 janvier 2002). Cette obligation est inscrite dans les articles L.230-2 et R.230-1 du code du travail. La mission des CHSCT a été élargie, les représentants du personnel amenés à contribuer à la protection de la santé mentale des employés. *« Concrètement, sur le terrain, même si l'évolution de la législation a permis de sensibiliser de nombreuses entreprises au « management des risques humains », rares sont celles qui allouent les budgets nécessaires pour élaborer de véritables politiques de prévention. Par contre, elles sont nombreuses à faire appel à des consultants externes lors de situation de crise »* (Combalbert et al, 2008).

Une des principales subtilités dans la prise en considération de la détection des cas de Burnout réside dans la faculté de déni de l'individu de s'avouer atteint. Comme ceci a été souligné dans la section traitant de la symptomatologie, Evain, Meko, Khiari et Vincent (2011) montrent que le déni retarde la prise en charge de l'état de Burnout. Se rendre conscient de cet état c'est se mettre en danger, car cela implique des changements et des réaménagements dans la vie professionnelle et dans la vie privée. Comme ces changements sont souvent perçus comme déstabilisants, l'individu va préférer banaliser la situation et se plonger davantage dans son travail.

Une autre difficulté majeure dans le cadre de la prévention des cas de Burnout réside aussi comme nous l'avons étudié, dans la compréhension et la clarté de la définition même du syndrome. Nous avons en effet pu voir que les contours sont assez vagues et intègrent une

multitude de facteurs et de situations de travail. La prévention peut donc se baser sur l'individu, ou sur les stresseurs (l'entreprise, l'environnement), mais dans la plupart des cas actuels à ce jour, l'action sera centrée sur l'individu, plutôt que sur les stresseurs. Kahn et Byosiere (1992) soulignent que les programmes de prévention existant sont destinés à faire face aux tensions et à adopter des stratégies de  *coping*  efficaces et adaptées à la situation, mais ils ignorent les causes situationnelles. De fait, l'étude des modifications organisationnelles peut être mise de côté.

Maslach et Goldberg (1998) expliquent que l'idée la plus répandue dans les organisations actuelles est que le travail doit être stressant afin de maintenir une productivité des employés. Il existe une absence de stratégies qui cherchent à éliminer ou modifier les « stresseurs » sur le lieu de travail, et par définition, le travail est considéré comme stressant. On se demande alors plutôt de quelle façon faire face à ce stress (Maslach et Goldberg, 1998).

L'univers actuel dans lequel évolue l'individu au travail est très axé sur la psychologie sociale. Cela confirme encore une fois que la concentration des entreprises est portée sur l'individu plutôt que sur l'organisation. Dubois (1994) explique d'ailleurs que la psychologie sociale a démontré une tendance à expliquer les actes et états des individus en s'appuyant sur des caractéristiques personnelles et a trop souvent oublié les contraintes situationnelles. Par ailleurs, les responsables d'entreprise ont très souvent tendance à penser que la gestion du stress est un problème individuel qui doit être réglé par l'individu lui-même.

Pourtant, la préoccupation de la prévention du Burnout est au cœur de l'actualité. Le plan de santé au travail 3 (PST3 2016-2020) souligne comme nous l'avons vu en introduction la nécessité de donner priorité à la prévention primaire et au développement de la «  *culture de prévention*  » (PST3, 2016-2020), en améliorant la connaissance sur le syndrome 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 psychothérapeute 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 Burnout, 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 Burnout, 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 Burnout se développe d'abord à bas bruit, sans empêcher les sujets de travailler et sans altérer le fonctionnement de l'entreprise* » (Zawieja, 2015).

Le rapport de Combalbert et al (2008), intervenants en prévention des risques psychosociaux (RPS), explique bien le climat général dans lequel les actions sont menées. Dans un premier temps, les actions de prise en charge psychologique commandées et financées par l'employeur étaient dédiées aux métiers dits « à risques », tels que forces de sécurité ou pompiers, puis le résultat positif de réduction du temps des arrêts de travail et de meilleure reprise de l'activité a permis d'étendre le champ d'intervention.

A partir de ce moment, selon Combalbert et al (2008), les interventions se sont étendues à la gestion de crises psychosociales et non plus à la gestion de l'urgence individuelle. Ces crises renvoient donc au groupe dans sa globalité et son fonctionnement, et poussent à mettre en place des groupes de parole ou des séances de régulation d'équipe lors de situations difficiles. *« Notons que ces actions, généralement commandées par les directions des ressources humaines, ont souvent été motivées par des pressions sociales internes lors de situations conflictuelles entre salariés et employeurs. Dans ce cadre, elles ont eu pour objectif de colmater des failles organisationnelles perturbant le bon fonctionnement de l'entreprise et menaçant sa productivité ou encore de désamorcer des revendications syndicales »* (Combalbert et al, 2008).

Selon leurs observations, depuis quelques années c'est l'appui des médecins du travail qui constitue le principal levier d'élaboration de politiques de prévention dans les entreprises. Ceci a permis de défendre la nécessité de l'implantation de programmes de prévention dans certaines entreprises. Ont été mis en place des observatoires médicaux du stress et de l'anxiété dont le but est de repérer la symptomatologie au niveau de l'individu et des familles de métier les plus en difficulté sur le plan psychique nécessitant un soutien psychosocial. Ce type d'observatoire permet de détecter l'individu en souffrance et de mener une action de préconisation, traitement et suivi individuel. Il présente cependant la limite de ne pas repérer les causes et l'origine même de la souffrance. Enfin, Combalbert et al (2008) exposent qu'en matière de prévention des RPS, l'équilibre psychosocial, la qualité du travail et le bien être des salariés sont clairement liés à la fois au climat relationnel, aux modes de management mis en place, ainsi qu'aux modalités concrètes des pratiques.

Dans les préconisations de diminution de stress au travail et la recherche de situations « gagnant-gagnant » entre entreprise et salariés, Légeron (2008) propose quatre axes d'intervention : Un axe évaluatif, un axe organisationnel, un axe managérial et un axe individuel.



En premier lieu un axe évaluatif : il s'agit d'axer les interventions au niveau du repérage des niveaux de stress des individus, des populations les plus concernées ainsi que les facteurs de stress et leur impact. Puis il faut suivre l'évolution du stress dans l'entreprise et évaluer l'efficacité des actions mises en place pour lutter contre le stress.

Le travail sur le deuxième axe, qui est l'axe organisationnel, demande à l'entreprise de présenter une description claire de sa politique « antistress », en y associant les partenaires et structures concernés, de réorganiser le fonctionnement en supprimant les sources de stress inutiles et redéfinir le contenu des tâches de travail.

Pour le troisième axe, l'axe managérial, il faudra développer une politique et une culture managériale orientée non seulement vers la performance mais aussi le bien être des salariés. Il conviendra de former les managers à être de véritables « gestionnaires de stress », le leur et celui de leurs collaborateurs.

Enfin, le quatrième axe est l'axe individuel, pour lequel il faudra former les individus à développer des compétences à gérer le stress et accroître leur résistance face au stress, puis mettre en place des services d'aide au salarié et des structures d'écoute et d'accompagnement psychologique.

Légeron travaille donc sur un plan opérationnel en intégrant les sources possibles de risque en plus des manifestations. Il définit les RPS comme des 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 (Légeron, 2008).

Nous pouvons par ailleurs noter, au niveau des initiatives politiques, que la prise de conscience de la prévention des RPS et du stress au travail donne lieu à des avancées certaines. En témoigne la demande faite par le ministre du travail en 2009 aux entreprises de plus de mille salariés d'engager des négociations sur le stress en se basant sur l'accord national interprofessionnel (ANI) du 02 juillet 2008. Cet accord demande à l'entreprise d'élaborer un plan d'action sans toutefois la contraindre juridiquement, ce qui produit des accords ne comportant pas de réel engagement de la direction, selon le journal Le Monde (24/04/2011). Cette demande a fait suite aux vagues de suicides qu'ont connues de grandes d'entreprises françaises, Orange (ex France Telecom) notamment.

Depuis le 06 Mai 2009, cet accord est devenu obligatoire pour tous les employeurs. Dans la ligne de cette demande, le premier ministre a commandé en 2010 un rapport sur « le bien-être et l'efficacité au travail », servant de base au plan de santé au travail 2 (PST 2, 2010-2014), visant à prévenir l'ensemble des risques en entreprise dont les RPS, donnant lieu à dix propositions (Lachmann et al, 2010). Ces dix propositions sont les suivantes :

1. l'implication de la direction et de son conseil d'administration est indispensable. L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés ;
2. la santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas. Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé ;
3. donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail. Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail ;
4. impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé. Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité ;
5. la mesure induit les comportements. Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise ;
6. préparer et former les managers au rôle de manager. Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes ;
7. ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus. Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces ;
8. anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements. Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement ;
9. la santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise. L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs ;
10. ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes. Accompagner les salariés en difficulté.

Enfin, dans la fonction publique un protocole d'accord-cadre a été signé en fin 2013 sur la mise en place de la prévention des RPS, prévoyant l'évaluation, la prévention, la formation et la mise en place d'actions. Il s'agit d'un dispositif important pour la prise en compte et la prévention de ces risques selon Vallery et Leduc (2014).

La loi relative au dialogue social et à l'emploi, dite loi Rebsamen, rend désormais la négociation sur la qualité de vie au travail obligatoire (LOI n° 2015-994 du 17 août 2015). Il s'agit de l'axe

2 du plan de santé au travail 3 (PST3, 2016-2010). « *Le troisième plan de santé au travail a pour objectif stratégique de promouvoir le travail comme facteur de santé* ». Un guide d'aide spécifique à la prévention du Burnout coréalisé en 2015 par la DGT, l'ANACT et l'INRS est à disposition sur le site du ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social (site [www.travail-emploi.gouv.fr](http://www.travail-emploi.gouv.fr)).

## **I-2-6 Prise en charge et traitement du Burnout**

*« Il faut savoir que la pathologie du Burnout est une pathologie très sévère. Un quart des individus atteints restera en invalidité au terme du traitement, et pour les trois quarts qui reprennent un emploi, la moitié ne retrouvera pas le travail qu'il avait avant le Burnout »* (Corten et al, 2006).

Le Burnout n'apparaît pas dans la définition des maladies existantes à part entière dans le classement fait par l'OMS du tableau de Classification Internationale des Maladies de 2014 (ICD-10, Z73.0). « *Le Burnout est considéré comme inacceptable en tant que diagnostic principal car il décrit une situation qui influe sur l'état de la santé d'un individu, mais pas une maladie ou une blessure en cours, ou le diagnostic ne peut pas être une manifestation spécifique, mais peut être due à une cause sous-jacente* » (OMS, 2014).

En France, comme nous l'avons vu, le Burnout, n'est d'ailleurs pas encore reconnu systématiquement comme une maladie professionnelle par le code de la sécurité sociale et il n'est pas non plus inscrit dans le tableau des maladies professionnelles. Cependant, il pourra être reconnu comme une maladie professionnelle, selon la loi relative au dialogue social et à l'emploi, dite loi Rebsamen, 2015-994 du 17-08-2015, art 27.

### ***Loi 2015-994 du 17-8-2015, art. 27***

*L'article 27 de la loi sur le dialogue social prévoit que les pathologies psychiques imputables à une activité professionnelle, parmi lesquelles le burnout, pourront être reconnues comme des maladies d'origine professionnelle, selon des modalités spécifiques à déterminer. Prenant en compte la spécificité et la complexité des pathologies psychiques introduites dans le Code du travail, incluant le burnout, la loi prévoit un système de reconnaissance particulier*

*- Ces pathologies ne seront pas désignées dans un tableau de maladies professionnelles ;*

- Elles seront prises en compte via le système complémentaire de reconnaissance des maladies professionnelles sur expertise individuelle, lequel suppose :
  - que la pathologie soit essentiellement et directement causée par le travail habituel de la victime,
  - qu'elle ait entraîné le décès de celle-ci ou son incapacité permanente à un taux fixé par décret,
  - la saisine pour avis d'un comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP).
- Ces dossiers feront l'objet d'un traitement spécifique par les caisses primaires d'assurance maladie et les CRRMP, dont les modalités seront fixées par voie réglementaire.

Comme le précise le Lefebvre Social 2016 :

« Sont notamment attendus des éléments de réponse aux questions suivantes : comment définir le syndrome d'épuisement professionnel ? Quel taux d'incapacité retenir ? La composition des CRRMP sera-t-elle revue pour intégrer des médecins-psychiatres, comme l'a indiqué François Rebsamen lors des débats parlementaires ? ».

La Caisse Primaire d'Assurance Maladie ne reconnaîtra le Burnout comme une maladie d'origine professionnelle que sur expertise individuelle (CSS art. L 461-1, al. 3 à 5 R 461-8 D-IV-17300 s) s'il est établi qu'il est essentiellement et directement causé par l'emploi ou s'il a entraîné un décès ou un taux d'incapacité permanente d'au moins 25 %. Ce taux est très difficile à atteindre car une main arrachée correspond à « seulement » 20% d'incapacité.

***Reconnaissance sur expertise individuelle  
CSS art. L 461-1, al. 3 à 5 R 461-8 D-IV-17300 s***

*La caisse peut reconnaître le caractère professionnel :*

- à une maladie désignée dans un tableau mais ne répondant pas à une ou plusieurs des conditions fixées par celui-ci (délai de prise en charge, durée d'exposition au risque, liste des travaux exposant au risque...), même si le travail habituel du salarié n'est pas la cause unique ou essentielle de la maladie (Cass. Soc. 19-12-2002 n° 00-13.097 : RJS 3/03 n° 385) ;
- à une affection non désignée dans un tableau, lorsqu'il est établi qu'elle est essentiellement et directement causée par le travail habituel du salarié et qu'elle a entraîné une incapacité permanente au moins égale à 25 % ou le décès de celui-ci ;
- aux pathologies psychiques (notamment « Burnout » ou syndrome d'épuisement professionnel) dans les conditions prévues au tiret précédent, mais selon des modalités spécifiques à définir par décret (à paraître).

Cette reconnaissance aura comme conséquence au niveau du salarié la garantie des droits. Les soins médicaux seront couverts et une indemnité journalière viendra compenser la perte de revenu consécutive à l'arrêt de travail. Le contrat de travail sera suspendu et le salarié ne pourra être licencié qu'en cas de faute grave. Dans l'attente de la reconnaissance sur expertise individuelle, l'arrêt de travail sera pris en charge comme pour toute maladie qui surviendrait

durant l'exercice d'une activité professionnelle. Le médecin pourra déclarer le Burnout comme un accident de travail dont le type de protection sociale n'est pas le même que celui d'une maladie professionnelle.

Par ailleurs, le tribunal des affaires de la sécurité sociale permet à un salarié d'émettre un recours contre la CPAM et l'employeur visant à la reconnaissance du Burnout comme maladie professionnelle. En vertu de l'article L.4121 du Code du travail, l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. L'introduction des nouveaux articles L.1152-1 à L.1152-6 du Code du travail vise le harcèlement moral. Si l'employeur manque à cette obligation et que cela est prouvé par recours du salarié, on parle alors de faute inexcusable de l'employeur.

D'autre part la CPAM peut être mise en cause par un recours du salarié pour ne pas avoir reconnu le Burnout comme accident de travail. Ce sera le cas si ni le médecin du travail ni le médecin conseil de l'assurance maladie n'ont jugé que le salarié était en Burnout alors qu'un recours par enquête de justice du tribunal des affaires de sécurité sociales a prouvé le contraire avec appui du diagnostic d'un médecin expert. De plus en plus de cas sont jugés selon les sources internes que nous avons pu interroger dans nos démarches.

La reconnaissance du Burnout comme maladie professionnelle et sa médicalisation pose aussi la question de la prévention quaternaire, phase durant laquelle on cherche à lutter contre la sur-médicalisation, ou la sur-psychologisation du Burnout selon Zawieja (2015). De plus, comme le souligne Zawieja (2015), il sera possible que le Burnout devienne une forme de fatigue socialement construite et socialement acceptable, à compter du moment où ses causes et symptômes seront socialement stables, permettant ainsi à certains individus de rentrer dans le cadre de ces manifestations.

Dans le cadre des actions menées au stade de Burnout déclaré, on retrouve essentiellement une efficacité au niveau des thérapies cognitivo-comportementales, notamment sur la sphère émotionnelle (Zawieja, 2015). Ces actions nécessiteront un suivi car leurs effets sont de courte durée selon Korczak, Wastian et Schneider (2012). Ces auteurs soulignent par ailleurs que la possibilité des traitements et actions puissent être contrecarrés par les conditions du lieu de travail et les conditions de travail.

L'intervention devra nécessairement être conduite par un professionnel de santé : « *La prise en charge d'une personne en état de dépression d'épuisement associe éloignement du travail (malgré le risque de difficultés au retour), une thérapeutique médicamenteuse antidépressive et une psychothérapie de reconstruction émotionnelle et de l'estime de soi. Le recours aux antidépresseurs (notamment les ISRS) et aux anxiolytiques est souvent la solution choisie par le prescripteur alors que le burnout ne semble être ni une dépression ni un SSPT stricto sensu. À côté de la prise en charge psychothérapique, d'autres traitements, mieux adaptés à une « forme subclinique de dépression/SSPT », devraient être développés* » (Académie nationale de médecine, 2016). SSPT signifie Syndrome de Stress Post Traumatique.

Legeron (2016), Co-auteur du rapport de l'Académie nationale de médecine sur le Burnout duquel est extraite cette citation souligne en préface de l'édition 2016 du « *The truth about Burnout* » (Maslach et Leiter, 1997), que l'on considère que chaque euro dépensé pour prévenir le stress au travail permettrait à l'entreprise « *d'éviter d'en perdre* » entre trois et cinq...

Prévention	<p>4 types : La prévention primaire porte sur l'organisation. Aujourd'hui, on parle plutôt de prévention secondaire : Portée sur l'individu (Dubois, 1994). 10 mesures pour améliorer la qualité de vie au travail ont été faites par Lachmann et al (2010) pour le plan de santé au travail 2. Le travail comme facteur de santé est aussi un axe du plan de santé au travail 3. La prévention tertiaire et la prévention quaternaire visent respectivement la diminution de la récurrence et d'éviter les conséquences d'un traitement abusif.</p>
Prise en charge	<p>Le Burnout n'apparaît pas dans le tableau des maladies professionnelles. Le Burnout n'est pas encore reconnu comme maladie professionnelle. Le Burnout ne sera reconnu comme maladie professionnelle que sur expertise individuelle.</p> <p>Un recours contre la CPAM et l'employeur visant à la reconnaissance du Burnout comme maladie professionnelle peut être émis par un salarié.</p>
Traitement	<p>L'intervention devra nécessairement être conduite par un professionnel de santé : Cette intervention nécessite :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Éloignement du travail</li> <li>Thérapeutique médicamenteuse antidépressive</li> <li>Psychothérapie de reconstruction émotionnelle et de l'estime de soi.</li> </ul> <p>Le recours aux antidépresseurs (notamment les ISRS) et aux anxiolytiques est souvent la solution choisie par le prescripteur (alors que le Burnout ne semble être ni une dépression ni un SSPT stricto sensu). Par ailleurs, d'autres traitements, mieux adaptés devraient être développés selon l'académie nationale de médecine (2016).</p>

Tableau 8 : Prévention, prise en charge et traitement.

Nous venons dans cette première partie de préciser un ensemble d'éléments sur la fonction de manager, les différentes approches du Burnout et les facteurs mis en cause. Un regard a aussi été apporté sur le travail et l'organisation du travail. Enfin, les axes de prévention et de prise en charge nous ont permis de conclure cette première partie de revue de littérature. L'étude des facteurs pouvant être mis en avant dans les cas de Burnout nous sert de socle pour le traitement de nos données empiriques en partie II.

On constate à travers la multitude de modèles et d'études que le Burnout trouve sa source dans l'épuisement physique et moral, liés notamment à la distorsion, aux chocs entre les attentes des individus par rapport à la réalité de leur travail. Lauderdale parle d'un choc entre réalité du travail et attente de l'individu, aboutissant à un décalage provoquant confusion, frustration puis désespoir (Lauderdale, 1982).

Les différentes analyses mettent aussi en avant un ensemble de notions de réciprocité, comme le modèle efforts-récompense de Siegrist (1996). On retrouve aussi les notions d'équilibre dans de nombreux modèles théoriques comme celui de Cherniss (1980) qui analyse le déséquilibre entre les ressources de l'individu, qu'elles soient personnelles ou organisationnelles, et les exigences du travail. Freudenberger et Richelson (1980) parlent d'un engagement excessif, provoqué par une demande intense, qui ne produit pas les effets escomptés et qui de cette façon déséquilibre le « battant » et son contrat moral.

L'entreprise utilise comme nous l'avons vu différents mécanismes pour organiser sa croissance et s'adapter aux contraintes de l'environnement. Il existe aujourd'hui un stress permanent dans l'organisation dont découle un stress de l'individu. Par ailleurs, nous avons vu que l'organisation est mise en cause dans quasiment chacun des modèles du Burnout, qu'il s'agisse de la surcharge de travail, du *leadership* défaillant, du manque de collégialité, du travail routinier répétitif, ou de surcharge administrative par exemple.

L'entreprise a évolué, et dans le même temps le travail aussi. De l'ère de l'industrie où l'on pouvait envisager des projets industriels sur plusieurs années avec une notion d'investissement rentable à long terme, nous sommes passés à une rentabilité immédiate sans forcément de réel projet long terme, exigée par des actionnaires qui ne connaissent pour la plupart pas forcément le métier de l'entreprise.



De ce fait, nous voyons aujourd'hui dans beaucoup d'entreprises apparaître une certaine forme de lassitude, de fatigue. Alors le travail se fait mais sans vraiment qu'il ait un sens profond. On parle d'actionnariat, on met en place un ensemble de tableaux informatiques et d'indicateurs opérationnels en multipliant les contrôles que les individus apprécient peu, tout en individualisant le travail et en mettant des objectifs précis à chacun, en cassant ainsi le collectif. Or ce collectif semble jouer un rôle central car il est selon nos auteurs à la base de l'efficacité de l'entreprise. On a voulu diminuer le temps de travail effectif avec les 35 heures, ce qui est louable en soi mais qui demande aux individus une polyvalence importante, car quand « l'autre » n'est pas là, il faut bien faire le travail.

Moins de temps, plus d'efficacité, on retrouve finalement la formule de Handy (1995) dans son livre consacré au temps, qu'il me semble intéressant de rappeler ici :  $\frac{1}{2} \times 2 \times 3$ , qui signifie deux fois moins de salariés, deux fois mieux payés, qui produisent trois fois plus... ce qui laisse à réfléchir dans le contexte de notre étude. Parallèlement à cela, Dejours (2009) nous explique que l'informatique a individualisé le travail des personnes et leur évaluation, en laissant la place au chacun pour soi.

Aujourd'hui tout est sous contrôle. En effet, les grandes entreprises souhaitent pouvoir anticiper et contrôler le travail. Le monde va tellement vite, qu'il serait dangereux de prendre le risque de ne pas rassurer les actionnaires. Mais comment les individus vivent tout cela ? Mal, comme nous l'avons souligné. Car faire du « vite fait », « bien fait » a ses limites et nous savons qu'il faut du temps pour chaque chose. Si l'on ajoute à cela des indicateurs opérationnels qui ne reflètent pas forcément la « qualité » intrinsèque du travail, on tombe dans le piège des statistiques ou certains individus seront mieux vus que d'autres car « dans les clous » à la différence de certains qui souhaiteront s'atteler au travail « bien fait », à l'honneur comme le dirait D'iribarne (1989), et qui se retrouveront finalement victimes de Burnout.

Mais le déni opère, bien que le stress gagne du terrain, car le travail n'est pas fait ou pas bien fait. Le déséquilibre est grand entre l'idée que l'on se faisait du travail et de sa place dans la société et la réalité. Ceci vient à empirer, si l'image de « soi » idéalisée se dégrade, que l'accomplissement personnel diminue, et que la situation vécue en vient à se transformer en un échec insurmontable.

Le Burnout est donc, en ligne avec la littérature mobilisée ici, une réponse globale de l'individu à la perte profonde de son accomplissement et de son identité dans le monde du travail. C'est-à-dire que le sens du travail n'est plus et que les efforts fournis n'y font rien, dans un environnement relationnel dégradé, où la latitude et le soutien deviennent de moins en moins importants. On parle en effet de plus en plus de rentabilité ; les organisations verrouillent de plus en plus la latitude en sur-crédant du *reporting* afin de contrôler, pensent-elles, la situation ou du moins de le montrer à leurs actionnaires. On ne prend plus le temps, la latitude est faible, la demande intense (Karasek, 1979) et l'effort devient surhumain pour une récompense infime (Siegrist, 1996).

Comme cela a été identifié par Freudenberger et Richelson, (1980), l'individu a d'abord dû être enflammé pour pouvoir se consumer, et nous pensons que la formation de nos écoles y est pour beaucoup, comme le pense aussi Mintzberg (1998), lorsqu'il explique entre autres que les écoles forment des gestionnaire et managers qui ne savent ni ce qu'est un client, ni ce qu'est une entreprise dans le sens terrain du terme. Souvent gonflés à bloc par des discours élogieux sur leur statut, la réalité est souvent assez dure à encaisser... Ce qui constitue à notre sens non pas un épuisement, mais un mur de plus à franchir dès le départ dans la vie active.

Maslach et Leiter (1997, 2016) attribuent au Burnout six facteurs organisationnels que sont la surcharge de travail, le manque de contrôle de l'individu de son travail et sa situation, l'insuffisance des rétributions, l'effondrement du collectif, les manquements à la justice, et les conflits de valeurs. Maslach et Leiter (1997, 2016) viennent finalement corroborer les analyses des autres auteurs cités, puisque, nous l'avons vu, ces facteurs sont attribués comme résultante du travail, après analyse que le travail est plus intense, qu'il demande plus de temps, qu'il est plus complexe et qu'il crée donc un épuisement par surcharge. Corten et al (2006) ont ressorti de leur étude que les mauvaises conditions de travail et l'organisation ont une influence majeure dans les processus de Burnout. Canoui (2004) met en avant, entre autres, l'ambiguïté des rôles, et la désorganisation du travail avec en premier lieu la notion d'interruptions des tâches.

Les managers qui sont l'objet de notre étude empirique en seconde partie ont été sélectionnés car leur position est ambiguë. Ils se retrouvent en position de coordinateur des fonctions spécialisées et doivent en plus de la surcharge de travail liée à l'obligation de résultat gérer le quotidien, rendu difficile de par la pression de l'environnement interne, externe et de la clientèle.

De plus, le « sens » qu'ils insufflent aux équipes leur est fourni par leur hiérarchie directe et peut varier de leurs convictions personnelles. Néanmoins ils doivent prôner la bonne parole et faire avec, dans un échange permanent avec les équipes. Dans ce sens, le manque de soutien ou isolement, la surcharge de travail, la gestion quotidienne avec une multitude d'interruptions des tâches fait partie du quotidien (Mintzberg, 1998). Nous voici arrivés au moment où nous allons étudier, dans la partie empirique de cette thèse, une organisation en situation réelle.



**PARTIE II**  
**ETUDE EMPIRIQUE**  
**Le cas EMSA.**

La première partie de cette thèse consacrée à la revue de littérature sur le Burnout et les implications organisationnelles de l'entreprise a permis de dessiner les contours du syndrome et de mettre en avant certains des facteurs qui causent le Burnout. Pour aller plus loin, nous allons présenter dans la deuxième partie de notre travail un ensemble de situations de stress intense et de Burnout, issues d'un cas unique d'entreprise. Il s'agira à la fois de vérifier la pertinence des facteurs mis en avant par la littérature, cela dans une démarche déductive, et d'enrichir si possible, dans une démarche inductive, notre connaissance des mécanismes conduisant au Burnout.

Le troisième chapitre se décompose en deux sections. Cette section s'attachera en premier lieu à présenter l'épistémologie et la méthodologie de recherche. Notre recherche est de nature qualitative, et repose sur la « méthode des cas ». Nous précisons pourquoi cette méthode est pertinente dans le cadre de notre recherche. Pour ce faire, nous analyserons dans le détail la littérature sur le sujet de la recherche qualitative. Sera ensuite présenté le cas retenu afin d'en offrir une vision d'ensemble et de son environnement. Nous considérerons dans le cadre de ce cas quinze situations que nous avons sélectionnées pour bâtir notre analyse.

La deuxième section de ce troisième chapitre comporte la présentation des quinze situations qui constituent notre matériau empirique. Ces situations seront donc décrites dans le détail.

Dans un quatrième chapitre, nous ferons une analyse des 15 situations précédentes, puis un retour à la littérature, qui aura pour objectif de mettre en avant les données pertinentes recueillies dans nos travaux. Cet ensemble d'éléments nous permettra de bâtir un modèle qui sera présenté à la fin de ce dernier chapitre.

Nous concluons enfin cette partie en faisant un rappel de nos principaux résultats et analyses.

## **CHAPITRE III**

### **RECHERCHE**

#### **Epistémologie, méthodologie, présentation du cas et des situations.**

Nous présentons ici dans un premier temps l'épistémologie et la méthodologie de notre recherche qualitative. Nous présentons par la suite le cas retenu dans lequel se trouvent les quinze situations de travail que nous avons sélectionnées. Dans un second temps, sont décrites dans le détail les quinze situations du cas.

## II-3-1 Epistémologie et méthodologie de la recherche

« La difficulté de réaliser une étude de site ne doit pas dissuader de s'y engager. Lorsque l'on est convaincu que cette approche est la plus pertinente par rapport à son objectif de recherche et par rapport à ses hypothèses, lorsqu'on est convaincu de son utilité, scientifique et sociale, il faut alors s'en emparer, se l'approprier et l'appliquer » Albarello (2011).

Dans le cadre de nos réflexions épistémologiques, nous souhaitons asseoir la légitimité de notre recherche. Pour ce faire, il est nécessaire que nous nous posions plusieurs questions. Les questions à se poser afin d'interroger une démarche de recherche sont selon Girod-Seville et Perret (1999), les suivantes :

- Quelle est la nature de la science produite ? ;
- Comment la connaissance scientifique a-t-elle été engendrée ? ;
- Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?

Afin de répondre à ces questions Girod-Seville et Perret (1999) rappellent aussi que le chercheur peut s'appuyer sur les trois grands paradigmes épistémologiques qui s'imposent en sciences de l'organisation. Ces paradigmes sont :

- le paradigme positiviste, qui vise à expliquer la réalité ;
- le paradigme interprétativiste, qui vise à comprendre la réalité ;
- le paradigme constructiviste qui vise à construire la réalité.

Pour les positivistes, la réalité existe en soi. Il existe une indépendance entre le sujet et l'objet. Cela pose le principe d'objectivité. L'objet de l'observation est extérieur au chercheur. La connaissance produite par l'observation du chercheur donne une connaissance objective de l'objet de l'étude, la connaissance produite est le reflet de la réalité. « *La connaissance produite par les positivistes est objective et acontextuelle dans la mesure où elle correspond à la mise à jour de lois, d'une réalité immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs* » (Girod-Seville et Perret, 1999). Selon ces auteurs, pour les positivistes, il s'agira de découvrir les lois qui s'imposent aux acteurs.

Pour les interprétativistes et les constructivistes, on ne peut atteindre directement la réalité. Cela permet de poser la question de l'existence de la réalité. L'objet de l'observation est dépendant du chercheur. On représente ou on construit la réalité. « *Pour les interprétativistes et les*



*constructivistes, le monde social est fait d'interprétations. Ces interprétations se construisent grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers* » (Girod-Seville et Perret, 1999). Selon ces auteurs, pour les interprétativistes, il s'agira de comprendre la construction par les acteurs, du sens donné à la réalité sociale. Pour les constructivistes, il s'agira de contribuer à la construction de la réalité sociale avec les acteurs.

La différence entre les courants se distingue aussi sur le chemin de la production de la connaissance. Pour les positivistes, le but est de trouver des lois qui expliquent la réalité, et ainsi d'aboutir à la vérité objective. Pour les interprétativistes, c'est la compréhension, au travers de l'interprétation qui permet d'aboutir à la création de connaissance. La démarche de recherche tiendra donc compte des attentes, croyances ou motivations des acteurs. Pour les constructivistes enfin, la connaissance se construit au cours de la démarche de recherche. Dans cette démarche, on rencontre un projet de connaissance où l'objet de recherche et le chercheur ne sont pas séparés.

Le positiviste reconnaît une différence entre connaissance scientifique et non scientifique. Pour les interprétativistes et les constructivistes, ce sont le caractère « immuable et universel » des critères de démarcation entre ces deux types de connaissances qui sont contestés, selon Girod-Seville et Perret (1999). Le positiviste reconnaît uniquement une démarche déductive. Le constructiviste et interprétativiste remettent en cause cette vision. Pour ces derniers, la valeur de la recherche ne résidera pas tant sur les faits eux-mêmes que sur leur interprétation.

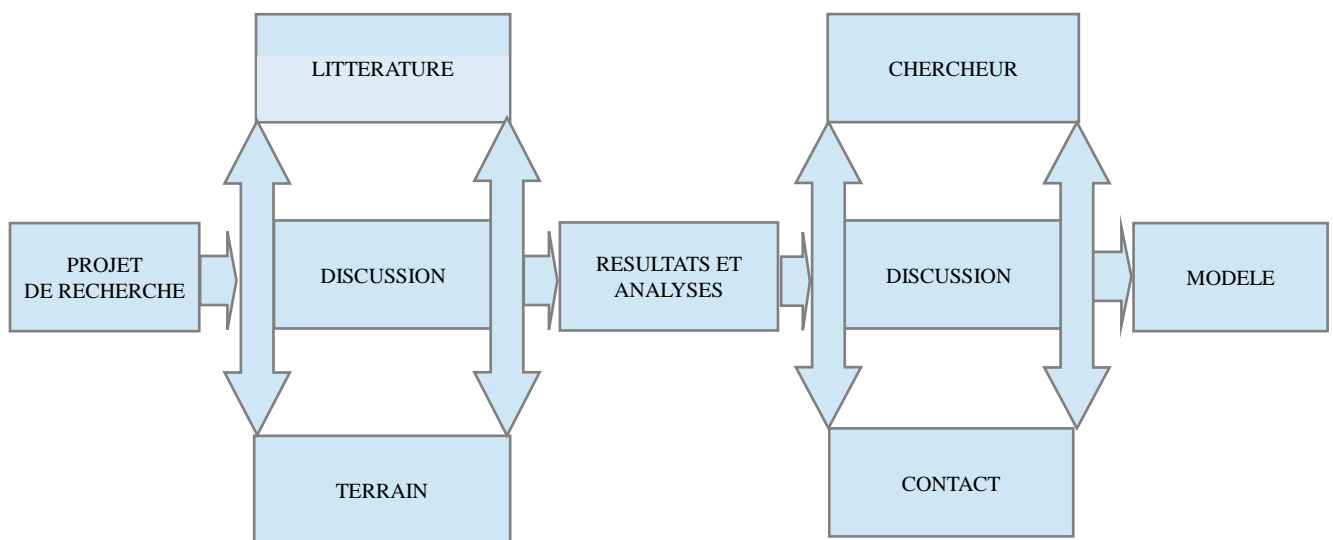


Figure 4 : Descriptif de notre processus de recherche.

Dans notre travail, nous confronterons la théorie aux faits, et les faits à la théorie. Notre démarche peut être schématisée dans notre figure 4 qui décrit notre processus de recherche. Cette figure se lit en plusieurs étapes. Partant du haut (notre littérature), la théorie nous permettra de pouvoir déterminer un certain nombre de facteurs et d'outils pour nous aider à mener l'analyse de nos situations (logique déductive). Partant du bas (nos situations) c'est l'induction qui nous permettra de déterminer les critères en vue de construire notre modèle. Nous discuterons souvent afin d'affiner nos choix. Notre démarche confrontera en permanence notre théorie à nos observations. Nous obtiendrons nos résultats et analyses et en discuterons nous-même en tant que chercheur avec notre contact dans un soucis constant d'objectivité, afin d'aboutir à la création de notre modèle.

Il nous semble que nous ne pouvons nier, ni les motivations de notre recherche (sensibilité aux risques psychosociaux notamment), ni notre souhait intime de pouvoir abonder la science sur le sujet du Burnout pour contribuer à une meilleure prévention. En ce sens, notre démarche tient compte des attentes, croyances ou motivations des acteurs dans un contexte étudié, comme ceci est souligné dans le paradigme interprétativiste. Toutefois, nous avons construit notre recherche chemin faisant en liant chercheur et objet de recherche. Néanmoins, nos résultats, bien réels et objectifs, refléteront selon nous la réalité, en donnant une connaissance qui nous semble objective. Nous avons pris un ensemble de dispositions pour éviter les biais possibles. Notre position est donc aménagée. Cette position est d'ailleurs revendiquée par certains auteurs, comme le soulignent Girod-Seville et Perret (1999).

Nous rejoignons ainsi la vision de Koenig (1993) qui souligne que la pluralité des paradigmes est enrichissante pour la connaissance et permet au chercheur « *de disposer d'une variété d'approches qui, chacune à leur manière, sont en mesure de rendre compte de certains aspects des réalités complexes auxquelles s'intéressent les sciences de l'organisation* » (Koenig 1993).

Les recherches peuvent être qualitatives ou quantitatives, selon le but poursuivi par le chercheur et la nature des données auxquelles il peut accéder. Les approches qualitatives permettent plus la recherche de significations et la compréhension de processus ou de situations uniques ou contextualisées que la recherche quantitative dont l'objectif est plutôt la recherche de régularités statistiques (Giordano, 2003). « *La recherche qualitative a donc un rapport particulier à la théorie : elle vise à la généralisation analytique et non à la généralisation statistique* » (Dumez, 2011).

Une méthode est qualitative lorsqu'elle porte sur des données qualitatives, c'est-à-dire qu'elle ne porte pas essentiellement sur des nombres. Cette méthode « *cherche à mettre en évidence des mécanismes qui peuvent jouer différemment selon les contextes et les situations, elle doit faire un usage systématique du raisonnement contrefactuel et des hypothèses rivales plausibles dans l'analyse théorique* » (Dumez, 2011).

Le travail en recherche qualitative s'effectue à partir d'un petit nombre de cas car on ne sait pas aussi bien synthétiser les données qualitatives que les données quantitatives. En travaillant sur un petit nombre de cas, on va pouvoir étudier chacun d'eux de manière approfondie et nuancée. On peut toutefois se poser la question de la validité de travaux fondés sur l'analyse d'un nombre limité de cas. Sur le sujet, de nombreux auteurs soulignent la validité de tels travaux qualitatifs (Miles et Huberman, 1994 ; Symon et Cassel 1998, 2012 ; Yin 2011). Lawrence et Lorsh (1967) par exemple étudient de manière comparative approfondie six cas soigneusement choisis. La théorie élaborée par leurs soins sur cette base a, on peut le dire, fait autorité.

La recherche qualitative est possible sous deux perspectives : la perspective hypothético-déductive et la perspective inductive. Dans le cadre d'une perspective hypothético-déductive, on construit l'ensemble des hypothèses à valider ou à réfuter. Les variables opérationnelles choisies donnent un contenu concret aux concepts mobilisés par ces hypothèses afin de les confronter au réel. La confrontation au réel peut se faire sur la base d'un cas, ou d'un petit nombre de cas, judicieusement choisis. Dans le cadre d'une perspective inductive, il n'est pas possible de construire un modèle de recherche précis, et l'on définira alors les orientations de l'investigation que les hypothèses guideront.

Comme l'indiquent notamment Symon et Cassel (1998, 2012), la méthode qualitative repose sur six critères de validité que sont :

- la représentativité théorique de l'échantillon, qui doit offrir la même diversité de situation que celle de la population par rapport au problème étudié ;
- la saturation de l'échantillon, lorsque l'étude de cas supplémentaires n'apporte plus d'informations nouvelles ;
- la rigueur dans l'application des méthodes et l'autocritique qui demande à expliquer toutes les précautions prises ;
- l'acceptation externe de la recherche par d'autres chercheurs ou experts ;

- l'acceptation interne de la recherche par les acteurs concernés, qui se retrouveraient effectivement dans les résultats produits ;
- l'applicabilité des résultats de la recherche.

On dispose donc aujourd'hui de critères de validité précis en recherche qualitative. Se pose alors la question du « quand » choisir une méthode de recherche qualitative. Sur ce point, on considère que la méthode qualitative est adaptée :

- quand il est plus facile de traiter des données qualitatives pertinentes que des données quantitatives pertinentes ;
- ou lorsqu'on a une connaissance plutôt sommaire du problème, ce qui ne permet pas de choisir *a priori* des variables précises à étudier, prérequis à toute étude quantitative ;
- lorsque la nature du problème requiert des données qualitatives, comme ce sera le cas dans cette thèse ;
- lorsqu'on doit préparer une enquête quantitative, par exemple en identifiant le vocabulaire couramment utilisé par les répondants potentiels ;
- ou encore, quand on doit prolonger une étude quantitative pour mieux interpréter les résultats.

Selon Dumez (2010), dans les approches qualitatives il est préférable de mettre l'accent sur les acteurs et non sur les variables. L'auteur déplore d'ailleurs une certaine faiblesse sur ces points dans de nombreuses recherches qualitatives. « *La recherche qualitative suppose que l'on voie (problème de la description – Dumez, 2010) les acteurs penser, parler, agir et interagir, coopérer et s'affronter. Si l'on ne perçoit les actions quotidiennes, répétitives, les routines, et, au contraire, la créativité de l'agir, si l'on ne voit les évolutions, les déplacements, les ruptures dans les pratiques (problème de la narration), la recherche qualitative perd tout son sens* » ... *Ce sont les « descriptions riches » et les explications pleines de sens (insightful) répondant à des questions du type « comment ? » et « pourquoi ? » qui doivent caractériser cette visée (dans l'étude de cas en particulier et la recherche qualitative en général)* » (Dumez, 2011). Dumez souligne l'importance du contexte ou de la situation dans la recherche de compréhension des acteurs.

La recherche qualitative est caractérisée par une visée compréhensive dont l'objectivité repose, selon Yin (2012), sur « plusieurs sources de preuves » que sont l'observation directe,

l'observation participante, les interviews, les notes, les documents et les artefacts physiques (*physical artifacts*). Cette hétérogénéité de sources apporte donc la garantie de l'objectivité. Les types de théories utilisées pour la recherche qualitative sont affectés par trois éléments majeurs que sont le mécanisme social, le raisonnement contrefactuel et les hypothèses rivales possibles. Il est aussi souligné que les théories utilisées et les théories produites ne relèvent pas de grandes théories ou de lois universelles, mais qu'il s'agit plutôt d'analyses des mécanismes sociaux (Depeyre et Dumez, 2007 ; Yin, 2012).

Il s'agit donc comprendre les comportements des acteurs dans un contexte ou une situation grâce à l'étude des types d'engrenages, enchaînements ou mécanismes qui sont mis en œuvre. Au niveau du raisonnement, celui-ci n'étant pas causal, le chercheur doit faire usage de jugement de possibilités ou du raisonnement contrefactuel, en d'autres termes, du « que ce serait-il passé si ? ». Enfin, le recours aux hypothèses rivales plausibles permettra de comparer le ou les cadres théoriques mobilisés avec le matériau obtenu. Selon Yin (2012), les méthodes de recherche par études de cas doivent permettre d'obtenir des preuves pour soutenir une explication de ce qui est arrivé ainsi que d'autres preuves qui permettraient d'expliquer ce qui aurait pu se produire à la place, permettant ainsi une comparaison qui conduit à une conclusion plus forte que si seulement un seul « jeu » avait été pris en considération.

Le cas choisi sert de principale unité d'analyse dans une étude de cas ; dans le même temps, les études de cas peuvent avoir des unités imbriquées dans le cas principal. Yin (2012) classe quatre grands types de cas dans le réel qui peuvent être choisis pour leur aspect remarquable par le fait qu'ils sont exemplaires, uniques, extrêmes ou typiques. Yin (2012) explique sur le sujet du choix du cas qu'un cas se détermine par une entité limitée et que la frontière entre le cas et ses conditions contextuelles (spatiales ou temporelles) peut être floue.

Albarello (2011) quant à lui définit un cas comme « *ensemble d'interrelations, situé dans le temps et localisé dans l'espace* », car c'est selon lui la définition qui paraît la plus « *opérationnalisable dans un processus de recherche* ». Il souligne notamment que dans l'étude de cas la frontière entre phénomène et contexte n'apparaît pas clairement, voyant là un point fondateur de la méthode de recherche par étude de cas.

Creswell (2007) définit une bonne étude de cas selon les critères suivants, sur lesquels nous appuierons notre démarche de recherche :

- une identification claire du cas ;
- une utilisation adaptée du cas pour répondre à l'objectif de recherche ;
- une description claire et détaillée du cas ;
- une identification adéquate des thèmes abordés ;
- des affirmations et généralisations effectuées à partir de l'analyse du cas ;
- une réflexion du chercheur ou *self disclosing* à propos de sa propre position.

Dans le cadre de nos recherches, nous analyserons les données produites par l'observation indirecte de différentes situations sur un site connu par l'observateur que nous connaissons. Si nous comparons cette situation à une situation d'observation directe nous sommes confrontés à une difficulté et à un avantage. En effet, comme le souligne Albarello (2011), la situation d'observation directe peut amener une difficulté spécifique de prise de recul et d'objectivité avec le cas ou avec les collègues, mais elle offre un avantage dans ce cadre d'investigation : un accès à l'information aisé.

Si le chercheur était amené à jouer lui-même un certain rôle, il faudrait alors être attentif à son positionnement afin qu'il ne soit pas un biais pour l'analyse. Notre contact (utilisé comme accès du chercheur) ne dévoilera pas sa position d'observateur. Cette démarche présente entre autres l'avantage d'ouvrir l'accès à l'information, mais au-delà, à de nombreuses données strictement confidentielles. Il est en conséquence de notre responsabilité de chercheur d'une part de respecter strictement la confidentialité des informations et l'anonymat des acteurs, et d'autre part d'avoir des échanges suffisamment intenses avec notre informateur pour garantir l'objectivité de la description des situations analysées.

La pertinence du choix de la méthode de recherche qualitative par l'étude de situations issues d'un cas unique s'inscrit comme une double évidence dans notre travail empirique pour deux raisons principales :

- premièrement, la démarche de recherche qualitative est considérée comme étant particulièrement adaptée aux recherches exploratoires, et s'avère pertinente dans les cadres d'études sur des phénomènes nouveaux, qui sont peu connus ou encore pour expliquer des comportements et fonctions des individus ou des organisations (Ghauri, 2004). La méthode qualitative permet en outre d'obtenir une grande validité interne des résultats et offre la

possibilité de pouvoir recouper des données de différentes natures, d'augmenter l'aptitude à décrire et à comprendre des systèmes sociaux complexes selon Baumard et Ibert (2007) ;

- deuxièmement, nous avons retenu à l'intérieur de cette démarche de recherche qualitative l'étude de situations issues d'un cas unique. Yin (2009) souligne que la méthode de l'étude de cas est particulièrement adaptée dans le cadre de recherches dont le domaine concerné étudie des comportements de groupe, des processus organisationnels et la mise en œuvre de modalités managériales, les changements de voisinage, les performances scolaires les relations internationales et le développement économique. Albarello (2011) ajoute le domaine où les situations concernent les conflits entre acteurs et groupes d'acteurs.

Notre travail utilisant une méthode de recherche qualitative est donc bien adapté à l'étude avec le phénomène de Burnout. Il est plus précisément pertinent dans le cadre de la recherche de compréhension des facteurs mis en cause dans ce phénomène, étudiés au sein même d'une organisation choisie parce que sujette à ce phénomène. Le matériau de recherche empirique est dense, varié, car il émane de diverses situations et permet donc d'obtenir des regards différents sur une même réalité, ce qui s'avère une fois encore être un des principaux critères de qualité d'une bonne étude de cas selon Albarello (2011).

En outre Yin (2007) souligne que la force de l'étude de cas repose aussi dans sa capacité à permettre d'examiner en profondeur un cas dans son contexte de vie réelle. Ce que nous allons désormais présenter.

Recherche qualitative	Etude d'un nombre restreint de cas (Symon et Cassel 1998, 2012). Recherche significations et compréhension de processus ou situations uniques, contextualisées (Giordano, 2003). Adaptée aux recherches exploratoires (Ghauri, 2004).
Critères de validité	6 critères : Représentativité théorique ; Saturation de l'échantillon ; Rigueur d'application des méthodes ; Acceptation externe ; Acceptation interne ; Applicabilité (Symon et Cassel, 1998, 2012).
Conditions	<p>Quand il s'agit de comprendre les comportements des acteurs dans un contexte ou une situation grâce à l'étude des types d'engrenages, enchaînements ou mécanismes qui sont mis en œuvre ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- quand il est plus facile de traiter des données qualitatives pertinentes que des données quantitatives pertinentes ;</li> <li>- quand on a une connaissance plutôt sommaire du problème, ce qui ne permet pas de choisir <i>a priori</i> des variables précises à étudier ;</li> <li>- quand la nature du problème requiert des données qualitatives, comme ce sera le cas dans cette thèse ;</li> <li>- quand on doit préparer une enquête quantitative, par exemple en identifiant le vocabulaire couramment utilisé par les répondants potentiels ;</li> <li>- quand on doit prolonger une étude quantitative pour mieux en interpréter les résultats.</li> </ul>
Types de cas et avantage	<p>Quatre grands types de cas dans le réel qui peuvent être choisis pour leur aspect remarquable : exemplaires, uniques, extrêmes ou typiques (Yin, 2012).</p> <p>La force de l'étude de cas repose dans sa capacité à permettre d'examiner en profondeur un cas dans son contexte de vie réelle (Yin, 2007).</p>
Une bonne étude de cas	<p>Une identification claire du cas ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une utilisation adaptée du cas pour répondre à l'objectif de recherche ;</li> <li>- une description claire et détaillée du cas ;</li> <li>- une identification adéquate des thèmes abordés ;</li> <li>- des affirmations et généralisations effectuées à partir de l'analyse du cas ;</li> <li>- une réflexion du chercheur ou <i>self disclosing</i> à propos de sa propre position.</li> </ul> <p>(Creswell, 2007).</p>

Tableau 9 : Epistémologie et méthodologie de recherche.



## II-3-2 Le cas EMSA

L'entreprise EMSA (nom fictif) est une entreprise, née en 1945 de la volonté d'un homme de pouvoir mettre à disposition des entreprises de reconstruction des petits matériels de chantier (scies sauteuses, marteaux piqueurs, etc.). Forte de ses premiers succès, de plus gros matériels de chantier (pelleteuse, camions, bennes, etc.) furent ajoutés à la gamme. Les locations de ces deux types de matériels se font sur des durées courtes ou moyennes pour des travaux spécifiques ou surcroûts ponctuels d'activité, et des durées plus longues s'apparentant à du crédit lorsqu'il s'agit d'accompagner l'entreprise utilisatrice dans son développement, en gérant à sa place tout ou partie de l'ensemble de son parc de matériels.

Le principe de base sur lequel est fondée l'entreprise est simple. Il s'agit de mettre à disposition du matériel et d'en assurer la maintenance complète, afin de permettre au client utilisateur de pouvoir se concentrer sur son cœur de métier et de déléguer ainsi les aspects de gestion. Le client délègue ainsi l'entretien du matériel et les visites réglementaires périodiques à la société EMSA. Outre cette capacité à gérer le parc de matériel de ses clients, EMSA assure aussi le financement de ces matériels.

Au fil des années l'entreprise a grandi, et a su prendre les virages des structurations et restructurations nécessaires à son bon fonctionnement. Elle est passée d'une structure familiale à sa création, à une structure de type SAS propriété d'un fond d'investissement, car la liste de ses clients s'est considérablement allongée. En France, mais aussi en Europe, ce sont aujourd'hui la gestion de 90000 matériels et de plus de 900 millions d'euros de chiffre d'affaires total, que génèrent les 400 agences et 5000 salariés qui font de cette société le leader incontesté et incontestable de la location de matériel de chantier en Europe.

Il est toutefois important de noter à ce stade de la présentation de l'entreprise EMSA, qu'elle fonctionne avec les banques pour financer ses achats par un système de montage financier efficace certes, mais contraignant. Les banques concernées octroient des conditions intéressantes à EMSA, mais lui imposent un ensemble de règles strictes à respecter tant au niveau des résultats commerciaux qu'au niveau des résultats de gestion à obtenir impérativement, car elles font le principe des banques et donc des conditions de prêt.

Le groupe EMSA est organisé en réseau totalement intégré. Son principe de fonctionnement se base sur la possibilité d'apporter de la fluidité dans les échanges entre les équipes et entre les matériels en fonctions des besoins de chaque agence. Ces grands principes amènent en termes d'avantage concurrentiel le fait de garder la maîtrise totale des opérations en interne et présente un double avantage majeur tant en interne qu'en externe. En interne, c'est la fluidité, la traçabilité et le suivi qui sont au rendez-vous ; en externe, c'est le client à qui l'on offre la possibilité de pouvoir retrouver le même service et le même type de fonctionnement dans l'ensemble des agences du groupe. Nous sommes dans le cas d'une société de service, et la réponse à la demande client est une nécessité de chaque instant.

Au niveau organisationnel, l'entreprise est structurée de manière matricielle. Cette structure se compose donc d'un siège basé Orléans où sont regroupés l'ensemble des directions fonctionnelles des différents services, achats, technique, commerciale, marketing, ressources humaines, infrastructures, gestion de flotte, vente occasions, comptabilité, et bien entendu la direction générale et financière.

La société se décompose ensuite en 8 grandes régions au sein desquelles on trouve un responsable de région, épaulé par plusieurs responsables régionaux répartis par fonctions, atelier, gestion du parc, ressources humaines, financier, achats, vente occasions, le tout géré administrativement par deux secrétaires administratives. Il est important de souligner en termes de hiérarchie que le responsable de région est sous l'autorité du directeur général France et que ce même responsable de région a toute autorité sur son équipe régionale ainsi que sur les responsables des agences de son secteur. Les effectifs de l'équipe régionale sont animés opérationnellement par fonctions par les patrons respectifs dirigeant chaque service du siège.

En dessous de cette première strate on trouve les agences opérationnelles qui sont composées selon leur taille de différentes façons. Chaque agence est un centre de profit et gère donc sa fiche de gestion avec, dans les grandes lignes, le chiffre d'affaires, les coûts et le résultat opérationnel.

Les petites agences sont gérées par un responsable d'agence multifonctions qui doit être polyvalent et qui assure l'ensemble des tâches inhérentes au commerce, au suivi de la gestion de l'agence et à l'organisation quotidienne de cette dernière. Il est épaulé par un chef d'atelier responsable lui-même d'une petite équipe de deux à trois mécaniciens et aussi épaulé par une

responsable administrative et parc qui assure la gestion du parc de matériels, la facturation, la gestion des assurances et qui est en première ligne dans l'accueil clients et la mise à disposition des matériels.

Dans les agences de taille moyenne, on retrouve le même schéma de fonctionnement, avec pour modification l'adjonction d'un commercial dédié aux nouveaux clients afin d'assurer le développement du chiffre d'affaires de l'agence, soulageant ainsi le responsable d'agence qui ne conserve donc que la gestion des clients existants. De plus, le chef d'atelier se trouve secondé par un chef d'équipe, vu qu'il gère une équipe plus importante que dans les petites structures, composée d'une dizaine de mécaniciens ainsi que d'une responsable dédiée au parc de matériels en plus de la responsable administrative.

Dans les agences de grosse taille enfin, on retrouve le même schéma de fonctionnement que dans les structures de taille moyenne, avec pour modification cette fois-ci l'adjonction d'un responsable du suivi des clients actifs qui délègue ainsi complètement le responsable d'agence de la partie suivi des clients. Ceci a pour but de laisser au responsable d'agence la gestion des dossiers les plus importants et de se concentrer sur le pilotage de l'activité globale de l'agence. De plus, un deuxième chef d'équipe est nécessaire afin de seconder le chef d'atelier, car un seul chef d'équipe ne suffit plus vu que les équipes techniques des grosses structures sont importantes et représentent en moyenne plus d'une vingtaine de personnes. Enfin, selon les besoins une deuxième responsable dédiée au parc pourra seconder la première responsable de parc.

Hiérarchiquement, le responsable d'agence est responsable de l'ensemble des personnels de son agence. Il retrouve directement sous ses ordres le commercial, le responsable suivi clients, le responsable d'atelier et la responsable administrative. Le responsable d'atelier est quant à lui responsable du ou des chefs d'équipes ; enfin, la responsable administrative est responsable des responsables de parc. Le chef d'équipe est responsable de l'équipe technique qu'il gère en collaboration avec le chef d'atelier.

Parallèlement à cette organisation hiérarchique agences, les postes sont animés opérationnellement par les services régionaux dédiés (Commerce, atelier, parc, administratif...). Les agences sont ainsi épaulées au mieux dans leur gestion terrain quotidienne, tant sur le plan

de la gestion globale, que sur celui du développement commercial, de la gestion d'atelier et de la gestion du parc de matériels.

La société EMSA est la société qui a été choisie dans le cadre de notre recherche. Elle a été suivie par notre contact sur une durée de dix ans entre 2006 et 2016, et aura durant cette période vécu deux restructurations majeures. La première fait suite à la crise financière de 2008 et à la nécessité de fusionner le réseau des agences gérant le petit matériel (perceuses, marteaux piqueurs etc.) et celui des agences gérant le gros matériel (pelleteuse, nacelles etc.) dans le but de réaliser rapidement de grosses économies de structures et d'échelle. La seconde, plus récente, a réorganisé les régions afin de centraliser le fonctionnement au siège social.

Cet environnement contextuel est important à souligner car les divers éléments qu'il impose sur le plan du stress ne peuvent être écartés de l'étude. En effet, l'influence du contexte de crise externe et interne joue un rôle sur le comportement des individus et pourrait représenter un biais de notre analyse s'il était ignoré.

Au niveau de notre recherche, quinze situations vont être examinées. Ces situations concernent des managers, cadres pour la plupart d'entre eux, agents de maîtrise pour deux d'entre eux.

Nous avons pour notre part une connaissance intime de cette entreprise. Un de nos amis proches est responsable d'une des agences d'EMSA. Connaissant notre intérêt pour les questions managériales, il nous a demandé notre avis sur certaines des situations étudiées dans cette thèse, et sur d'autres, au sein de son agence d'abord, dans d'autres agences ensuite. Au fil de ces échanges est né le projet de préparer cette thèse, suite notamment à la rencontre de chercheurs du laboratoire CREG de l'UPPA travaillant sur les questions de GRH et de risques psychosociaux (RPS).

Dès lors, notre ami nous a ouvert l'accès à des données beaucoup plus riches sur les situations considérées, sous le couvert du respect de son anonymat, de l'anonymat des personnes et de l'usage d'un nom fictif pour l'entreprise. Cet accès au terrain nous a semblé particulièrement propice car comme le souligne Truchot (2004), les entreprises sont généralement extrêmement réticentes à laisser les chercheurs étudier librement le lien entre modes de management et santé des employés. Nous exposons ci-après le descriptif opérationnel de notre démarche de collecte des données, codage et validation.

## **La Collecte des données, le codage et la validation**

Plusieurs réunions de travail ont été nécessaires pour le recueil de l'ensemble des données empiriques. Cette récolte a nécessité plusieurs aller-retours et demandes de précisions, clarifications. Elle s'est effectuée sur une période de plus de deux années en dehors du temps de travail de notre contact et de nous-même.

Le recueil des données s'est nourri d'échanges entre notre littérature et notre terrain de recherche tout au long de notre travail (cf. figure 4 descriptive de notre processus de recherche) en suivant une ligne directrice pour chaque situation. Cette ligne était la suivante :

- un descriptif du poste et du contexte général de la situation ;
- plusieurs points marquants et contextualisés de l'évolution dans le temps de la situation ;
- les faits marquants, anecdotes, ressentis, vécus observés par notre contact ;
- un retour précis sur la façon dont a été connu le diagnostic de Burnout afin de valider formellement la présence du syndrome (nous aborderons la notion de secret médical ci-après).

Notre souhait était d'obtenir des données sur :

- les moyens, les horaires, les conditions de travail ;
- les aspects concernant la sollicitation et la charge de travail ;
- les aspects relationnels entre collègues et avec les supérieurs, et sur l'ambiance générale.

A cette fin, nous avons donné à notre contact un cadre de travail mais, pour obtenir un maximum de données brutes pertinentes, nous laissons en un premier temps libre cours au récit (nous n'interférons pas dans les descriptifs initiaux des situations). Ensuite, nous nous imposons des échanges riches pour préciser les situations, et en garantir une description objective.

Notre codage :

- notre codage des données (en fonction des manifestations que nous observons dans les situations) s'est fait à l'aide des items des questionnaires de référence présentés dans la revue de littérature (Partie I) ;

- le retour à notre contact pour validation du codage a eu lieu au fur et à mesure de l'avancée de nos travaux ;
- la demande de précisions complémentaires a été nécessaire pour certaines situations (échanges complémentaires) ;
- nous sommes revenus aux codages pour finalisation.

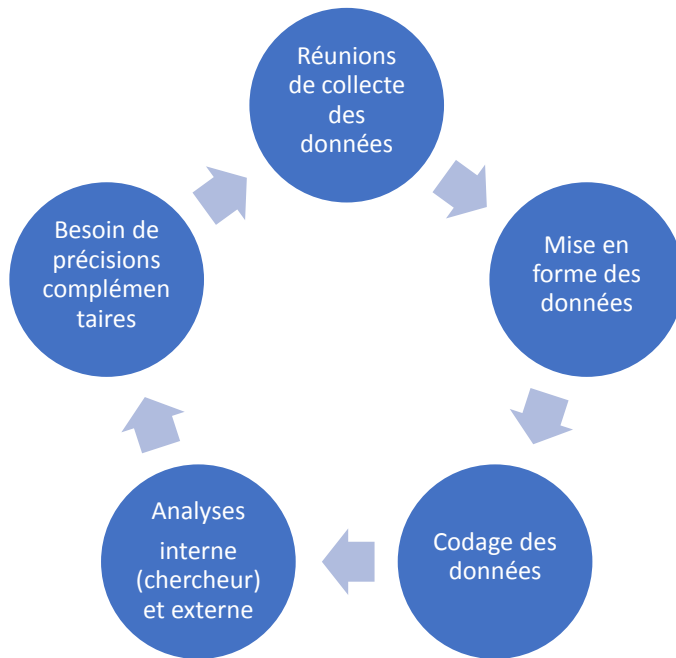


Figure 5 : Récolte et codage des données.

#### Le retour définitif et la validation :

- nous avons analysé les données codées, avec retour aux situations aussi souvent que nécessaire ;
- nous avons ensuite présenté les résultats auprès de notre contact (validité interne), et auprès de nos co-directeurs de thèse (validité externe) ;
- nous avons ajusté après échanges ;
- puis la validation définitive des résultats et la construction du modèle ont eu lieu.

Nous avons choisi avec cet ami quinze situations variées qui nous apparaissent comme pertinentes car le stress est intense dans un nombre de cas et a pu mener jusqu'au Burnout. Un long travail d'échanges entre nous a permis de décrire précisément chaque situation et son contexte, comme nous le faisons dans le chapitre 4 de cette thèse. Nous allons en effet analyser chacune d'entre elles dans le détail.

A la suite de Symon et Cassel (1998, 2012), nous avons non seulement choisi des situations ayant conduit à une dépression ou à Burnout, mais aussi des cas « négatifs », c'est à dire qui intuitivement auraient pu conduire à ces résultats, mais ne l'ont pas fait. Nous espérons ainsi, conformément aux recommandations de ces auteurs, parvenir à une compréhension plus complète, plus riche du phénomène.

Le cas EMSA présente selon nous des avantages majeurs du point de vue de notre recherche. Il s'agit d'un cas issu du terrain se situant sur une longue période dans une entreprise ayant vécu deux transformations majeures et dont les acteurs ont pu être analysés, voire où des actions correctives ont pu être menées et dont les effets ont pu être éprouvés. De plus, la population étudiée qui compose notre échantillon est variée tant en termes de fonctions qu'en termes de caractéristiques individuelles, notamment sur les critères âge, sexe ou encore personnalité, ce qui contribue au critère de diversité théorique envisagé plus haut (Symon et Cassel 1998, 2012).

Nous notons aussi que les 15 situations retenues présentent toutes les profils de personnes fortement investies dans leur travail, en résumé des « battants ». Cette donnée apparaît donc comme une constante et permet de ne pas prendre comme seule considération ce facteur individuel comme variable dans la survenance du syndrome de Burnout. Ceci est à souligner et nous permet de distinguer les facteurs organisationnels déterminants du Burnout des autres facteurs individuels influents.

Nous tenons à souligner aussi que les cas ici diagnostiqués Burnout sont des cas où notre contact a su directement, ou par l'entourage de la personne concernée qu'il a jugé fiable, que la personne était en Burnout. Pour 4 de nos 6 cas avérés de Burnout, notre contact a su directement auprès de la personne concernée que le Burnout était bien le diagnostic fait par un spécialiste. Pour deux autres cas, c'est l'entourage proche qui le lui a confirmé.

Cependant, notre démarche de précision et de validation des cas en II-4-1 visera à appuyer ce diagnostic. Nous étudierons à l'aide du test MBI Maslach et Jackson (1986), si les 3 dimensions du Burnout (épuisement émotionnel + dépersonnalisation + baisse de l'accomplissement personnel) sont visibles, perceptibles et bien présentes dans nos situations. D'autres cas où le terme Burnout a été utilisé mais pour lesquels la source ne nous paraissait pas suffisamment fiable n'ont pas été retenus dans ce travail.

En effet, le secret médical apporte une difficulté supplémentaire dans le cadre d'une étude comme celle que nous réalisons. Dans le cadre d'un arrêt de travail, le document d'arrêt de travail CERFA Numéro 50069#05 comporte l'exemplaire remis à l'employeur sur lequel n'apparaît pas la cause de l'arrêt pour raison de secret médical. Le médecin traitant établit un arrêt de travail et oriente le cas échéant le patient vers un spécialiste, un psychiatre par exemple, qui déterminera plus précisément la cause du mal et pourra poser un diagnostic de Burnout. Ce diagnostic pourra désormais aboutir à la reconnaissance pour maladie professionnelle s'il est établi que le Burnout est essentiellement et directement causé par l'emploi ou s'il a entraîné un décès ou un taux d'incapacité permanente d'au moins 25% (LOI n° 2015-994 du 17 août 2015).

Bien entendu, nous avons pris toutes les précautions, comme cela était exigé par notre contact, pour garantir l'anonymat des personnes concernées. Nous abordons désormais le descriptif des quinze situations, puis nous entrerons dans le dernier chapitre de notre travail. Les 6 situations de Burnout seront caractérisées par un encadré reprenant plusieurs éléments présents dans la littérature sur le Burnout avant d'être analysées plus en détail en II-4-1.

1 Cas d'entreprise.
15 Situations de stress
6 Situations de Burnout
5 Situation de fatigue intense
4 Situations de « Satisfaction »

Tableau 10 : Le cas EMSA.



### **II-3-3 Première situation – « Un directeur régional battant... »**

Poste de direction Régionale sur une région allant de Lyon à Bordeaux intégrant 30 agences et 20 responsables d'agences.

Poste situé hiérarchiquement entre la direction nationale (Directeur général) et les responsables d'agences.

Age : 47 ans.

Sexe : Masculin.

Le directeur régional de cette société, occupe ce poste depuis désormais 5 ans. Son travail quotidien consiste en l'animation des 20 managers qui sont sous ses ordres directs, plus la gestion du personnel de la région. Il est connu comme étant un « battant », toujours en première position dans les challenges internes. Le directeur régional centralise les informations et sert de courroie de transmission dans la transmission d'informations et dans l'application des procédures entre le siège, les régions et les agences.

Le volume horaire est lourd, puisque le directeur régional travaille plus de soixante heures par semaine, sans compter les découchés nécessaires vu la taille du secteur qu'il gère, représentant un cinquième de la France. Il faut ajouter de nombreux déplacements pour participer aux réunions du siège social. La demande au niveau du travail est très intense et les résultats doivent être au rendez-vous.

Les directeurs régionaux sont constamment sollicités et doivent passer des sujets de gestion aux sujets de commerce, de pilotage d'atelier et autres demandes de manière constante, naviguant avec le soutien des équipes régionales d'un sujet à un autre. L'autorité de ce directeur est importante et il impose le respect. Il est clairement défini par l'ensemble des collaborateurs qui travaillent de près ou de loin avec lui comme le « patron » charismatique de la région qui rassemble et coordonne ses troupes.

Ses décisions sont pesées et il est plutôt apprécié, bien qu'il soit assez autoritaire. Ceci peut parfois poser quelques soucis avec certains responsables d'agences, mais aussi et plutôt avec certains responsables fonctionnels, qui ont déjà un fonctionnel au siège, et ne sont pas forcément en accord avec toutes les décisions prises qui peuvent impacter leur domaine d'activité.

Cependant, la précédente direction, qui était en place depuis une dizaine d'années, laissait carte blanche dans les prises de décision. Elle a été remplacée par une direction qui souhaite mieux encadrer les directeurs régionaux et par là même les responsables d'agences. Elle ne laisse qu'une faible latitude aux directeurs qu'elle juge comme directeurs de société dans la société, situation difficilement gérable mais surtout plus d'actualité dans le cadre d'un pilotage souhaité plus centralisé par les actionnaires.

Ce directeur régional a donc été appelé, ainsi que ses collègues, à réfléchir courant de l'année à la refonte totale de l'organisation générale. Les directeurs régionaux s'entendent bien, les réunions de travail sont constructives.

Le but de cette réorganisation « proximité » est d'offrir plus de proximité aux clients dans leur suivi commercial quotidien, de leur donner plus de proximité pour certaines de leurs opérations techniques par le biais d'une sous-traitance maîtrisée. En interne, c'est par cette nouvelle mise en place de 20 microrégions plutôt que les 8 régions actuelles que la société souhaite offrir aux collaborateurs un management de proximité. Cette nouvelle organisation est mise en place par le siège pour apporter plus de performance opérationnelle au quotidien. C'est la raison principale qui est inscrite dans les notes de communication reçues dans les agences.

Cette réorganisation générale s'accompagne d'ailleurs d'un plan de départs volontaires car de nombreux postes disparaîtront au profit de regroupement d'agences. Le fait d'octroyer au directeur d'une agence une seconde agence en gestion, conduit à demander ainsi au directeur supprimé de se réorienter ou de quitter la société. Cette réorganisation générale a aussi pour effet de supprimer certains postes et d'en créer de nouveaux, notamment par le développement de postes de responsables de microrégions. Le solde de cette réorganisation est néanmoins négatif en termes de nombre d'emplois et permet à la société de générer une économie importante sur le plan des salaires.

Un ensemble de « rebondissements organisationnels » ont été nécessaires au vu du contexte économique et des résultats en baisse. Les changements répétés passent plus ou moins bien au niveau des collaborateurs de l'entreprise. Cependant, l'implication au projet des directeurs régionaux fait qu'ils sont les moteurs de cette réorganisation « nécessaire et bénéfique sur le long terme », comme ils le clament auprès des équipes. Cette réorganisation est aussi riche et

longue en procédures et de fait sème une certaine inquiétude chez l'ensemble des membres du personnel dont les postes sont concernés plus ou moins directement.

Lors d'une réunion stratégique et confidentielle au siège, notre contact responsable d'agence, qui est dans la liste des « top managers » conviés à cette réunion, rencontre ce directeur régional. Ce dernier reste très évasif sur certains sujets propres à la réorganisation ; il est très éprouvé par la longueur des débats sur le sujet qui durent depuis maintenant plus de six mois. La conversation est axée sur la gestion des agences afin de ne pas dériver sur certains sujets confidentiels.

La réunion confidentielle se passe, et l'annonce faite du changement de poste de ce directeur régional vers un poste n'ayant plus aucun rôle de management semble être, se dit notre contact, l'objet de cet air détaché. Air détaché et apparemment assez hagard que l'on ne connaît pas à cet homme au tempérament d'acier et à la stature plutôt imposante. Notre contact, assez sensible et inquiet sur le sujet, se rapproche de ce directeur régional lors de la pause déjeuner, d'une part pour le féliciter pour son nouveau poste et d'autre part pour le remercier pour ce qu'il lui a apporté au long des années. Une certaine émotion remplit l'air ambiant car l'entente est importante entre les deux individus.

En effet, lors de son dernier entretien d'évaluation, notre contact, responsable d'agence, a beaucoup échangé sur les valeurs qui le conduisaient au quotidien dans son travail au fil du temps. De nombreux propos sont partagés, comme celui de « s'être fait seul » ou celui de ne jamais déroger à ses principes, de faire le bien, non pas en licenciant sèchement, mais plutôt en aidant quelqu'un d'un certain âge à remonter en selle, ou à chercher à lui apporter un maximum d'accompagnement, en d'autres termes, à chercher toujours la solution la plus positive en termes de sauvegarde de l'emploi, en étant exemplaire, juste et droit, respectant toujours un certain code de l'honneur en quelque sorte.

En contrepartie, les deux hommes attendent en retour le même type de comportement et n'acceptent tous les deux ni la malhonnêteté, ni le fait d'avoir le sentiment de se « faire avoir ». Ceci leur est insupportable et change évidemment leur comportement. Les deux hommes sont « faits pareils », le directeur régional apprécie lui aussi les échanges qu'il a avec ce responsable d'agence. Par chance, la discussion peut continuer durant le long trajet ramenant responsable d'agence et directeur à l'aéroport.

Lors des interrogations pertinentes sur certains sujets profonds abordés lors de cette réunion liée la réorganisation, le directeur régional s'ouvre enfin et explique qu'il n'en peut plus. Il n'adhère pas au projet global que l'on veut pourtant lui faire porter. Selon lui, un ensemble de décisions prises ne sont pas opérationnelles, la nouvelle direction ne connaît pas le métier, et les questions opérationnelles posées par les responsables d'agences, et qui restent sans réponses, « écœurent » selon ses propres mots ce directeur régional, jusqu'ici sous contrôle. « *Ils ne savent pas ce qu'est le métier, ils ignorent tout de votre travail quotidien, sincèrement, je n'adhère pas...* ».

Il semble en outre évident pour l'ensemble des salariés du groupe que les directeurs régionaux ont été quelque peu abusés, puisque l'ensemble de leurs postes sont supprimés. Même si la promotion semble présente, elle vient finalement plutôt comme une certaine forme d'injustice et de non reconnaissance du travail accompli. La nouvelle direction ne met d'ailleurs plus en avant, comme cela était le cas auparavant, par des mails de félicitations, par exemple, ces directeurs régionaux, quels que soient leurs résultats.

Le responsable d'agence est cependant très surpris par cette déclaration choc venant comme une alerte de mal être, de la part d'un directeur régional qui a toujours su rester discret sur ses opinions et qui a toujours fait preuve d'une critique plutôt constructive. Cela a souvent été le cas, notamment lors de réunions houleuses où le manque de moyens pour bien travailler et faire de la qualité était mis en avant par les responsables d'agences, ou dans le cas où les demandes d'investissement de la société afin de pouvoir servir les clients en équipements supplémentaires nécessaires pour atteindre les objectifs n'étaient pas pourvues, laissant des situations difficiles aussi bien pour lui que pour ses responsables d'agences.

Les valeurs que ce directeur régional a mises durant plus de quinze années dans son travail afin de développer l'emploi et les compétences de l'ensemble des collaborateurs s'envolent en effet avec ce plan. L'esprit entrepreneurial des responsables d'agences et des directeurs régionaux et la gestion des hommes disparaissent au profit d'un pilotage beaucoup plus centralisé. En effet, ce plan vise à donner à l'entreprise une vision de société plus facile à gérer par la dilution du pouvoir des cinq directeurs régionaux.

Il existait cinq EMSA chez EMSA. Cette société est devenue au fil du temps ingérable et invendable sur le marché actuel des sociétés, dixit le nouveau président. Le pilotage se fera

désormais en central au siège et les directeurs régionaux restants ne seront plus hiérarchiques des personnels anciennement fonctionnels régionaux, qui seront eux rattachés directement au siège, donc apparaît rapidement une ambiguïté dans les décisions prises dans cette phase de perte de pouvoir de décision et de gestion.

Le directeur des ressources humaine expliquera par ailleurs sans détours, lors de cette réunion confidentielle, que certaines personnes ont été ciblées par le plan de sauvegarde de l'emploi, ce qui est interdit, d'où la suppression de leur poste en particulier. Il conseille au responsable direct de prendre les choses en mains pour accompagner les personnes concernées, sinon, la pression que subiront spécifiquement ces personnes ciblées qui ne sont plus dans les standards du groupe pour diverses raisons d'âge ou de compétences sera telle qu'ils partiront d'eux même d'une façon ou d'une autre (ce qui laisse à réfléchir sur les cas de harcèlement institutionnel...).

Pour en revenir à ce directeur régional, notre contact responsable d'agence avait remarqué tout d'abord une très grande motivation dans la réorganisation de la structure, puis au fil du temps (la réorganisation ayant duré en tout quasiment une année entière) s'en est suivi un certain agacement passant par des phases assez critiques d'irritation sur les résultats qui n'étaient pas au rendez-vous ou certaines erreurs bénignes, que certains ont fait passer sur le coup de la fatigue. De plus il évoquait régulièrement de façon subtile quelques soucis relationnels avec le directeur général qui ne lui laissait pas latitude et ne le soutenait pas dans les décisions qu'il souhaitait prendre.

Enfin, les dernières confessions faites au responsable d'agence lors d'échanges téléphoniques faisaient état de sa lassitude à ne pas réussir à satisfaire tout le monde, à trouver les gens bien compliqués, à en trouver certains usants. La non perception par les individus de la gravité de la situation de l'entreprise et de la non volonté de faire des efforts pour s'en sortir le minait de plus en plus. Il ne s'entendait plus avec ses propres collègues.

Il s'était octroyé une longue période de vacances de quinze jours pour respirer un peu, forcé par sa compagne, qui s'était finalement terminée par une reprise sur les chapeaux de roues, pressé par une nouvelle réunion ayant lieu dès le lundi de son retour de congés. Afin de gagner du temps, il avait répondu aux mails importants dès le dimanche voire dans la nuit, caractéristique connue de ses subordonnés qui avaient souvent loisir de pouvoir se mettre ainsi à l'œuvre dès le matin lors de l'ouverture de leur boîte mail pour répondre aux questions diverses et variées.

Au fur et à mesure des rendez-vous ayant lieu pour les transferts de relais vers le nouveau directeur le remplaçant, il prit conscience de cette perte de pouvoir et de management. De plus, la fatigue et une certaine émotion aidant, ainsi qu'un fort sentiment d'échec sur les choix qu'il avait faits dans ses mouvements de personnels, dont il se confia au responsable d'agence, le conduisirent au Burnout. L'ultime élément déclencheur aura été un échange avec la direction générale, dont on ignore la teneur.

Notre contact saura qu'il s'agit d'un Burnout car plusieurs mois après, ce directeur l'a recontacté pour le remercier des messages de soutien qu'il avait reçu de sa part (texte notamment). Un premier arrêt d'un mois a d'abord eu lieu. Il lui sera imposé la coupure totale du téléphone, de l'informatique et de toute forme d'échanges avec l'entreprise. Cet arrêt sera reconduit et ce directeur régional ne reprendra jamais son poste, tout comme il ne réintègrera jamais la société qu'il quittera après négociation.

*Nous pouvons observer au niveau de ce directeur régional, un très fort investissement dans un premier temps, puis un détachement, dégoût. Les valeurs qu'il avait mises dans son travail disparaissent avec cette nouvelle organisation en même temps que son pouvoir. La relation au N+1 est dégradée. Des signes d'irritabilité, de dépersonnalisation apparaissent dans un premier temps, un sentiment d'échec survient, puis le Burnout en point final.*

#### **II-3-4 Deuxième situation – « Nouvellement promue chef des ventes régional... »**

Poste de chef des ventes régional au sein de la région EMSA Ouest. Elle gère une équipe d'environ 15 commerciaux sur 10 départements.

Ce poste est un poste fonctionnel au niveau régional, il est situé hiérarchiquement en dessous du directeur régional.

Responsable de l'animation des ventes et des résultats commerciaux de son secteur.

Age : 40 ans.

Sexe : Féminin.

Poste pris à la suite d'une évolution interne ayant entraîné le déménagement de cette collaboratrice, par ailleurs mariée et mère d'une famille de trois enfants. Cette chef des ventes

a précédemment occupé un poste de direction d'agence avec succès au sein d'une équipe d'une dizaine de personnes sur une période d'environ dix années. Elle a évolué au fil du temps dans l'entreprise et est reconnue comme étant une « battante » toujours gagnante des challenges.

Le poste de chef des ventes est un poste d'animation destiné à animer un groupe de plusieurs commerciaux répartis dans différentes agences sur un secteur donné. L'objectif est de développer les ventes du secteur. Ce poste demande à celui qui l'occupe de nombreux déplacements, de nombreuses heures de travail et de trajet, des nuits d'hôtel et bien entendu une grande sollicitation quotidienne car les processus de vente sont longs. Ils peuvent prendre parfois plusieurs années pour les plus gros dossiers et la concurrence est importante sur le marché de la location de matériels de chantier.

De plus, la chef des ventes doit bien entendu faire preuve d'imagination et de rigueur pour monter les dossiers afin de bien assurer sa mission. Une couche technique nécessaire est à réactualiser en permanence ainsi qu'une parfaite connaissance du marché et des besoins des clients. Enfin, la maîtrise de l'informatique doit être bonne car de nombreux tableaux et fichiers sont à remplir et à suivre au quotidien.

De plus, la chef des ventes est régulièrement en réunion au siège, ce qui multiplie les déplacements. Elle doit effectuer un *reporting* si ce n'est au jour, à la semaine sur des tableaux statistiques complets et complexes qui permettent au comité de direction d'avoir un visuel sur la partie commerciale.

L'outil mis en place pour ce faire ne satisfait pas les commerciaux car il est lourd à renseigner au quotidien et leur demande de plus en plus de temps. Ceci étant, les actionnaires, et donc la direction nationale, demandent à ce qu'il soit tenu à jour, ce qui complique certaines situations, la chef des ventes étant l'acteur terrain nécessaire au suivi et au pilotage qui doit transmettre la bonne parole aux commerciaux parfois très réticents.

La latitude des chefs des ventes dans le fonctionnement au quotidien est très encadrée, tant sur le plan des remises allouées, que des avoirs commerciaux et des mises en place opérationnelles. Les décisions sont prises de façon collégiale entre le directeur régional, le directeur commercial du siège, les directeurs d'agences et la chef des ventes, chacun étant concerné par les résultats commerciaux.

On peut dire que tout a commencé sur un malentendu. Cette chef des ventes a d'abord été soumise à des tests et des entretiens internes donnant des résultats plutôt satisfaisants. Pour une raison que l'on peut qualifier de politique au niveau du siège de la société, plus précisément de politique entre deux personnes opposées dans la société, elle a obtenu la préférence pour occuper ce poste, face à une candidate de taille. Cette décision a été prise contre l'avis d'un des principaux acteurs concernés, c'est-à-dire contre l'avis du directeur régional de cette époque. Ce poste a donc été obtenu aux forceps, comme ce qu'il s'est dit selon notre contact et quelques personnes proches ayant connaissance de l'histoire.

Cette chef des ventes a dû déménager son mari et ses enfants ; son mari a dû quitter ainsi une bonne place, se retrouvant par choix au chômage pour suivre son épouse dans le cadre de sa mutation géographique. La prise de poste s'est déroulée d'une bonne façon en ce sens que le déménagement se passa bien et que l'accueil réservé par l'équipe qui la connaissait bien, au mieux physiquement lors de rencontres au siège ou aux challenges, sinon de réputation fut bon. Cette personne est en effet connue pour avoir un profil très « maman poule » vis-à-vis de ses équipes, toujours prête à aller défendre les positions et à se battre chez les clients mais aussi en interne pour ses commerciaux.

En plus de ces qualités, la société lui ayant donné la possibilité de passer de secrétaire administrative à commerciale puis à responsable d'agence, son état d'esprit était totalement positif. Elle n'hésitait pas à prendre des risques ou à sur-travailler en plus de ses fonctions pour aider ses collègues en pilotage de leur agence par exemple au quotidien. On peut la positionner comme le profil idéal ; elle était reconnue pour cela. Un exemple de dévouement et de motivation qui a beaucoup apporté par son aide lors des intégrations de responsables d'agences.

Les premiers temps se sont parfaitement déroulés dans un climat de travail serein, avec la prise de l'habitude de travailler ensemble avec les commerciaux et les directeurs des agences qui sont hiérarchiques de ces commerciaux. A noter toutefois des résultats qui n'étaient pas extraordinaires, du fait du peu d'expérience dans ce secteur et dans cette nouvelle fonction de chef des ventes. Au niveau de la direction d'une agence, dans le pilotage quotidien avec beaucoup de part de gestion, cela se passait bien, alors qu'elle a eu beaucoup de mal à intégrer les outils de pilotage d'une activité commerciale pure, ayant dû par ailleurs se former sur le tas avec ses collègues comme support car aucun accompagnement dédié ne fut mis en place.



Cette chef des ventes s'est vite sentie en décalage avec ce que demande sa fonction et l'idée qu'elle s'en faisait, essuyant une légère déception sur ce sujet dont elle s'était confiée à notre contact responsable d'agence. En plus de cette déception, c'est un ensemble de quinze commerciaux ayant des résultats mitigés qui sont devenus de plus en plus critiques des moyens mis en place par la société en cette période difficile, qui selon eux ne leur permettaient pas d'accomplir leur mission.

Ce manque de moyens de matériels pouvant être mis à disposition chez les clients ou d'une vétusté importante générant des réclamations clients, mais aussi internes. Tout était à cette période prétexte à ne pas atteindre les objectifs. L'investissement de cette personne s'est alors décuplé, et elle a pris sur elle de rechercher des solutions du mieux qu'elle pouvait, dérivant ainsi de sa première mission et accroissant aussi l'amplitude de ses heures pour dépanner un commercial en téléphonant à d'autres agences, ou bien en se battant pour obtenir un investissement nécessaire pour une agence.

Par ailleurs, l'idéal étant selon elle d'occuper en parallèle le terrain au maximum, c'est tous les jours un démarrage à 07H00 puis un déjeuner avec un collaborateur ou un client, pour une fin de journée pas avant 20H00, et ce, cinq jours sur sept, en effectuant environ 5000 kms par mois, sans compter certains salons le week-end. Et malgré tout cet investissement, un faible résultat commercial. Mais on connaît cette chef des ventes comme une grande battante, elle s'accroche et ne semble pas tenir compte de cette situation. Pour elle, tout va bien se passer...

Puis la période se stabilise au niveau des mouvements internes au bout d'un an, et la demande de résultats s'intensifie. Les efforts redoublent, mais les résultats n'arrivent pas. De plus, les relations avec certains des commerciaux commencent à se dégrader, au point que cette chef des ventes commence par être exaspérée, confiera-t-elle, par certaines réactions de gamins « pourris gâtés » de certains qui ne se rendent pas compte de la chance qu'ils ont d'être si tranquilles pour un salaire toutefois largement acceptable (en effet, le système de commissionnement fait que certains d'entre eux gagnent mieux leur vie qu'elle). De ce fait, son côté « maman poule » commence à disparaître au profit d'un côté beaucoup plus froid voire agressif, « parlons travail et résultats ».

De plus, n'ayant un pouvoir que très restreint, elle se soumet aux décisions qu'elle n'approuve pas toujours, voire ne trouve pas justes, prises par les responsables d'agences et les directeurs

régionaux : « *je n'ai plus envie de batailler de toute façon, je saute du coq à l'âne en permanence, ce n'est pas la peine de perdre plus de temps...* ». La relation se tend donc peu à peu, tant avec les commerciaux qu'avec certains responsables d'agence. La fatigue se fait de plus en plus ressentir à tel point que parfois, lors de ses retours, elle avoue s'arrêter pour dormir un peu afin d'arriver jusqu'à chez elle sans accident.

En plus de cette situation, c'est un siège totalement déconnecté, selon elle, des réalités du terrain, qui passe mal car n'apporte aucun soutien et perpétue le manque cruel de moyens mis en place pour satisfaire les clients en améliorant la qualité. Siège par ailleurs pris par de nombreuses guerres politiques internes.

La désillusion du poste, une grande fatigue physique et morale et un sentiment d'échec se cumulent à des difficultés personnelles, puisque son mari n'arrive toujours pas à retrouver du travail alors qu'il arrive en fin de droits : « *je pense que j'ai fait une grosse erreur ; en plus nous sommes isolés de notre famille avec ce déménagement, rien ne fonctionne, c'est vraiment dur, mais je vais assumer* » confiera-t-elle. Tout repose donc sur ses épaules, mais la période n'est pas couronnée de succès comme cela a été le cas lors des dernières années.

De plus, la pression constante et assez insidieuse, selon elle, du directeur régional à la recherche de résultats, s'intensifie. Il trouve que cette chef des ventes n'est pas à la hauteur (ce qui s'est vu dans l'entourage de la direction régionale). Cette pression tourne même au harcèlement par des convocations pour expliquer les résultats, des appels constants trois fois par jour pour faire des points, des demandes de tableaux complémentaires de *reporting*, des demandes de plans d'action, des conseils insistants qui sont perçus par cette personne comme un manque total de confiance et un manque total de compréhension des problèmes, le tout accompagné de manque de moyens qui sont en grande partie à l'origine de ces dysfonctionnements. Elle vit cela comme une grande injustice finalement.

Le Directeur Régional contrôle son travail, ne la soutient dans quasiment aucune de ses démarches d'animation et de plus ne lui autorise quasiment pas de dérogations qu'il peut accorder aux autres. Sans compter la comparaison avec d'autres chefs des ventes en phase de succès, peu nombreux certes, mais en phase de succès... et la pression exercée par le siège d'un autre côté en manque de résultats rapides en point d'orgue...

Elle est de plus en plus emprise par un fort sentiment d'infériorité par rapport à ses autres collègues, et a de moins en moins de contacts avec eux, ce dont elle fait part à notre contact responsable d'agence. Elle devient donc de plus en plus fatiguée et semble aussi de plus en plus « ailleurs » dans certains rendez-vous.

Un matin, jour succédant à une énième réunion avec le directeur régional où elle a encore essuyé des remarques, elle n'arrive plus à se lever ni à faire face. Son médecin l'arrêtera. Notre contact ayant de bonnes relations avec cette chef des ventes réussira à la contacter par téléphone. En cours de traitement, elle est suivie par un spécialiste (psychologue) et semble totalement déboussolée (elle lui avouera être sous traitement médical). Face à cette situation, il n'osera insister plus. Il saura simplement que ce Burnout sera suivi et traité comme une dépression. Mais après deux ans d'arrêt, le poste ayant été pris par une autre personne, c'est par un licenciement que l'histoire se terminera.

Elle ne réintègrera jamais l'entreprise et sera licenciée après un arrangement financier coûteux pour la société. Cette dernière préfère régler la note que de se voir attaquée en justice, chose qui est redouté, sait-on de source fiable, par la direction des ressources humaines. A noter aussi qu'à la suite de ce Burnout, petit à petit cette personne s'est reconstruite et a obtenu après deux échecs un emploi complètement différent et avec beaucoup moins de « pression », qui lui convient aujourd'hui parfaitement. Son mari aussi a quant à lui réussi à trouver du travail.

*Nous observons avec cette chef des ventes une situation où l'emploi idéalisé n'est pas. La pression est énorme et le choc entre la réalité et le mythe est difficile à encaisser. Les moyens ne sont pas fournis en quantité suffisante. Les efforts n'y font rien, et les résultats ne sont pas là malgré un fort investissement. L'épuisement émotionnel caractérisé entre autres par des signes d'irritabilité se mêle à la dépersonnalisation et l'on peut deviner un sentiment d'injustice. Le harcèlement moral subi au quotidien n'est pas supportable et l'échec personnel et la dévalorisation apparaissent, puis le Burnout.*

### **II-3-5 Troisième situation – « Autodidacte monté à la force du poignet... »**

Poste de chef des ventes régional au sein de la région EMSA Est. Il gère une équipe d'environ 15 commerciaux sur 10 départements.

Ce poste est un poste fonctionnel au niveau régional, il est situé hiérarchiquement en dessous du directeur régional.

Responsable de l'animation des ventes et des résultats commerciaux de son secteur.

Age : 51 ans.

Sexe : Masculin.

En termes de rappel, ce poste, dont nous avons déjà parlé dans la deuxième situation, est essentiellement un poste d'animation destiné à animer un groupe de plusieurs commerciaux répartis dans différentes agences sur un secteur donné ayant pour objectif de développer les ventes du secteur.

Le chef des ventes en place sur ce poste vit au milieu de la région qu'il anime. Il est connu pour un fort investissement, « battant », toujours placé dans les challenges internes. Il est autodidacte et a su cumuler au fil des années une bonne réputation au sein de la société EMSA qui a su le faire évoluer. EMSA l'a fait passer de commercial terrain à responsable d'agence, puis à chef des ventes régional, malgré de temps en temps quelques reproches sur son manque de maîtrise de comportement lors de conflits avec les commerciaux ou les directeurs d'agence. De plus, en interne, quelques moqueries concernent l'orthographe qu'il emploie dans ses mails, qui ont malheureusement souvent tendance à décrédibiliser son action ou à le décrédibiliser lui-même vis-à-vis de la direction commerciale, régionale et d'agence.

Ce chef des ventes a cependant su s'adapter au fil du temps aux différentes phases qu'a subi la société. Bien aidé par une hiérarchie complaisante dans une période faste pour la société, il a pu tout de même évoluer à ce niveau de responsabilités.

Lors de la période de fusion des agences gérant le matériel lourd et de celles gérant le matériel léger, et du développement offert par ces rapprochements au niveau du siège et des régions, le rythme s'est accéléré en termes de travail. De plus, la nouvelle direction nationale, cherchant à mieux structurer les équipes et à obtenir une meilleure vision du développement, a mis en place plusieurs outils informatiques, comme nous l'avons déjà exposé, assez peu ergonomiques, mais imposés. Le *reporting* est en effet devenu quotidien.

Dans le cadre de son travail, précédemment, il est important de souligner que le suivi et le *reporting* étaient très faibles. L'essentiel consistait à être présent en accompagnement et à

relever les compteurs de vente. Au niveau suivi, quelques réunions au siège et une réunion par mois avec la région étaient nécessaires, bien loin du volume demandé après la fusion. Le travail s'est intensifié et a changé, demandant une agilité informatique et du temps pour le suivi et le pilotage, en enlevant une certaine partie terrain.

En plus de ces changements majeurs, un deuxième chef des ventes agissant sur le même secteur est resté en place, car la décision a été prise de continuer à garder ce poste en doublon, chacun travaillant sur un domaine précis, soit matériel lourd soit matériel léger, animant donc les mêmes commerciaux sur deux types de matériels différents. Ceci n'apparaît pas comme une solution idéale selon les acteurs, mais le siège en a décidé ainsi, disent-ils.

Les premiers temps de mise en place de cette organisation se passent assez bien, chacun délimitant son territoire. Ce chef des ventes, souhaitant être présent sur tous les fronts se déplace énormément sur son secteur. Les conférences téléphoniques de travail commençant tôt le matin ou finissant tard le soir lui imposent une amplitude horaire importante. De plus il doit de plus en plus souvent découcher pour pouvoir tout faire. Ajoutons à cela une non maîtrise de l'outil informatique et aucune formation pour l'aider, faute de temps et de moyens, mais aussi dû au refus d'avouer une faiblesse à ce niveau, même si tout le monde s'en est aperçu.

Au fur et à mesure que le temps passe, l'homme semble de plus en plus pressé et toujours en train de courir. Il accorde de moins en moins de temps à prendre du recul, trop harcelé par les coups de téléphone des commerciaux et ceux du siège. De plus, en essayant d'être sur tous les fronts à la fois, sans cesse interrompu, il devient parfois malpoli ou maladroitement expéditif, ce qui a tendance à énerver bon nombre de ses collègues, y compris ceux qui occupent le même poste à d'autres endroits géographiques.

Parallèlement à cela, au fur et à mesure que les mois passent, se déroule une sorte de compétition assez malsaine entre les deux chefs des ventes présentes sur le même secteur. Compétition faite d'injustices sur certaines attributions de contrats ou certains coups bas bien étudiés qui sont aussi remarqués par d'autres personnes indirectement concernées. Le deuxième chef des ventes a aussi tendance à profiter de la situation pour se mettre en avant et « met la pression » par des demandes de renseignements ou d'explications quotidiennes auprès de ce chef des ventes, ce qui n'arrange pas la situation.

Par ailleurs, leur supérieur hiérarchique, le directeur régional, ne tranche jamais vraiment et s'amuse plutôt de ces situations, ce qui a le mérite de mettre hors de lui notre chef des ventes, car il n'est jamais privilégié lors des arbitrages. Aucun soutien de sa hiérarchie et de grosses injustices ont lieu me confiera notre contact responsable d'agence, qui pourtant ne l'apprécie pas tellement. Le directeur régional ne le soutient dans quasiment aucune de ses décisions et semble ne pas vraiment l'apprécier lui non plus. De plus, pour ces raisons, il demande une validation auprès de lui qu'il ne demande pas à l'autre chef des ventes à qui il offre une latitude importante, ce dont certains commerciaux jouent pour obtenir ce qu'ils souhaitent.

Au niveau du siège social, les guerres de pouvoir toujours aussi importantes n'apportent que trouble et inquiétude sur l'avenir. Chacun essaie de sauver sa place en se démarquant des autres comme il le peut. La pression du résultat est énorme, et il n'est pas possible d'émettre des remarques lors des réunions sur les éventuels manques de moyens qui n'aident pas le commerce à aller de l'avant sous peine d'exclusion du jeu.

Au cours de quelques réunions avec le personnel régional, c'est un flot de critiques qui lui sont faites par le directeur régional. Il lui reproche notamment de ne pas atteindre ses résultats et de ne pas non plus tout mettre en œuvre pour y arriver. En plus de ces plaintes, son comportement de plus en plus négativement impulsif a une forte tendance à le décrédibiliser auprès de certains responsables d'agence, qui ne lui font plus confiance et lui demandent de ne plus faire de remarques désobligeantes aux commerciaux sans qu'ils ne soient présents.

Il s'accroche toutefois mais devient de plus en plus distant. Il semble avoir du mal à comprendre et à intégrer ce qui se passe au niveau du changement brutal de la façon d'animer son poste. De plus, son comportement agressif non apprécié ne fait qu'empirer son isolement. Il faut aussi souligner à ce stade que lors des années précédentes, ce chef des ventes ne s'était pas fait « que » des amis et que le soutien de sa direction de l'époque lui conférait une immunité bien utile. Il obtient donc comme résultat aujourd'hui que peu d'aide de la part des autres chefs des ventes qu'il a peu aidé par le passé. Cette situation arrange toujours son confrère qui, il faut le dire, ne fait aucun effort pour l'aider sur ces sujets. Notre contact responsable d'agence a remarqué, lors d'un entretien avec ce deuxième chef des ventes, qu'il filtrait les appels de son collègue.

Des remontrances sont aussi faites par le siège à ce chef des ventes car il ne fournit pas en temps et heures son travail, et que de plus, lorsqu'il est fourni, il est souvent faux. Cela paraît

inadmissible, même si les résultats qu'il obtient en termes de ventes ne sont pas si mauvais que cela, grâce notamment à quelques très bons éléments assez autonomes présents sur son secteur dont il tire bénéfices.

La situation empire donc au fil du temps. Ce sont souvent des erreurs dans les horaires, des promesses intenables faites aux clients et aux commerciaux qui ne font que compliquer sa situation. On peut ajouter à cette situation un manque important de moyens pour fournir les clients qui génère des situations compliquées à gérer. Il devient de plus en plus irritable, augmente encore son volume horaire, s'acharne à justifier ses résultats et à essayer d'effectuer des *reporting* corrects.

Plus le temps passe et plus la situation se complique. Des jours, il arrive que personne ne puisse obtenir de ses nouvelles. Nous avons su après qu'il restait chez lui pour dormir, de plus en plus incapable de se lever pour venir travailler. Il s'isole sinon lors de ses visites en agence et passe par des phases de détachement puis de profond investissement. Peu de collaborateurs arrivent à le suivre et à le comprendre, même les plus fidèles éléments, avec qui la relation était très bonne. Il confiera à certains d'entre eux avoir l'impression qu'il ne sert plus à rien, est mal aimé et n'arrive pas à suivre et à fournir ce qu'on lui demande en temps et heures.

Lors du recrutement d'un nouveau commercial, notre contact responsable d'agence remarquera qu'il devient de moins en moins cohérent et qu'il devient quasiment craintif dans le fait de devoir trancher une décision de recrutement. Les responsables ressources humaines et le directeur régional lui font désormais peur. Son comportement détaché et son air hagard lors du repas de midi en viennent même à inquiéter le responsable d'agence. Il a en outre perdu une dizaine de kilos, ne mange qu'une salade verte faute d'appétit, son visage s'est creusé et il semble totalement déboussolé. Le responsable d'agence pense qu'il est sous traitement antidépresseurs.

L'entretien avec le candidat ayant tout de même abouti, c'est une quinzaine de messages plus tard et plusieurs mails afin de savoir si la hiérarchie validait l'embauche, que le responsable de l'agence concerné va apprendre que ce chef des ventes est en arrêt maladie.

Notre contact saura qu'il s'agit d'un Burnout grâce à une personne de son entourage familial, qu'il côtoie dans le cadre d'évènements sportifs. Ce Burnout est traité comme dans le cas

précédent, c'est-à-dire comme une dépression, avec suivi d'un spécialiste et traitement médical associé. Il ne réintègrera jamais l'entreprise et sera licencié après un arrangement financier encore une fois coûteux pour la société qui préfère, comme nous l'avons vu, payer plutôt que de se voir attaquée en justice.

Le responsable d'agence n'a plus eu aucune nouvelle de ce chef des ventes par la suite. Il sait toutefois au moment où nous écrivons qu'il n'a toujours pas réintégré la vie active par la personne de son entourage familial qu'il côtoie.

*Le fait marquant de cette situation est le « changement ». Ce chef des ventes ne s'adapte pas aux nouvelles contraintes et fortes demandes que lui impose son poste. Notre chef des ventes est ici peu soutenu et le climat de travail a changé négativement. Isolé et manquant de compétences et de moyens de formation, il s'épuise, montre des signes d'agressivité et se met dans des situations de fuite en avant. Peu aidé, il ne maîtrise plus la situation, dépersonnalise et se dévalorise...jusqu'au Burnout.*

### **II-3-6 Quatrième situation – « Qui veut noyer son chien... »**

Poste de chef d'atelier au sein de l'agence EMSA de Bordeaux gérant une équipe de 5 mécaniciens.

Poste situé hiérarchiquement entre le responsable d'agence et le chef d'équipe.

Poste animé par un personnel fonctionnel régional, responsable opérationnel des ateliers de l'ensemble des ateliers de la région.

Age : 52 ans.

Sexe : Masculin.

Le poste de chef d'atelier est un poste stratégique pour chaque agence. Il s'agit d'un poste d'encadrement majeur au sein des agences EMSA. En effet, dans le fonctionnement quotidien de cette société, les « pilotes » des agences sont le responsable d'agence, la responsable administrative et le chef d'atelier.

Dans ce cadre, les agences étant des centres de profits, la responsabilité de la dépense des ateliers est confiée au chef d'atelier et suivie de près par le responsable d'agence et le



responsable technique régional. Le chef d'atelier est donc le véritable bras droit de l'agence, pour la bonne et simple raison qu'il pilote plus de la moitié du personnel, essentiellement constitué de mécaniciens.

Ce collaborateur, ancien militaire chevronné, est habitué à diriger des équipes et à gérer des situations stressantes. « Battant » par nature, c'est donc sans difficultés qu'il organise, pilote et suit au mieux le travail du chef d'équipe et des mécaniciens de l'agence. Gestionnaire pointilleux, chaque détail compte et chaque dossier dont il a la charge doit être complet. Le personnage est assez jovial tout en étant autoritaire. Quelques dérapages ou heurts avec certains clients ont lieu ; cependant, c'est toujours une discussion avec des arguments solides qui permettent de venir à bout de certaines situations litigieuses, comme principalement des pannes liées aux problèmes d'utilisation et non aux problèmes de maintenance.

Il délègue certaines tâches au chef d'équipe et le manage « à la dure », mais le travail se fait. Les rapports entre les diverses personnes de l'entreprise à tous les postes sont plutôt cordiaux, l'apéritif traditionnel du soir aidant aux bonnes relations.

Dans un premier temps, ce chef d'atelier multifonctions se trouvait sous l'autorité d'un responsable d'agence proche de la retraite qui lui déléguait, on ne peut plus, le fonctionnement global de l'agence. Il est vrai que le fonctionnement général de l'agence est très encadré et que la latitude que le siège donne aux agences n'est pas importante. Cependant, le responsable d'agence peut s'il le désire donner de la latitude dans son management au chef d'atelier afin de lui permettre d'organiser son atelier au mieux, ce qui est ici le cas (du moins dans un premier temps).

De temps en temps quelques discussions éclatent avec certains clients ou sur certains chiffres à justifier, rien de plus. Sur le plan de la clientèle, les utilisateurs de gros matériels sont assez souvent dans le même type de structures et l'entente, bien que musclée, est cordiale une fois le litige passé s'il y a eu lieu. La qualité de l'accueil un peu brute et rustre du « personnage » est bien connue. Certains clients et collaborateurs font état d'une perception générale de l'agence qui laisse à désirer sur le plan suivi des infrastructures, c'est à dire de l'entretien global de l'agence, entretien, peintures, rangement, etc. Sur ce point les conditions de travail sont mauvaises à cause d'un gel des investissements par le siège social soucieux de dégager de meilleurs bénéfices.

A cette époque aussi, le groupe est plutôt en bonne santé. L'agence gérée n'est pas parmi les plus performantes de France mais reste dans une moyenne acceptable, et la crise de 2008 n'a pas encore eu lieu. L'amplitude horaire du chef d'atelier est assez importante car l'agence détient des clients ayant de grosses contraintes d'exploitation, ce qui amène ce chef d'atelier à travailler plus de cinquante heures par semaine et à produire de gros efforts, en comparaison avec d'autres agences connues comme étant plus tranquilles.

Cependant, la crise de 2008 arrive, et à la suite de diverses réorganisations, il est décidé de nommer une nouvelle responsable d'agence, censée mettre un peu d'ordre, redresser les comptes et la tenue globale de l'agence. Cette personne voulant habiter dans la région a exigé ce poste et a usé de pressions internes pour arriver à ses fins et ainsi faire muter l'ancien responsable d'agence qui a eu droit, saura-t-on plus tard, à un placard, plutôt qu'à une promotion...ce qui l'a finalement poussé à quitter la société.

Au fil des mois s'est alors abattue sur ce chef d'atelier une avalanche de demandes de la part de cette nouvelle responsable d'agence : de *reporting*, de justification de certains dérapages budgétaires, de justification de certaines réclamations des clients, une mise au pli pour le rangement et la propreté générale, pour la tenue, pour la sécurité, pour l'organisation des plannings, des expertises lourdes à mettre en informatique, etc...et aucune récompense ou remerciements en retour lors des situations bien gérées. A plusieurs reprises, on sait que c'est plus directement le manque de matériel qui peut être la cause de certaines tensions entre atelier et clients, mais c'est lui qui sera accusé.

Assez souvent, il est directement écarté de certains débats au profit de demandes vis-à-vis du chef d'équipe ou de la responsable administrative, le privant ainsi d'une certaine partie de son pouvoir d'action dans un sentiment d'injustice flagrant, mal vécu d'ailleurs par les collègues concernés. Il est cependant toujours tenu responsable des mauvais résultats devant ses équipes et devant les clients.

Un collaborateur majeur vient heureusement contrecarrer cette cavalcade. Le responsable régional des ateliers souligne que l'on ne peut reprocher grand-chose à ce chef d'atelier, qui est tout de même rentré dans le rang à bien des niveaux et gère aujourd'hui mieux l'agence. Il faut, selon ce responsable fonctionnel régional des ateliers, prendre aussi en compte la spécificité de la clientèle qui impose d'elle-même des coûts relativement élevés par rapport aux autres

agences, de par notamment le type du matériel lourd qu'elle utilise. Il faut alors en tenir compte afin d'être juste dans l'analyse du travail et le jugement qui en découle.

Les relations générales de la partie atelier par rapport à la responsable d'agence sont alors très tendues. Le directeur régional se mêle peu de la situation mais soutient et couvre souvent les agissements managériaux un peu en marge de la responsable d'agence. Elle obtient en effet de bons résultats commerciaux grâce à un travail de terrain en offrant des services atelier spécifiques et difficiles à fournir au client, accentuant ainsi la fuite en avant. Le chef d'atelier commence alors petit à petit à perdre de sa superbe, mais pas encore de sa réputation. Toujours solide à la voix grave, il lutte tant qu'il peut pour justifier son mode de fonctionnement et ses dépenses quotidiennes.

Puis un jour, la responsable d'agence décide unilatéralement de remodeler l'accueil et se sert du chef d'équipe qu'elle met alors en première ligne en lieu et place du chef d'atelier, une sorte de mise au placard qui mine encore un peu plus le personnage. Il n'a alors plus aucune latitude décisionnelle possible et a le sentiment d'être totalement hors-jeu confiera-t-il. La responsable d'agence a totalement pris le pouvoir et même les autres collaborateurs la craignent.

L'homme est désabusé, écœuré, détaché des problématiques des clients. Il se terre peu à peu dans le silence et lui-même se tient à l'écart. Notre contact responsable d'agence confiera l'avoir retrouvé souvent les yeux humides et pense qu'il pleure de temps en temps. Voir un homme de cette stature si imposante et de cette si grande force de caractère sombrer ainsi l'attriste.

L'équipe n'a pourtant pas changé de comportement envers lui, ni même les clients. Le travail est fait même si lorsque l'on aborde le sujet de sa chef, on sent de la haine dans ses propos. Fort heureusement donc, le soutien des collègues est là, et les apéritifs du soir, bien qu'interdits, ont lieu clandestinement. A ce sujet d'ailleurs les doses d'alcool s'allongent, comme pour oublier, et l'homme sombre malgré lui peu à peu. Le responsable d'agence confiera en venir à s'inquiéter qu'il puisse avoir un accident de voiture en rentrant chez lui.

Puis, comme un déferlement incessant de demandes de la responsable d'agence qui veut toujours plus justifier de certaines dépenses, il est exigé une analyse détaillée des comptes au chef d'atelier. Le responsable régional des ateliers et de la direction technique nationale se

mêlent de l'histoire. Ces fameux comptes ne montrent aucun dérapage probant qui puisse être dû à une incompétence du chef d'atelier. Petit à petit, il s'isole du reste de l'équipe.

Alors, une idée surgit de la tête de cette responsable d'agence qui veut absolument arriver à ses fins et obtenir les résultats de gestion qu'elle souhaite. La seule explication ne serait-elle pas le vol ? Un cap supplémentaire est franchi. C'est l'honneur de cet ancien militaire qui est directement touché, lui qui cherche à économiser un boulon lorsqu'il le peut. Comment peut-on l'accuser de vol sans que cela soit fondé sur des faits précis ?

La réaction de ce chef d'atelier à cette période déjà difficile à traverser pour lui, fut implacable. C'est une véritable dépression qui s'en est suivie, avec arrêt maladie immédiat, dès que cette possibilité de vol a été évoquée. Il a perdu 15 kilos en six mois, dormait la plupart de la journée et était même incapable de venir lui-même récupérer ses affaires personnelles tant le traumatisme était profond. Ce chef d'atelier est d'ailleurs revenu trois ans après pour récupérer un document, et ne pouvant contenir son émotion s'est mis à verser une larme lorsqu'il a pénétré dans ses anciens locaux. Notre contact ayant eu accès au dossier personnel complet de ce salarié, malgré la confidentialité qui aurait dû être, aura confirmation d'un diagnostic de dépression causée par le travail (Burnout).

L'homme a attaqué la société, puis la responsable d'agence à titre personnel pour harcèlement moral. Le premier jugement a rendu la société responsable de lui verser une somme importante de dommages et intérêts. Au niveau de la responsable d'agence, il aura fallu une autre affaire de défaut de management apparenté à du harcèlement pour qu'elle quitte la société ; cette affaire est toujours en cours.

*Cette situation est clairement une situation de harcèlement moral. Un déferlement de demandes soudain use ses ressources. Ici le fait marquant est l'isolement et la perte de pouvoir qui attisent l'épuisement émotionnel caractérisé par de nombreux signes, d'une personne qui ne comprend pas ce qui lui arrive. La stratégie de coping de fuite (alcool notamment) est adoptée. Les valeurs de l'individu sont directement touchées. Le soutien social n'y fait rien et le désespoir survient, puis le Burnout.*

## **II-3-7 Cinquième situation – « Une lente dérive... »**

Poste de chef d'équipe au sein de l'agence EMSA d'Arcachon gérant une équipe de 5 puis 6 mécaniciens.

Poste situé hiérarchiquement entre le chef d'atelier et les équipes.

Age : 38 ans.

Sexe : Masculin.

Le chef d'équipe a pour mission de gérer les équipes et de distribuer le travail quotidien. Il doit aussi être apte à remplacer le chef d'atelier lors de ses absences, et à gérer le stock de pièces ou passer les commandes lorsque cela s'avère nécessaire, c'est-à-dire, pour des agences de cette taille, tous les jours.

Le travail de chef d'équipe comme celui de chef d'atelier laisse peu de place au repos ou à la possibilité de prendre le temps de se concentrer afin d'analyser une situation complexe pour prendre les bonnes décisions. En effet, les opérations sont assez souvent faites dans l'urgence et les dépannages demandent une vigilance constante et une réactivité impérative. La demande quotidienne de travail est donc très intense, il faut être réactif. Les clients sont exigeants et les mécaniciens de cette agence, pour la plupart assez âgés, sont réputés difficiles à manager.

Dans certaines circonstances, le chef d'équipe sera en lien direct avec un client lors d'un dépannage ou d'un départ de matériel. De plus, le chef d'équipe est tout comme le chef d'atelier garant de la sécurité des mécaniciens dans leur travail quotidien. Pour les clients aussi, il doit s'assurer que le travail est bien effectué. Il est à même de juger s'il faut ou pas remplacer certaines pièces ou remplacer un matériel.

Cependant, le siège exigeant des résultats, offre très peu de latitude dans les choix de fournisseurs et surveille chaque ligne de coûts. Le chef d'équipe est donc sans cesse interrompu dans son travail pour des demandes internes ou par des demandes de clients et de fournisseurs.

Tout ceci en fait un poste complexe, mais aussi riche et intéressant. Il comporte en particulier des ambiguïtés en termes d'autorité, notamment avec les postes de chef d'atelier voire de responsable d'agence, car à chacune de ces fonctions, on manage la même équipe, donc il faut savoir trouver sa place. Il est reconnu par l'ensemble des collaborateurs que ce poste de chef

d'équipe est délicat dans le sens ou assez souvent, le chef d'atelier prend autorité sur l'équipe technique de mécaniciens. De fait, cela illégitime le chef d'équipe qui pourra avoir du mal à se faire respecter. Nous reviendrons sur ce point. Ce poste constitue par ailleurs un test tremplin intéressant pour celui qui souhaiterait évoluer vers le poste de chef d'atelier.

Le poste de chef d'équipe est occupé depuis désormais une dizaine d'années par ce collaborateur qui a intégré la société directement à ce poste. Ce chef d'équipe vit sur la ville où se situe l'agence. Après une formation de technicien supérieur en maintenance, puis d'un premier poste en tant que chef magasinier dans une grosse société, il a intégré l'agence au poste de chef d'équipe, lui offrant ainsi une évolution dans sa carrière. Étant considéré comme un « battant », le challenge s'imposait...

Les cinq premières années qui ont précédé la fusion des deux agences spécialisées entre le matériel léger et le matériel lourd se sont déroulées sans trop de soucis en ce sens que l'équipe était réduite (5 mécaniciens et 1 secrétaire administrative). Il s'est toutefois produit certains incidents, liés à la façon de gérer les situations de crise complexes en cas de dépannage de clients. Ce chef d'équipe monte en effet assez vite en pression-panique mais a le mérite d'être disponible et serviable, dévouée pour la société.

La fusion ayant lieu, le poste reste occupé par ce chef d'équipe à qui l'on ajoute un mécanicien ainsi qu'une secrétaire de parc supplémentaire et de nombreux clients. Dans le même temps, la direction de l'agence change de mains et un nouveau responsable d'agence ainsi qu'un nouveau chef d'atelier prennent place. La fusion opère ; le rapprochement des deux agences ramenant une nouvelle clientèle exigeante sur la qualité des prestations se fait non sans difficultés. Les matériels sont en effet souvent vétustes, les délais longs car le personnel est à flux tendu.

Au fil du temps, il est remarqué quelques soucis dans la façon dont le chef d'équipe gère les remplacements du chef d'atelier. Le volume horaire est d'environ une cinquantaine d'heures par semaine. Le poste est certes complexe, mais le chef d'équipe est très vite débordé lorsqu'il doit faire face par exemple à deux dépannages à réaliser en même temps. Il ne prend pas les solutions les plus simples ni les plus efficaces. Ceci entraîne donc des soucis en cascade et une difficulté d'affirmation auprès des mécaniciens qui peuvent en arriver à le juger incompétent. Pour pallier à ces soucis, il est décidé par le responsable d'agence et le chef d'atelier ayant remarqué ces difficultés de le former et de l'accompagner sur l'agence et surtout d'organiser au mieux la prise

de remplacement du poste de chef d'atelier dans le cadre des congés afin d'éviter des soucis de qualité des prestations.

Depuis la fusion de l'agence, ce chef d'équipe peine à se faire respecter par ses équipes. Il est reconnu par ailleurs qu'il ne règne pas non plus d'esprit collectif au sein de cette équipe. Quelques-uns des collaborateurs mécaniciens ont démissionné, d'autres sont arrivés, et le poids important de l'autorité du chef d'atelier semble écraser celle du chef d'équipe. Les deux hommes animent conjointement l'atelier car le travail est intense, et le « boulot doit sortir ». Ajoutons à cela l'agacement désormais quotidien de la secrétaire administrative qui a du mal à supporter que la gestion du travail ne soit pas efficace car cela lui pose des soucis dans la gestion de certains mécontentements des clients. Les relations entre les deux collègues sont d'ailleurs assez dégradées, notamment dans les périodes d'absence du chef d'atelier.

Le responsable d'agence ayant remarqué ces dysfonctionnements convoquera à plusieurs reprises ce chef d'équipe en présence du chef d'atelier, afin de le guider au mieux dans sa façon de travailler, son management, son nécessaire besoin d'affirmation et de prise de recul quotidien. Les deux hommes lui assurent d'ailleurs leur soutien même dans des moments où cela est compliqué. « *Ne jamais faire de remontrances devant les équipes est une règle que je m'impose* » souligne le responsable d'agence... ce qui n'est pas toujours le cas du chef d'atelier qui parfois s'irrite de la façon dont sont gérées certaines situations et perd patience.

En plus de ces soucis quotidiens, il est important de souligner à ce stade de la situation que les infrastructures sont vieillissantes. Cela pose certains problèmes de mécontentement en premier lieu des équipes et de fonctionnement au quotidien. Dans le cadre de pluies abondantes notamment, une certaine partie de la cour n'est pas accessible car inondée, demandant parfois de contourner ou de devoir désembourber un matériel resté trop longtemps sans bouger.

D'ailleurs, depuis le début de cette opération de fusion, le responsable d'agence a fait plusieurs demandes de réalisation de travaux, bloquées pour le moment par faute de budget, malgré de très bons résultats financiers. Ceci suscite le scepticisme de la part de l'ensemble de l'équipe, responsable d'agence compris, car la situation est telle que la sécurité des collaborateurs peut être mise en danger et que les clients ont eux-mêmes du mal à comprendre ce laissé aller pour une si grosse société qui impose de fait aux mécaniciens des conditions de travail si dégradées.

La situation du chef d'équipe se dégrade elle aussi de plus en plus avec l'équipe dans sa gestion au quotidien. Les mécanos se retrouvent désormais par la force des choses, c'est-à-dire la nécessité d'obtenir des résultats, quasi intégralement pilotés par le chef d'atelier. Il n'est plus laissé aucune latitude décisionnelle au chef d'équipe sur le fonctionnement de l'atelier, les achats et les diagnostics des matériels. Le chef d'atelier, suite à diverses erreurs de gestion assez importantes, en vient à ne plus lui faire confiance.

A cause de ces dysfonctionnements, il est décidé par le responsable d'agence et le chef d'atelier d'attribuer certaines fonctions bien spécifiques au chef d'équipe, c'est-à-dire de le spécialiser, afin de redessiner son poste avec des missions plus basiques et moins managériales pour cette agence en particulier. Le but est de le soulager, de venir au mieux à bout de l'ensemble des missions de l'atelier et de le faire ainsi mieux tourner.

Le temps passe, environ une année, et le duo semble fonctionner un peu mieux, les deux hommes ayant mieux délimité leurs champs d'action. Cependant, l'équipe n'est pas tendre avec le chef d'équipe qui a de temps à autres encore du mal à se faire respecter car il n'est clairement plus légitime. Au-delà de quelques incidents donnant lieux à des accrochages avec certains collaborateurs, la vie de l'agence suit son cours, les périodes d'absences du chef d'atelier étant gérées au mieux, toujours avec difficulté. Jusqu'au dernier été de présence de ce chef d'équipe à son poste.

En effet, la gestion sur la période d'absence du chef d'atelier a été plus que difficile et le travail peu ou mal effectué. Encore une fois, le responsable d'agence a dû soulager le chef d'équipe à son poste. Ce sera une convocation informelle avec une demande de reprendre rapidement les choses en mains qui sera donc formulée dès la rentrée. La période va de septembre à décembre et doit être révélatrice d'un bon fonctionnement au quotidien car les tâches précédemment définies, claires et précises, en viennent-elles aussi à poser certains problèmes dans leur exécution.

Le chef d'équipe présente par ailleurs un comportement de plus en plus irritant, sans cesse dans la plainte, le rejet de la faute vis-à-vis de la société, des emportements fréquents avec les personnels de l'atelier, qui le poussent petit à petit vers un certain isolement. Il dénonce l'injustice de son traitement et en vient à se cantonner à réaliser des tâches à l'écart et dans un temps non acceptable. Il s'isole et cherche clairement à fuir les contraintes de son poste (ne



répond plus au téléphone, ne rappelle pas, ne répond pas aux mails...). Ils lui sont aussi connus certains problèmes relationnels dans la sphère privée avec son épouse. Il reste tard au travail sans que le responsable d'agence sache si cela est vraiment lié à la surcharge de travail ou si cela est délibéré pour « fuir » le domicile conjugal.

Puis courant du mois de septembre de cette même année, se produit l'incident qui va s'avérer décisif. Le chef d'atelier fait une chute importante et le verdict est un arrêt maladie de 45 jours. Voilà donc notre chef d'équipe en première ligne vis-à-vis des clients, de l'équipe tant administrative que technique, enchaînant de longues heures de travail et de pressions, seul pour effectuer le travail de deux personnes.

Le responsable d'agence l'épaula au mieux, bien embêté par cette situation et demande même de l'aide en externe à d'autres agences qui envoient leur chef d'atelier un jour par semaine pour gérer la partie plus administrative du poste. Le constat des remplaçants du chef d'atelier est le même à chaque fois, une peur panique ressort de la moindre situation complexe pour ce chef d'équipe de plus en plus irrité et à fleur de peau.

Il se plaint aussi du fait que *« de toute façon ça n'ira pas mieux, on n'a pas de moyens et en plus, le chef d'atelier à son retour va encore me gueuler dessus... »*. Cela est difficile à entendre de la part d'un chef d'équipe pour le responsable d'agence, car certes les moyens manquent, mais même dans ce cas, il est important, voir impératif de savoir garder son sang-froid, surtout en public. De plus lors des visites des personnels de soutien d'autres agences, il est souligné qu'il est difficile de comprendre le mode de communication de ce chef d'équipe car il ne parle plus de clients mais de numéros de machines et semble totalement déconnecté de tout.

Le responsable d'agence « encaisse » de son côté cette période difficile. Il en vient à s'inquiéter sérieusement au sujet de la santé de ce chef d'équipe, conscient de l'importance des risques psychosociaux. Il ne voudrait pas le retrouver pendu dans son atelier tant la détresse lui semble importante. C'est un soir de début décembre que l'incident se produit. Le chef d'équipe, encore isolé dans l'arrière-cour et dans la quasi obscurité, est victime d'un accident du travail car il s'est sectionné le doigt en démontant une perceuse. Le responsable d'agence, le cherchant partout car il est presque 20 heures et que l'agence a fermé depuis plus d'une heure, retrouve le chef d'équipe en pleurs et le doigt en sang dans le vestiaire de l'agence en ce soir de forte pluie où les locaux sont encore inondés.

La situation est noire, l'homme est complètement déboussolé, hagard, ne sait pas quoi faire. Le responsable d'agence l'aide à se soigner puis lui demande immédiatement de se rendre chez le docteur afin de se faire arrêter (il avouera à notre contact regretter d'ailleurs de ne pas l'avoir lui-même accompagné). Le responsable d'agence avoue qu'il subsiste en lui un doute dans la nature de cet accident, s'il n'était pas volontaire. Mais il est certain qu'il a été salutaire car la situation aurait pu être bien plus tragique. Il s'ensuit une période difficile pour l'agence concernée, privée de deux éléments importants.

En effet, le docteur, au-delà de l'arrêt classique pour ce type de blessure, demandera un mois d'arrêt de travail, rupture d'échange avec l'entreprise et repos forcé. Cet arrêt sera prolongé pour plusieurs mois. C'est le salarié lui-même qui s'expliquera lors de son retour auprès du responsable d'agence, lui confiant que ce diagnostic l'avait choqué dans un premier temps (voire vexé) car il n'était pas conscient de la situation.

Lors du retour du chef d'équipe, c'est un reclassement forcé, plutôt mal apprécié tout de même, à un poste de mécanicien au sein de l'atelier qui lui est proposé afin de le soulager. Il a accepté cette rétrogradation et se porte malgré tout bien mieux depuis. Il a d'ailleurs été remplacé par un autre chef d'équipe chevronné et les fonctions ont été encore plus précisément définies.

Le responsable d'agence préfère cependant gérer le côté aigri du chef d'équipe rétrogradé, plutôt que de l'avoir laissé dans cette situation sans rien faire de concret en urgence. Les remplacements ne posent donc plus de problèmes à ce jour, soulageant ainsi comme il le faut le chef d'atelier.

*Cette situation contraste avec la précédente sur son aspect de non soutien des collègues. Au-delà d'une relation dégradée avec son supérieur, il ne reçoit pas non plus de soutien des équipes. Il manque de moyens, effectue de nombreuses heures et s'épuise petit à petit. La demande est forte. Le rejet de la faute est une stratégie de coping de fuite, qui ne donne pas de résultats. Le sentiment de ne rien faire comme il le faut montre une dévalorisation de soi. Le cumul de l'ensemble de ces éléments dans un cadre de pression constante le conduit au Burnout.*

### **II-3-8 Sixième situation – « Contrainte difficilement avouable... »**

Poste de responsable de la qualité au sein de la région EMSA Ouest. Elle gère une équipe d'environ 10 chefs d'agence.

Ce poste est un poste fonctionnel au niveau régional, il est situé hiérarchiquement en dessous du directeur régional.

Responsable de l'animation de la qualité et des résultats de satisfaction client de l'ensemble de son secteur.

Age : 45 ans.

Sexe : Féminin.

Le poste de responsable la qualité est un poste fonctionnel. La personne qui l'occupe a pour mission de suivre sur l'ensemble de son secteur, avec les responsables d'agences, la qualité opérationnelle des agences afin de savoir si ces dernières respectent les procédures. Elle a aussi pour mission de suivre commercialement certains dossiers importants, afin de veiller à leur développement et ainsi assurer la partie commerciale du poste. La responsable de la qualité a donc aussi des objectifs commerciaux. Ce poste demande à parcourir de nombreux kilomètres et impose une à deux fois par semaine de dormir à l'hôtel.

La responsable qualité régionale occupe ce poste suite à un départ d'une autre société. Elle est vite reconnue par l'ensemble des équipes et des responsables d'agences pour son sérieux, son tempérament de « bosseuse ». En plus de ces qualités, elle est charmante et passe très bien auprès des équipes auxquelles elle donne des conseils, et des clients qu'elle suit au quotidien.

Elle est originaire de la région dans laquelle elle travaille et vit avec son compagnon non loin de son bureau de rattachement. Elle n'a pas d'enfants et cela reste l'échec de sa vie selon ses propres mots, lorsqu'elle a l'occasion d'aborder le sujet, notamment avec notre contact responsable d'agence. Ce sujet est toujours abordé avec beaucoup de discrétion.

En termes de travail quotidien, le siège social a imposé un grand nombre de procédures qualité qu'il souhaite voir appliquer. Il se sert de l'ensemble de ces responsables qualité régionaux afin de veiller au bon déroulement des procédures, à leur bonne compréhension et application. Par ailleurs, cette fonction et les rapports qui sont faits par la responsable qualité permettent éventuellement d'apporter les corrections ou des moyens supplémentaires pour atteindre les

objectifs. Cela a par exemple pu être le cas pour procéder à une embauche supplémentaire afin de combler une défaillance dans un service donné.

Cette responsable qualité rayonne sur son secteur et dans son travail. Grâce à un supérieur avec lequel elle s'entend bien et qui lui a laissé carte blanche sur le secteur, elle s'accomplit dans son travail, même si elle l'avoue, de temps en temps, la fatigue physique due à de nombreuses heures de travail et de trajet lui pèse.

Cependant en cette période où l'entreprise subit des transformations majeures liées à la fusion des agences gérant le matériel lourd et des agences gérant le matériel léger, il est de plus en plus difficile pour cette responsable qualité de gérer l'ensemble de son travail. Sans formation solide sur les points techniques qu'elle avait l'habitude de maîtriser sur la gamme des matériels légers, c'est en redoublant d'efforts qu'elle pourra et arrivera finalement à avancer en connaissances sur la gamme du matériel lourd. Comme elle est appréciée, quelques-uns de ses collègues vont aussi l'aider et la conseiller ou lui apprendre des notions complexes qui lui permettront de mieux réussir.

A cette période aussi les relations se dégradent. L'arrivée de cette responsable qualité apparaît aux yeux de certains non habitués comme une inquisition dans leur mode de fonctionnement. Assez peu aidée à ce moment-là, elle est alors « pilotée » par un nouveau responsable hiérarchique qui lui demande de veiller à ne pas trop froisser les chefs d'agences qu'elle contrôle.

Cependant, au fil du temps, c'est une forte impression de n'arriver à rien et de l'inutilité de sa mission qualité qui s'empare d'elle. Elle confiera ces propos à notre contact responsable d'agence : « *Franchement je ne comprends pas bien ce que veut le boss, contrôler mais surtout pas corriger, c'est totalement inutile, en plus je pense qu'il ne me fait pas confiance et ne me laisse pas la main pour mener des actions correctives...* ».

La demande de *reporting* et de plans d'actions est aussi de plus en plus forte de la part du siège social. En effet, le siège a décidé de « verrouiller » les responsables de la qualité et assigne des tâches précises en limitant les marges de manœuvre qu'ils pouvaient avoir précédemment comme la mise en place de routines. Pas de prises de décisions mais le suivi d'une procédure rigoureuse qui semble parfois absurde à ses yeux dira-t-elle. Elle reconnaît même que faire de

la qualité et de la quantité sans moyens est bien difficile. Elle avouera aussi que même s'il n'y a pas de mauvaise volonté de la part des équipes, c'est parfois devenu « mission impossible ».

Le temps de travail augmente et les déplacements à la demande du siège social sont de plus en plus fréquents. Il lui est aussi demandé de fournir des résultats sur le développement commercial, et tout ceci dans un délai très court. Son supérieur hiérarchique, le directeur régional commence alors à lui mettre une pression assez importante, notamment sur les résultats commerciaux qui sont le deuxième volet de sa mission.

Au fur et à mesure que le temps passe, les déplacements de ce directeur régional se coordonnent avec les siens et ce sont d'abord quelques visites communes d'agence qui se font puis, quelques rendez-vous chez certains clients. L'entente s'améliore donc ; il lui promettra de s'occuper de la faire évoluer et de mieux répartir les clients pour lui apporter des dossiers commerciaux plus pondéreux et donc certaines primes liées à la signature de contrats.

A ce moment-là, comme elle l'exprimera plus tard, elle ne voit « rien venir » et se satisfait d'avoir un peu de soutien dans une période qui lui apparaît comme complexe. Plus le temps passe et plus en avançant dans leurs échanges, les demandes du supérieur hiérarchique d'abord floues, deviennent de plus en plus orientées. Pour parler clairement, beaucoup de questions émergent sur le plan intime et quelques-unes sur les éventuelles possibilités « d'ouverture », avec une insistance de plus en plus importante, notamment les soirs où ils dînent ensemble lors de déplacements.

Plus le temps passe et plus les demandes indirectes de faveurs s'accroissent au point où elle devra à quelques reprises repousser physiquement les avances. La peur et une certaine honte s'emparent d'elle. De plus, elle semble coincée par les liens hiérarchiques qui sont bien présents et elle commence à se couper de ses collègues au lieu de parler de la situation, à s'isoler. Notre contact responsable d'agence a remarqué qu'elle avait changé mais avait mis cela sur le compte de la fatigue car elle ne s'était alors pas encore confiée à lui.

Les changements arrivent et sont de plus en plus importants. En effet, au cours de quelques réunions régionales on apprend certains redécoupages de secteurs et autres réaffectations. Ce sont de gros volumes d'activité commerciale qui sont reportés sur d'autres collègues commerciaux ou d'autres responsables d'agences, afin d'être plus opérationnels. Ces

changements sont surprenants, pénalisent la responsable qualité, mais chacun semble y trouver son compte et ne se pose pas trop de questions car récupère ainsi un beau volume d'affaires.

Physiquement cependant, la responsable qualité a perdu du poids et se déplace de moins en moins souvent sur le secteur. On ne la voit plus avec le directeur régional et elle semble de plus en plus absente. Tout le monde pense qu'elle n'est pas en bonne forme, voire qu'elle est peut-être malade, ou que le fait de ne pas avoir d'enfants la travaille de plus en plus selon certains.

Puis cela devient de plus en plus compliqué pour elle. Elle s'isole, ne répond plus aux appels téléphoniques et s'attire même des remarques négatives de certains responsables d'agences car elle ne fait plus son travail comme il se doit selon eux. Elle devient aussi totalement absente et parle des clients comme si elle « s'en fichait » selon certains en les identifiant par leur numéro client par exemple.

Au niveau du directeur régional, ce sont les reproches d'un manque de suivi des dossiers dont elle s'occupe (faux cependant et cela sera prouvé) qui lui permettront au fil du temps de retirer toute la substance commerciale et la rémunération, voire la fierté. Il lui a supprimé par ailleurs toute latitude et exige désormais un emploi du temps précis et des résultats rapides. Elle ne peut plus prendre aucune décision sur un dossier sans sa consultation et approbation préalable.

Les demandes sont toujours pressantes et il profite de rares moments où il est avec elle pour lui exprimer son agacement de façon de plus en plus violente de la voir résister à ses avances saurait-on par la suite. Elle confiera à notre contact responsable d'agence qu'elle n'en peut plus de son travail et qu'elle a du mal avec son secteur rétréci, sans jamais parler de ce harcèlement sexuel. Elle ne lui en parlera que beaucoup plus tard.

Un matin du mois de Mai, elle est à bout et sera arrêtée sur une longue période d'un mois pour commencer, mais ne reviendra plus travailler. Notre contact saura plusieurs mois après, car elle avait totalement rompu le contact, lors d'un échange téléphonique avec elle que le diagnostic était celui de Burnout.

Elle aussi a été suivie par un spécialiste. Une négociation lui a permis de quitter la société et elle changera totalement de voie. L'auteur des faits ne sera pas inquiet car il obtient par ailleurs de bon résultats. L'affaire sera donc « étouffée ». Elle avouera à notre contact être totalement

détruite commercialement et reste toujours persuadée qu'elle ne pourra plus jamais refaire ce métier.

*Ici, on trouve une situation de harcèlement (moral et sexuel). La situation évolue négativement au fil du temps et l'on remarque une incompréhension. La mission et le sens du métier ne sont plus. Le manque de moyens est présent. L'injustice de la « confiscation » des ressources est évidente. Apparaissent donc des symptômes d'épuisement physique, émotionnel et des stratégies de coping de mise à distance. Enfin, l'acharnement de son supérieur finit par la conduire au Burnout.*

### **II-3-9 Septième situation – « Trop lourd à gérer ... »**

Poste de chef d'atelier au sein de l'agence EMSA d'Angoulême, gérant une équipe de 5 puis 6 mécaniciens.

Poste situé hiérarchiquement entre le responsable d'agence et les équipes.

Poste animé par un personnel fonctionnel régional, responsable des résultats en termes de gestion de son secteur.

Age : 39 ans.

Sexe : Masculin.

Le Poste de chef d'atelier a été pris à la suite d'une évolution interne et a entraîné une mutation et donc un déménagement de ce « battant » qui occupait précédemment un poste chef d'équipe, responsable d'une équipe constituée de cinq mécaniciens, avec succès sur une période d'une dizaine d'années. Le poste de chef d'atelier est comme nous l'avons déjà vu un poste stratégique et d'encadrement majeur au sein de chaque agence. Nous n'allons donc pas ici décrire ce poste car nous l'avons vu en détail dans une des situations précédentes.

Le chef d'atelier de cette agence, ancien militaire de carrière, est donc arrivé à la suite d'une demande de mutation interne, visant à le rapprocher de sa famille sur Angoulême d'une part et de le faire évoluer d'un poste de chef d'équipe au poste de chef d'atelier d'autre part. C'est donc après dix années de bons et loyaux services dans une autre région qu'il a décidé de déménager avec femme et enfants afin de revenir sur la région lorsque sa mutation fut acceptée.

L'agence EMSA d'Angoulême est connue pour être d'une grande difficulté de gestion. Certains de ses clients imposent un service vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept ; l'activité quotidienne de quelques gros clients, en effet, ne peut pas connaître de coupure, vu qu'il s'agit de sociétés de maintenance et dépannage exceptionnel, et de sociétés elles-mêmes ouvertes tous les jours de l'année.

On sait donc, et ceci est reconnu, que la pression de la clientèle est permanente sur Angoulême et c'est souvent dans l'urgence que l'on règle les choses. On peut aussi noter que la clientèle est assez dure car les conditions de travail de cette dernière sont assez dures elles-mêmes. Il est connu certaines histoires de conflits avec certains des utilisateurs parfois peu courtois.

Toutefois, la prise de poste de ce chef d'atelier, heureux de son évolution et de son retour sur ses terres, s'est plutôt bien passée. L'équipe en place, bien que de réputation assez difficile à gérer car il existe des tensions entre certains collaborateurs et une difficulté du travail quotidien, lui réserva un bon accueil.

La période de prise de poste de ce chef d'atelier coïncide avec une période complexe pour EMSA, due à la fusion des agences gérant le matériel lourd et des agences gérant le matériel léger. Le matériel léger était jusqu'alors totalement inconnu pour l'ensemble de cette équipe d'Angoulême. Cette réorganisation ayant eu lieu quelques mois après son affectation a aussi fait arriver au sein de cette agence de nouveaux personnels au nombre de trois ainsi qu'un nouveau responsable d'agence prenant la direction de ce nouvel ensemble.

La prise en mains de l'agence a donc donné lieu à une réorganisation. Elle s'est déroulée en bonne intelligence malgré quelques remises en ordre de l'équipe, parfois houleuses, et la remise en place de règles et de procédures auprès de clients parfois mal habitués à suivre une certaine rigueur dans le cadre de leurs passages pour des pannes, des réparations et des besoins de matériel supplémentaire.

En effet, l'agence était précédemment assez peu gérée. L'intégration des nouveaux arrivés ainsi que du nouveau chef d'atelier a permis de donner un nouveau souffle. Il se faisait en effet sentir de plus en plus le besoin de recadrer l'ensemble pour apporter un service de qualité aux clients.



Le responsable d'agence opéra dès le départ pour l'octroi d'une forte autonomie et laissera ses collaborateurs gérer les situations, apportant aide et soutien dans les cas où le besoin s'en ferait ressentir. Au niveau de la distribution des tâches dans les postes, selon les demandes, il acceptera quelques idées nouvelles pouvant s'avérer plus efficaces (comme par exemple de redessiner le poste administratif en octroyant des tâches différentes ou en répartissant les tâches selon les affinités des collaborateurs). Petit à petit, les mois passant, une certaine mise à plat de fonctionnement interne s'est mise en place, permettant d'obtenir de bons résultats financiers et des améliorations de la qualité du travail. Les progrès sont ressentis par les clients, les réparations étant plus rapides, l'organisation meilleure, et les dépannages mieux gérés.

Malgré ces remarques positives, la perception de l'accueil assez négative de certains clients entache ce beau fonctionnement. En effet, lors de périodes chargées en termes d'interventions, tout ne pouvant être traité en temps et heures du fait d'un manque de moyens humains à disposition, le chef d'atelier a tendance à vite monter en pression et à ne plus respecter les règles élémentaires d'accueil et de politesse. Il se trouve alors à mal parler ou de manière expéditive à certains clients. Il en est de même dans le management au quotidien, et les mois passant, le responsable d'agence aura d'ailleurs à gérer quelques conflits essentiellement dus à la façon dont il s'adresse aux équipes.

Le chef d'atelier est en effet assez autoritaire, et cela empire peu à peu. Face à certaines situations, il fait comme bon lui semble sans même prêter attention aux idées que peuvent soumettre les mécaniciens. Quelques-uns s'en vont sans mettre en cause ce chef d'atelier directement mais de façon assez détournée, de manière à faire comprendre la situation au responsable d'agence toujours à l'écoute.

Il s'ensuit rapidement des départs de personnels, et l'effet de ces départs est d'ailleurs plutôt néfaste. Avec moins de mécaniciens chevronnés et donc moins de moyens humains pour travailler, le travail s'intensifie encore pour ceux qui restent et demande en plus une réorganisation permanente au chef d'atelier.

Dans le même temps, le responsable d'agence concerné alerte de la situation le directeur régional et le responsable régional des ateliers. Il entend comme réponse qu'il faut faire avec et recadrer ; il respecte scrupuleusement les procédures permettant une bonne maîtrise des coûts et cela est primordial. Ces éléments à la fois positifs et négatifs sont d'ailleurs soulignés par le

responsable d'agence lors des évaluations annuelles. Ce comportement difficile à gérer représente une source importante de stress pour le responsable d'agence que nous aurons l'occasion d'analyser par la suite. Lors de ses entretiens le chef d'atelier avoue de son côté aimer son travail et se réalise dans ce poste de commandement.

Au fil du temps pourtant, les réclamations des clients commencent à s'intensifier, et les moyens mis en place n'augmentent pas. A quelques reprises d'ailleurs, suite aux réclamations des clients, certaines distorsions entre les ordres du responsable d'agence et ceux du responsable régional des ateliers mettront le chef d'atelier en porte-à-faux. En effet, parfois, ce sera par exemple la façon d'utiliser le matériel ou la façon dont s'adresse le client au chef d'atelier qui sera mise en avant pour expliquer une situation conflictuelle. Quelques entretiens houleux auront lieu à certains moments car les limites sont parfois atteintes, et la mauvaise foi semble être au rendez-vous.

L'amplitude horaire déjà importante augmente et le peu d'aide du chef d'équipe en place supposé soulager le chef d'atelier dans ses tâches quotidiennes semble être la cause majeure, selon le responsable d'agence, du stress subi par le chef d'atelier. Le chef d'atelier a d'ailleurs clairement pris tout pouvoir dans l'atelier et ne délègue aucune tâche. Il souhaite en plus lui-même intervenir techniquement sur certains matériels et ne prend plus le recul que lui impose sa fonction.

Le responsable d'agence, sensibilisé sur le sujet du stress au travail, pense que ce sur-stress est lié à une forte demande, et que le fait de ne pas vouloir déléguer et d'être si investi dans son travail au quotidien explique son comportement dans certains cas. Le problème continue pour le responsable d'agence à être cependant pénible à gérer au quotidien, et ni les entretiens ni le soutien indéfectible qui amène de grandes discussions ne semblent arranger les choses.

En effet, en termes de soutien, le responsable d'agence est convaincu qu'une agence ne peut fonctionner que si le binôme responsable d'agence et chef d'atelier est bon. Les missions de chacun sont complémentaires et leur bonne entente et nécessaire à la production de résultat. De plus, pour la cohésion d'équipes, ceci apparaît au responsable d'agence comme une évidence, même si cela devient de plus en plus difficile.

Il respecte aussi beaucoup le degré d'investissement du chef d'atelier qui a vraiment la société « en lui » et qui se dévoue pour elle. Ce soutien de la part du responsable d'agence peut prendre plusieurs formes (financière, félicitations), et s'inscrit comme une récompense par rapport à l'investissement dont il fait preuve. Le responsable d'agence souligne toujours la qualité du travail fourni lors des évaluations annuelles, et en profite pour le conseiller et l'objectiver sur son comportement.

Chacun peut cependant s'il le souhaite « mettre des bâtons dans les roues » très facilement à l'autre, ou ouvrir un conflit dont l'effet s'avérera toujours négatif pour l'ensemble (et ceci peut être fait de manière sournoise). L'expérience du responsable d'agence lui a montré ces failles qui aboutissent à un échec de toutes les parties concernées car dans ce type de structures matricielles tout le monde prend part au débat, et celui qui est le plus influent gagne.

Il faut ajouter à cette situation complexe un souci important au niveau infrastructure car il manque cruellement de place dans l'atelier, ce qui pousse le chef d'atelier à se réorganiser constamment. Les mécaniciens manifestent parfois une insatisfaction forte due à leurs conditions pénibles de travail. De ce fait aucun mécanicien ne souhaite plus assurer le travail de permanence du dimanche et c'est souvent lui qui est appelé à gérer les situations lors des sollicitations de dépannages. Cela n'est pas convenable si l'on veut avoir un mode de fonctionnement efficace d'une personne qui cumule déjà plus de cinquante heures de travail par semaine.

D'un autre côté, les résultats financiers concernant la gestion de sa partie atelier eux aussi se dégradent rapidement. Certaines règles d'achats désormais imposées par le siège ne semblent pas logiques de l'avis de ce chef d'atelier qui râle au quotidien sur ce point. Les mécaniciens se plaignent eux aussi de la qualité des pièces et le chef d'atelier a du mal à expliquer des choix qu'il ne cautionne pas. Ceci se cumule à un manque important de matériel et d'outillage que la société ne met pas en place pour raisons financières. La latitude précédemment offerte par la société et motivée par le responsable d'agence qui laissait carte blanche se dégrade.

La situation devient difficile à gérer et l'ambiance n'est plus. Le chef d'atelier évoque souvent un « *de toute façon ils ne sont jamais contents* » pour parler des collaborateurs ou des clients et il devient encore plus autoritaire. La situation se dégrade alors encore avec les équipes. Le responsable d'agence, soutenant jusque-là beaucoup le chef d'atelier pour l'aider dans son

travail quotidien se trouve dans la situation de devoir l'avertir par écrit de son mauvais comportement qui commence à donner une situation ingérable.

Il faut ajouter à cela un cumul important de nouveaux processus complexes et informatisés qui font basculer le poste de chef d'atelier de mécanicien haut de gamme à gestionnaire administratif, ce qu'il a du mal à supporter. En effet, certains de ces processus sont de son avis et de celui du responsable régional des ateliers, inadaptés, lourds, inutiles et contre productifs. Ces processus font toutefois partie du métier qui change rapidement, en effet, mais sont donnés comme étant obligatoires pour le poste. Le responsable d'agence commence à être lui-même interpellé par son directeur sur le non-respect de certains d'entre eux qui ont pour effet de mettre l'agence dans une situation délicate, notamment financièrement.

Le chef d'atelier connaît ensuite quelques difficultés d'ordre privé et arrive souvent de mauvaise humeur, ce qui n'arrange rien. Il se coupe petit à petit de l'équipe et ne donne que des ordres sans amener de chaleur humaine dans le travail quotidien. Il a tendance à s'isoler et apparaît de plus en plus fatigué et distant, irritable et peu avenant avec les clients qu'il semble mépriser de plus en plus, tout comme ses propres collaborateurs. La moindre remarque tourne mal et c'est avec beaucoup de tact et de diplomatie que le responsable d'agence, seul soutien véritable, le pilote, le conseille et essaie de lui faire prendre conscience de son comportement. Il faut qu'il s'améliore et accepte le fonctionnement global de l'agence pour son bien et celui de tous. Mais rien n'y fait.

Un jour, il décide de ne plus se réunir avec l'équipe pour boire le café le matin. Ce geste peut paraître anodin mais pose un vrai souci dans les relations avec l'agence, car le café est une tradition et le leader de l'atelier est le chef d'atelier. Il semble désabusé, absent, plus du tout concerné par son environnement, ce qui inquiète le responsable d'agence.

Quelque temps après cet événement, il sera arrêté quinze jours pour fatigue extrême, sans autre explication. Il perdra plus de cinq kilos durant cette très courte période. Lors de son retour, la situation étant identique il s'arrêtera encore après pour un accident n'ayant pas directement à voir avec son précédent arrêt mais qui lui permettra de se reposer durant plus de quarante-cinq jours.

A son retour, la situation étant très tendue et son remplacement ayant laissé un atelier totalement désorganisé, un ensemble de mesures sont prises afin d'effectuer des changements importants dans l'organisation. Il est notamment décidé de remplacer le chef d'équipe par une personne plus compétente, apte à gérer plus de tâches afin de soulager le travail quotidien du chef d'atelier.

Le chef d'équipe mis en place est chevronné et reconnu par le chef d'atelier lui-même. Il est désormais apte à assurer de manière professionnelle les remplacements lors des congés et l'activité quotidienne sans laisser une masse de travail en retard à gérer. Une nouvelle situation de travail que nous abordons désormais en II-3-10.

### **II-3-10 Huitième situation – « Un renouveau presque salubre... »**

La huitième situation est la suite de la septième situation.

Poste de chef d'atelier au sein de l'agence EMSA d'Angoulême, gérant une équipe de 5 puis 6 mécaniciens.

Poste situé hiérarchiquement entre le responsable d'agence et les équipes.

Poste animé par un personnel fonctionnel régional, responsable des résultats en termes de gestion de son secteur.

Age : 41 ans.

Sexe : Masculin.

Cette situation intervient après le remplacement du chef d'équipe par un chef d'équipe reconnu de tous comme étant de haut niveau, lors de la reprise de travail après son long arrêt maladie du chef d'atelier.

Les tâches se clarifient et la répartition des rôles amène une sérénité notable dans l'agence. Les deux personnes ayant déjà travaillé ensemble se respectent et la relation entre eux est plutôt bonne. Il s'ensuit donc une période plus calme avec beaucoup moins de problèmes relationnels avec les collaborateurs et les clients. Le travail reste cependant toujours aussi intense, mais se fait avec plus de sérénité, de rigueur et sérieux. En interne, l'ambiance générale n'est toujours pas excellente, et certaines situations peuvent de temps en temps encore se compliquer si l'agence rencontre une urgence ou cumule certains problèmes.

Cette période permet notamment la prise en mains de nouveaux outils mis en place par le siège mais qui demandent encore une fois un changement radical dans la façon d'appréhender le travail de chef d'atelier. Le nouveau chef d'équipe est dynamique et moteur sur le sujet. Car en effet, le travail a changé et le côté administratif des choses déplaît toujours autant au chef d'atelier. Il s'en plaint souvent. Le souci est que le lot des évolutions n'a pas été très bénéfique selon lui-même mais aussi selon l'ensemble des chefs d'ateliers des autres agences.

En effet, les lenteurs augmentent et l'entreprise voit son siège social encore trop occupé à mener ses guerres internes entre services ; il s'est fortement coupé des agences, ce qui n'apporte rien à l'efficacité terrain. Comme nous l'avons vu dans la septième situation, la latitude précédemment offerte par le responsable d'agence est de plus en plus contrecarrée par une rigidité importante mise en place par le siège dans un souci de pilotage et d'optimisation quotidien devenu impératif. La remarque est d'ailleurs souvent faite et difficile à contrer pour le responsable d'agence car il est vrai que certaines décisions sont complètement inadaptées. Mais le devoir de réserve l'oblige, sans justifier ces décisions, à tout au moins ne pas s'étaler sur leur inutilité.

Il faut aussi faire passer des messages aux équipes car le travail se complique avec des normes de plus en plus rigoureuses, des procédures à respecter et des contraintes supplémentaires comme l'obligation d'utiliser certaines pièces de moins bonne qualité qui généreront des pannes prévisibles, mais qui ne peuvent être remplacées par des pièces d'origine pour contenir des coûts. Quoi qu'il en soit, les coûts dérivent toujours, malgré une organisation qui semble mieux convenir au sein de l'agence.

Les collaborateurs s'en plaignent souvent. Le responsable d'agence organise des réunions d'information pour d'une part apporter le soutien nécessaire au chef d'atelier et d'autre part pour les informer et tenter de justifier les choix du service achat du siège social en cette période difficile.

Parallèlement à cela, au niveau national, les résultats n'étant pas au rendez-vous, les embauches sont gelées, même pour les agences en développement comme celle-ci. Il est aussi demandé une grande rigueur de gestion. Il n'y a donc toujours pas d'acquisition de matériel plus récent ou supplémentaire, et il faut toujours faire avec faute de mieux. L'équation à résoudre apparaît

comme insoluble, car l'objectif est de faire mieux (qualité et maîtrise et baisse des coûts) avec moins de moyens humains et matériels.

Malgré tout cela des investissements assez importants touchant à la sécurité dans les bâtiments ont été faits grâce à l'acharnement du responsable d'agence. La situation de ce point de vue s'est améliorée, même s'il subsiste quelques soucis de conditions de travail parfois difficiles, notamment en hiver.

Un des points les plus notables est la relation de ce chef d'atelier aux autres collègues de l'agence. Cette relation, qui s'est détériorée énormément comme nous l'avons vu dans l'analyse de la situation précédente, ne s'améliore toujours pas. Le chef d'atelier reste renfermé et n'arrive pas à sortir de cette situation, malgré une légère amélioration de son comportement. Dans cette démarche, le responsable d'agence le soutient et le recadre toujours, souligne ses bons résultats dans la rigueur de l'organisation.

Cette rigueur permet d'être au rendez-vous en termes de gestion des plannings et des matériels, malgré des coûts élevés qui s'expliquent toutefois sur cette agence du fait de la nature des matériels, coûteux à entretenir. Le responsable d'agence reste donc toujours en soutien dans les explications sur les demandes éventuelles des justifications des coûts d'entretien élevés, plutôt que de rejeter la faute sur le chef d'atelier qui, il le sait, fait de son mieux.

La pression est toujours forte et cette agence, malgré ses bons résultats en termes de développement commercial, se retrouve obligée de suivre la règle nationale. Le chiffre d'affaires augmente, mais ni les moyens humains ni les moyens matériels ne sont mis en place, ce qui aggrave la situation en termes de stress au quotidien pour l'atelier en général par une intensification du travail. Le responsable d'agence a par ailleurs du mal à expliquer cette situation à ses équipes directes ainsi qu'à l'ensemble des collaborateurs lors des réunions. Le chef d'atelier s'en plaint régulièrement.

Le responsable d'agence souhaite en effet continuer à fournir un service de qualité en entretenant correctement les matériels, et le responsable fonctionnel relance régulièrement les chefs des ateliers sur l'obligation de contenir les coûts. Les relations se tendent parfois car comme le déclare ce chef d'atelier « *je n'ai pas quatre bras et je n'ai pas assez de personnel, en plus les matériels sont complètement irrécupérables* ».

A noter qu'il a toujours une tendance à faire beaucoup et assez souvent prendre les outils plutôt que de faire faire. Ceci a pour effet contreproductif de lui laisser moins de temps pour gérer l'administratif qui parfois prend du retard ou lui impose de rester le soir plus longtemps. La relation avec l'équipe se dégrade encore et encore.

En ce qui concerne le temps de travail de ce chef d'atelier, la moyenne horaire effective en semaine se situe toujours au-delà de cinquante heures. Sans prendre en compte un éventuel dépannage de week-end que le personnel ne souhaite toujours pas assurer et qu'il effectue malgré des tentatives de réorganisation malheureusement infructueuses du responsable d'agence pour faire autrement.

Ce responsable souhaitait que ne soit plus sollicité le chef d'atelier, déjà éprouvé par une longue semaine. Ce chef d'atelier préfère faire plutôt que de se retrouver dans une situation de sous-traitance coûteuse ou dans une situation de rattrapage de travail mal fait. Le chef d'équipe bien que confirmé ne réalise pas les dépannages à cause d'un souci de santé et ne peut donc pas soulager le chef d'atelier.

Au niveau interne donc les relations restent dégradées hormis avec le chef d'équipe et le responsable d'agence qui connaît finalement bien les valeurs profondes de rigueur et d'investissement de ce chef d'atelier. Le comportement quotidien peut avoir tendance à dérapé quelques fois mais reste tout de même contenu. Le chef d'atelier commence cependant à détester de plus en plus les demandes de dernière minute des clients, les soucis de dépannage, les remarques des collaborateurs et râle souvent de façon bruyante.

Puis arrive alors le jour où la remarque anodine d'une collaboratrice administrative déclenche une altercation d'une ampleur suffisamment importante pour que le responsable d'agence doive s'interposer et convoquer l'ensemble des personnels sur le champ afin d'apaiser la situation et de comprendre ce qui se passe dans le détail. Le souci est que cette réunion tourne mal. Ce fut l'occasion de « vider son sac » pour beaucoup qui appréciaient le chef d'atelier pour ses valeurs, son travail et son investissement mais qui n'en pouvaient plus de son comportement de plus en plus méchant et négatif.

Difficile à croire, en effet, lorsque l'on sait que ce chef d'atelier a su avoir il y a peu, dans sa précédente agence, toutes les qualités requises pour le poste, pour faire correctement son travail



et fournir une prestation de qualité en entretenant de bonnes relations avec les collaborateurs et les clients. La situation est allée trop loin, il ne supporte plus le travail. Il ne reçoit aucun soutien désormais des collègues, entretient peu de bonnes relations avec les clients, et a une grande difficulté à se rendre compte de ce qui se passe.

Le chef d'atelier semble de plus en plus déboussolé et de plus en plus absent dans son travail au quotidien. Il arrive le matin de plus en plus fatigué, fait son travail de plus en plus mécaniquement et ne semble plus concerné autant qu'avant par les soucis des clients et le besoin d'être dans ses objectifs. Pire encore, il ne râle plus contre l'organisation et reste de plus en plus silencieux.

La solution qui s'offrit alors au responsable d'agence fut la possibilité d'envisager une mutation vers une autre agence neuve dont il avait pris la direction non loin, agence de plus petite taille et avec beaucoup moins de sollicitation des clients. De plus, comme il lui est connu des soucis dans son couple, cela lui permettra de ne pas avoir à justifier un déménagement et aussi, pour avoir pu échanger avec le responsable d'agence, de ne pas avoir à justifier d'un échec avoué.

Dans cette nouvelle agence, l'équipe en place est au complet, les mécaniciens sont plus jeunes et d'autres personnels au niveau administratif sont agréables à vivre et travaillent dans un état d'esprit collectif. Le responsable d'agence voit en cette situation une véritable option, une opportunité pour éviter une plus importante dégradation psychologique de ce chef d'atelier et éviter le pire sur le court ou moyen terme par rupture complète ou par épuisement professionnel. Le chef d'atelier en montre en effet tous les symptômes.

La mutation fut acceptée et le chef d'atelier l'a perçue comme un nouveau départ. Il a d'ailleurs retrouvé des couleurs, et bien qu'ayant un caractère trempé, il arrive mieux à prendre du recul et à appréhender les situations qui lui semblent bien moins complexes qu'auparavant. De plus les moyens mis en place l'aident à obtenir de meilleurs résultats. En revanche, les injonctions de l'organisation sur la nécessité de produire des tableaux ou de fonctionner avec les nouvelles méthodes continuent de l'irriter au plus haut point. Mais les enjeux et l'intensité du travail étant beaucoup plus faibles, il parvient à gérer ces situations.

D'autre part, le responsable de la nouvelle agence, qu'il connaît, lui donne suffisamment de latitude, le soutient au quotidien et travaille toujours de concert avec lui. Il sait qu'il a un

collaborateur de confiance et de qualité dans son équipe, qui doit travailler collectif, et qu'il ne faut pas trop mettre sous pression.

### **II-3-11 Neuvième situation – « Une perfectionniste exaspérée... »**

Poste de responsable administrative au sein de l'agence EMSA de Brest, gérant un préparateur de matériel.

Poste situé hiérarchiquement sous le responsable d'agence, au niveau du chef d'atelier.

Poste animé par un personnel fonctionnel régional, responsable opérationnel des parcs de l'ensemble de la région.

Age : 24 ans.

Sexe : Féminin.

Le poste de responsable administrative est un poste crucial comme celui du chef d'atelier. Il s'agit d'un poste à vocation administrative certes, mais il demande d'autres compétences. Il exige une véritable gymnastique intellectuelle, tant la variété des matériels est importante et tant la gestion des plannings est serrée, entre les départs de matériels, les retours, la gestion de certains rendez-vous et remplacements, ainsi que le contact direct et permanent avec la clientèle sur place ou par téléphone. Le siège impose des procédures strictes et nombreuses qu'il demande de respecter à la lettre. La latitude est donc très limitée sur beaucoup de sujets. La responsable administrative est aussi le premier point d'entrée des clients et prospects de l'agence.

La personne qui occupe ce poste est dans son premier emploi. Après un BTS d'assistante de direction, elle a tout d'abord été embauchée par l'agence qui gérait le petit matériel, puis a naturellement intégré l'agence mixte trois ans après, au même poste. Elle a toujours su prendre les choses en mains de façon méthodique et méticuleuse, voire rigide dans la gestion quotidienne de son travail. De ce fait, bien qu'intense et complexe, le travail est tout à fait bien effectué, comme le souligne régulièrement son responsable d'agence lors des évaluations annuelles. C'est clairement une « battante » qui souhaite évoluer au sein de la société.

Il faut aussi souligner que cette personne supporte mal l'à peu près et a tendance à prendre en mains un grand nombre d'opérations précédemment effectuées par la deuxième responsable administrative, moins dynamique et proche de la retraite, qui était en poste sur la partie matériel lourd avant la fusion. Cette dernière vit par ailleurs plutôt bien la chose, se délestant de certaines

tâches lui permettant de travailler moins intensément. Le responsable d'agence laisse se mettre en place cette organisation car il est très occupé ailleurs par la fusion des deux masses de clients et que la secrétaire administrative lui assure vouloir travailler ainsi pour plus d'efficacité, de suivi et de réalisation personnelle dans son travail quotidien.

La période avant fusion a été pour cette secrétaire administrative une période très enrichissante et formatrice. Sur son poste maîtrisé à la perfection elle s'est souvent faite remarquer par la qualité de son travail, sa bonne humeur, son autonomie et son sens du service client. En effet, grâce à ses bonnes pratiques et son sens du commerce, l'agence gérant le matériel léger a pu se développer rapidement. Au niveau de l'équipe, alors assez réduite puisque constituée de quatre personnes au total, l'entente régnait et l'on pouvait sentir un certain collectif en place, se souvient le responsable d'agence, par ailleurs félicité à l'époque pour la réussite totale de cette agence.

Depuis la fusion cependant les choses se sont dégradées. On lui constate une humeur à fleur de peau. Cette personne a du mal à comprendre et à accepter les contraintes qu'impose le matériel lourd tant en gestion quotidienne, car les réparations sont plus lourdes donc la réactivité est différente, qu'au niveau de la clientèle, assez brute et peu chaleureuse.

En effet, cette dernière a tendance à ne pas respecter les procédures de prise en charge et s'avère être limite dédaigneuse vis-à-vis de la nouvelle arrivante, femme, qui ose chercher à donner des instructions de fonctionnement dans ce milieu d'hommes qui a finalement toujours fait plutôt comme bon lui semblait.

Il faut ajouter à cette situation une charge de travail plus importante du fait de son propre souhait (non stoppée par le responsable d'agence qui pense bien faire en lui laissant cette autonomie de décision). Sans parler de la vétusté des locaux (froid, bruit, ambiance de mécanique lourde). Le volume horaire est d'environ 40 heures par semaine.

Les relations avec les collègues, notamment le chef d'atelier sont tantôt cordiales, tantôt guerre déclarée. Car en effet, le travail est difficile et demande un investissement intense de chaque instant. De ce fait, parfois, quelques ralentissements ou décalages dans les livraisons de pièces, ou encore de manque de personnel atelier viennent noircir le tableau des bons résultats. Quelques réclamations clients, inconnues auparavant, arrivent. Le manque de matériels est

souvent en cause. Le responsable d'agence cherche systématiquement à prendre les choses en mains afin de soulager, soutenir et défendre les équipes.

Pour cette personne, le travail n'est pas un travail bien fait. La société ne ressemble plus à ce qu'elle était et selon elle, chacun, petit à petit, face aux diverses réclamations, essaie de tirer la couverture à soi pour ne pas se sentir responsable coupable. Elle n'a cependant pas le pouvoir de faire grand-chose, évoquera-t-elle.

L'incompréhension de cette responsable administrative des soucis d'immobilisation et des lenteurs qui peuvent être présentes dans les réparations et la maintenance des gros matériels donne par moment des situations assez pénibles à gérer, en termes de conflits, pour le responsable d'agence. Il doit faire preuve de pédagogie et d'explications techniques, car il s'est toujours senti le premier concerné par les éventuels dysfonctionnements. Certains sont avérés, d'autres moins, et des actions correctives sont alors mises en place quand cela est possible, c'est-à-dire s'il obtient les moyens nécessaires, ce qui n'est pas toujours le cas.

Par ailleurs, il est coutume pour le responsable d'agence d'entendre dire que le salaire n'est pas au rendez-vous malgré les efforts fournis. Bien que le responsable d'agence ait fait son maximum, la situation sur ce point est bloquée par la direction nationale et aucune dérogation n'est acceptée. Enfin, le chef de l'atelier bénéficie d'un véhicule de fonction que la responsable administrative n'a pas, ce qui lui semble totalement injuste. Ceci fait pourtant partie des règles de la société.

En fait, bien que tout ne soit pas aussi parfait qu'auparavant, au fil des mois suivant la fusion, la nouvelle grande agence fonctionne correctement, les résultats sont là et la gestion est plutôt bonne. Le responsable d'agence est d'ailleurs encore une fois félicité sur ces points. Mais le travail a été très difficile et ce n'est pas fini, puisqu'il subsiste çà et là quelques erreurs donnant lieu à des réclamations ou remarques de clients sur la qualité du travail effectué par l'atelier.

Pourtant, à l'atelier, on se démène malgré un manque d'effectif criant, qu'à ce jour, l'organisation générale de la société ne souhaite pas combler. Ceci est considéré comme une injustice par l'ensemble du personnel technique, administratif et commercial, tout comme la non réalisation de travaux pourtant nécessaires pour l'accueil et la sécurité.

En plus de ces dysfonctionnements difficilement supportables, l'absence du chef d'atelier lors de périodes de maladie ou de congés fait apparaître aussi de lourds dysfonctionnements du chef d'équipe qui ne sait pas vraiment prendre les choses en mains, imposant ainsi aux « filles » de l'exploitation de devoir user de stratagèmes ou d'explications parfois assez scabreuses pour justifier aux clients les retards, ou pire, les impossibilités de fournir du matériel adéquat.

Ce fonctionnement, bien que dégradé, apparaît cependant comme bien moins pire que dans d'autres agences. Alors, lors de remarques au responsable régional des ateliers notamment, les réponses sont plutôt orientées vers du « *tout va bien ici* », ou bien vers du « *vous êtes vraiment décidément trop pointilleux* ».

Ce n'est pas vraiment la pression exercée par le responsable d'agence qui peut être mise en avant, tant son management est axé sur le participatif. Les demandes faites par la direction régionale sont désormais plutôt dans le vert, et non dans le rouge, au niveau des tableaux de suivi et de *reporting* quotidiens. Mais globalement le travail n'est pas fait comme il le faudrait.

Au fil des mois, l'humeur de cette secrétaire administrative est de moins en moins au beau fixe. Le responsable d'agence s'en inquiétant la convoque pour explications, et reviennent les questions sur les salaires et véhicules, le sentiment de tout faire bien, mieux et plus que les autres sans réelle contrepartie. Elle avouera aussi aimer son travail et se réaliser dedans au quotidien, mais elle ne supporte plus que son travail soit mal fait, de son avis, par sa remplaçante lors de ses absences. Elle en vient à la détester. Elle ne supporte plus non plus que certains ne semblent pas aussi concernés qu'elle par les dysfonctionnements passagers.

Après cet entretien, le responsable d'agence qui la soutient met les choses au clair avec les personnels concernés qui manquent en effet de moyens. Mais l'ampleur des dysfonctionnements est faible en regard du jugement qu'elle en fait et de l'état dans laquelle cela la met, réaction totalement disproportionnée qui l'inquiète. S'ajoutent à cela des soucis dans sa vie privée, assez importants, que l'on connaît de source fiable.

Un jour, lors de la mise en mains d'un matériel à un client, s'apercevant que le nettoyage a été oublié par le préparateur, ce qui déclenche une remarque du client, elle abandonne. Elle laissera seul le client et demandera à l'autre responsable administrative de faire le départ du matériel à sa place.

Le soir même elle demandera par téléphone à son responsable d'agence, absent ce jour-là, l'autorisation de se mettre en congés d'office durant quinze jours. Les congés devant être pris pour la période, le responsable d'agence, non informé des détails de cette histoire à ce moment-là, acceptera la demande.

Lors de son retour de congés, elle continuera à mal vivre et à travailler avec de plus en plus de distance et de détachement. Puis, après une réorganisation rendant l'agence plus opérationnelle au quotidien, cumulée à une augmentation de salaire assez importante et acceptée par le siège, la situation s'apaisera. Par ailleurs, son responsable d'agence la responsabilisera sur des sujets de gestion, ce qui, elle l'avoue, lui amène une satisfaction plus importante dans son travail quotidien.

### **II-3-12 Dixième situation – « Un perfectionniste irrité... »**

Poste de chef d'atelier au sein de l'agence EMSA de Toulouse gérant une équipe de 5 puis 6 mécaniciens.

Poste situé hiérarchiquement entre le responsable d'agence et les équipes.

Poste animé par un personnel fonctionnel régional, responsable des résultats en termes de gestion de son secteur.

Age : 38 ans.

Sexe : Masculin.

Le personnel ayant pris ce poste est arrivé par choix, quittant une place plutôt tranquille dans un emploi sécurisé pour assurer la mission de redressement d'un atelier en difficulté de par une totale désorganisation. Il est d'un niveau technique supérieur et a une bonne vue d'ensemble du travail qui lui est confié. C'est un « battant » motivé par ce challenge. Il vit à environ une heure de route de l'agence et il lui est fourni un véhicule de fonction, ainsi que les clés de l'atelier, lui laissant carte blanche pour effectuer son travail dans le cadre du respect des procédures de la société. L'agence est neuve, elle vient de sortir de terre et est entièrement équipée d'outillage dernier cri.

Nous venons de décrire sur les situations précédentes le poste de chef d'atelier. Dans les grandes lignes, ce poste demande un travail intense souvent interrompu, de pouvoir passer d'un sujet à

l'autre, une forte implication, une grande amplitude avec de temps en temps la nécessité de travailler le week-end et de nombreux *reporting* et analyses.

La prise de fonction de ce chef d'atelier s'effectue non sans peine car la tâche est ambitieuse à deux points de vue. En premier lieu l'état de désorganisation et d'insatisfaction des clients est important. En deuxième lieu la prise en mains du poste de chef d'atelier sans passer par le poste de chef d'équipe est une chose jamais vue dans cette société auparavant. Néanmoins, ce choix a été fait afin de tester ce type de mise en place et de voir quels en sont les résultats.

La prise en mains de l'ensemble des processus, du poste en lui-même et de l'équipe s'est bien passée. Après quelques déboires dus à la jeunesse dans le poste et quelques départs souhaités de personnels perturbant le travail, ou ne présentant pas les compétences nécessaires, l'atelier se redresse peu à peu et les premiers résultats apparaissent, en termes notamment de maîtrise des coûts. Fortement épaulé par son responsable d'agence qui lui offre une totale latitude dans ses prises de décisions mais aussi par le responsable régional des ateliers qui le guide au quotidien, c'est un personnage épanoui qui récolte le succès auprès des équipes, des clients et de sa hiérarchie.

Ce succès n'est bien entendu pas arrivé seul, et ce chef d'atelier avide de surperformance arrive en général vers 07h00 du matin après une heure de route pour travailler son administratif au calme et ne part pas souvent avant 19H00, et ce, cinq jours par semaine. De plus, il considère comme un devoir de réaliser une gestion des mécaniciens d'astreinte de nuit ou de week-end. Ces mécaniciens peuvent le contacter, et le contactent d'ailleurs à tous moments.

Son responsable d'agence souligne qu'il ne devrait pas en faire autant mais en retour, il sourit et préfère faire comme cela et garantir de bons résultats. Il faut reconnaître que les bons résultats arrangent bien tout le monde finalement.

Un seul bémol cependant, un caractère assez trempé et une volonté de vouloir se dépasser certes, mais dépasser aussi le champ de son action pour mettre en place des initiatives qui ne touchent pas directement son domaine parfois. C'est ainsi que l'entente assez dégradée avec la secrétaire de la partie administrative lui pose des soucis d'organisation au quotidien, de par les demandes tardives ou massives que génère l'urgence. De plus, comme au niveau général les éléments sont

les mêmes pour l'ensemble des agences, c'est parfois du matériel assez vétuste qu'il faut remettre en état afin de le mettre chez le client.

Le souci de ce fonctionnement est que la remise en état impacte directement les comptes de l'atelier dont il est le gardien. De ce fait, à quelques reprises les échanges sont houleux et le responsable d'agence doit trancher pour éviter les débats, dans l'intérêt de la société. Ces situations sont toujours douloureuses car elles génèrent un malaise général et entachent les relations avec notamment la responsable administrative. De plus elles ne sont pas très agréables à gérer du point de vue du responsable d'agence.

Dans d'autres agences, la décision collégiale lors de réunions fait foi et la situation se régule intelligemment. Mais le niveau de perfectionnisme du chef d'atelier ici présent qui sait estimer à la virgule près ses coûts est autant une qualité qu'un défaut. En effet, l'essentiel est de pouvoir rendre le service au client et parfois, même si cela paraît injuste (et c'est souvent souligné) la société n'offre pas d'autre choix que d'impacter la ligne atelier, quand bien même cela serait pour réparer un matériel « trop » vieux ou au profit d'une autre agence par exemple.

Comme dans les situations du chef d'atelier précédent, la plupart des procédures et choix de fournisseurs sont imposées par le siège, limitant toute latitude, ce qui lui semble complètement « stupide ». Les remarques sont souvent que l'atelier ne maîtrise pas ses coûts puisqu'il est obligé de se soumettre à des réparations qu'il ne devrait pas avoir à faire, mais « *on est bien obligés, il n'y a pas de matériel en état...* ». A noter que cette situation fait sourire le responsable fonctionnel des ateliers, ravi de n'avoir à gérer cette situation que de loin, car pris par d'autres missions, et de fait très peu présent sur l'agence.

Le temps passe et les résultats se redressent encore. De beaux succès commerciaux renforcent la dynamique, et la réorganisation, on peut le certifier, s'est très bien passée. Mais le chef d'atelier est toujours aussi perfectionniste et surtout de plus en plus « agressif » au quotidien lorsqu'une décision lui paraissant injuste est prise au détriment de son service, par exemple au profit du service client.

L'humeur de ce chef d'atelier se dégrade de plus en plus. Un certain acharnement, des réflexions et remarques désobligeantes envers des personnes qu'il n'apprécie pas trop car elles sont selon lui peu compétentes, s'intensifient. Le responsable d'agence est d'ailleurs obligé de le remettre



plusieurs fois à sa place sur ces sujets et constate par ailleurs qu'il s'isole de plus en plus de l'équipe. De plus, et cela a été très peu fréquent heureusement, cette mauvaise humeur bascule petit à petit sur la qualité de sa prise en charge des clients qui lui posent des soucis financiers ou des soucis dans son organisation.

Il est à noter comme élément important, pour ce chef d'atelier en particulier, qu'une part de la notation annuelle est basée sur les résultats financiers de l'atelier. C'est un véritable problème pour lui car « *le vrai souci c'est d'être à l'objectif fixé* ». Le chef d'atelier est de plus en plus froid et rigide sur ces sujets malgré d'excellents résultats. Il ne supporte pas de se tromper dans ses calculs par exemple, alors que seulement 5% de la population des chefs d'atelier de la société prennent le temps de faire leurs prévisions de coûts.

Cependant les résultats sont toujours là et les recadrages bien que désagréables n'entachent pas les évaluations du personnage qui est très sensible à la préparation poussée dans les moindres détails de cet entretien annuel, comme peu d'autres rencontrés avant par son responsable d'agence. Ayant appris le jeu de certaines écritures informatiques, il réalise certaines opérations qui pourraient s'apparenter à de la triche pour faire endosser à d'autres agences certaines charges selon des calculs qui apparaissent comme « limites » et non en rapport avec l'esprit de la société. Cela lui prend en outre beaucoup de temps mais « répare les injustices » selon lui.

Ceci, ainsi que son comportement managérial parfois en marge et blessant sera souligné comme négatif lors d'un entretien d'évaluation. Il aura du mal à le digérer, tant il ressassera au responsable d'agence qu'il trouve ces remarques injustes. Ces recadrages nécessaires n'entachent cependant pas le soutien qui lui est octroyé par ce responsable d'agence.

Le temps passe, mais la situation empire au quotidien. Il devient de plus en plus lunatique et de plus en plus cynique. Il harcèle souvent le responsable d'agence pour obtenir les résultats chiffrés de gestion, les accords clients pour facturer et ainsi rentrer dans ses objectifs. Il se rend malade et s'empêche de dormir pour un écart minime, comme il l'a déjà avoué au responsable d'agence.

Le responsable d'agence voyant la situation continuer à se dégrader, ayant la sensation d'avoir un élément de plus en plus « écoeuré » et de plus en plus hors de contrôle, cherche des solutions pour apaiser les situations. Il est le plus juste possible et relativise avec le chef d'atelier ses

écarts de résultats, du reste souvent à son avantage. Cela-dit, ses demandes de prise en charge de formation ou de prise de responsabilité sur certains sujets de travail, n'aboutissent pas car au niveau de l'organisation générale, il n'y a pas d'opportunités de le faire évoluer. Les périodes de congés apparaissent toutefois comme salutaires mais souvent le premier jour de reprise se termine par une humeur massacante car le travail n'a pas été fait comme il le souhaite.

L'organisation évolue peu quant à elle. Les processus s'alourdissent toujours plus, bien qu'il réussisse mieux que certains autres de ses confrères à les appréhender. Les moyens matériels sont toujours aussi faibles, lui donnant du fil à retordre et une sensation qu'il n'arrivera jamais jusqu'au bout des réparations avec certains clients. La fracture avec le terrain du siège est elle aussi pesante car les processus imposés sont inadaptés, inefficaces au quotidien, coûteux en temps et non mis en place avec les gens du terrain.

Il arrive de plus en plus fatigué et confiera au responsable d'agence avoir l'impression d'avoir terminé sa mission et ne pas supporter de ne pouvoir évoluer rapidement. Un jour du mois de mai, trois ans après son intégration, le chef d'atelier présente sa démission.

Il avouera avoir apprécié fortement d'avoir carte blanche dans son mode de fonctionnement. Cependant, un choix familial, un ras le bol du poids du siège, et des procédures lui font percevoir une certaine injustice au niveau du fonctionnement général de la société. Cette situation associée à un manque de moyens matériels, le pousse à changer de métier.

### **II-3-13 Onzième situation – « Promesses non tenues, demandes inacceptables... »**

Poste de responsable d'agence au sein de l'agence EMSA de Toulon gérant une équipe d'une quinzaine de personnes au total.

Poste situé hiérarchiquement entre le directeur régional et les équipes.

Poste animé par un personnel fonctionnel directeur régional, responsable des résultats de gestion de l'ensemble des agences de son secteur.

Age : 36 ans.

Sexe : Masculin.

Le poste de responsable d'agence est un poste nécessitant une compétence large puisque le responsable d'agence doit « piloter » son agence et la gérer au quotidien. De plus, une grande partie de sa fonction étant destinée au développement de l'agence, il doit faire preuve de réelles compétences commerciales. Il se dit d'ailleurs au quotidien qu'il s'agit d'un poste couteau suisse car le responsable d'agence multifonctions doit tout savoir faire dans toutes circonstances et doit évidemment maîtriser les sujets de gestion.

Le responsable d'agence qui occupe ce poste, l'occupe à la suite d'une évolution lors de la fusion des agences gérant le matériel lourd et des agences gérant le matériel léger. Il est donc passé d'une agence de petite taille vers une agence de taille moyenne en grande difficulté car en totale désorganisation et dont les résultats sont catastrophiques en termes de qualité et de gestion. L'ambiance de travail y est aussi assez pesante.

Le responsable d'agence ayant accepté cette mission évolue car il devient responsable d'une agence de taille plus importante, ce qui est intéressant pour lui. C'était devenu un de ses souhaits. Le principal avantage est donc d'accéder à de plus hautes fonctions managériales avec un inconvénient toutefois, la gestion de la fermeture pour fusion de sa première agence neuve gérant le matériel léger sur la même ville qu'il avait mise en place puis fait grandir durant cinq années. De ce fait, la gestion de cette fusion impose le rapatriement des personnels gérant le matériel léger sur l'agence composée des personnels gérant le matériel lourd. L'agence est très vétuste d'une part et la fusion pose des soucis par des doublons de postes d'autre part.

Cette nomination intervient dans un contexte difficile où plusieurs de ses collègues se sont vus remerciés ou rétrogradés sur d'autres postes. Lui s'estime chanceux car, ayant obtenu des résultats supérieurs à la normale, il se voit ainsi « sauvé » et remplace une personne qui gérait deux agences sur Toulon et qui n'en gère plus qu'une. Il habite à dix minutes de son lieu de travail, et sa connaissance du secteur représente selon lui un avantage majeur, notamment pour le développement commercial.

La prise de poste se passe plutôt bien, malgré une énorme charge de travail opérationnelle et émotionnelle, due à la difficulté à faire accepter aux anciens salariés de l'équipe du matériel léger le déménagement vers un lieu saturé et vétuste. Les rôles de chacun sont remis à plat et en bonne intelligence le redécoupage par fonctions se fait. Les équipes se connaissent car elles ont cohabité un temps, à la création de l'agence gérant le matériel léger.

Le dynamisme de tout le monde dans cette période de crise compense les aspects négatifs de l'état des infrastructures. Il est d'ailleurs promis des investissements importants à court terme sur le site pour permettre à tout le monde de travailler dans de bonnes conditions. En effet, dès le départ, les locaux étant assez petits et sous dimensionnés, certains mécaniciens doivent travailler dehors par tous temps.

La réorganisation des postes ayant eu lieu, le responsable d'agence se retrouve avec du personnel en trop, notamment au niveau des chefs d'équipe puisqu'ils sont deux désormais et qu'un suffirait amplement à assurer cette mission. Ce surnombre en personnel est néanmoins compensé par un sous-effectif dans l'atelier et les chefs d'équipes finissent par aider souvent les mécaniciens, ce qui n'est pas la façon normale de travailler d'une agence mais qui permet de compenser cette situation. Quelques remarques de la part de la direction ont lieu à ce sujet, mais la situation n'est pas simple à gérer pour le responsable d'agence qui compose avec, car les effectifs sont tous compétents.

Le souci est néanmoins majeur car le fait que les équipes aient trop de « chefs » et les clients trop d'interlocuteurs donne lieu à de nombreux dysfonctionnements de communication qui engendrent eux même des dysfonctionnements techniques réels. De nombreuses réunions sont alors nécessaires pour apaiser certaines tensions qui apparaissent car l'information circule parfois mal, donnant lieu à des erreurs dans le fonctionnement quotidien. Cependant, le travail étant très intense, on ne peut pas se « poser en réunion » trop souvent et les responsables fonctionnels régionaux, très occupés par notamment un manque d'effectifs, sont très peu présents.

Le collectif n'existe pas, les mécaniciens ne s'entendent pas bien entre eux et l'équipe accueil non plus. Le travail se fait mais sans réel engouement. Cela contribue aussi à miner le responsable d'agence qui fait avec mais déplore cette situation qu'il n'arrive pas à enrayer malgré de gros efforts d'écoute et d'animation.

Le responsable d'agence se retrouve souvent seul dans ses prises de décision. Il est néanmoins soutenu dans la plupart de ses décisions par un directeur qui lui laisse faire les choses mais attache de l'importance à communiquer avec les personnels fonctionnels afin de ne froisser personne. Il veut éviter que l'un ou l'autre n'ait pas été informé d'une modification dans

l'attribution des tâches ou dans certains changements moins importants. Le responsable d'agence sait que c'est la guerre déclarée dans certaines agences car le responsable d'agence ou le responsable fonctionnel régional se croient parfois tout pouvoir et sont en conflit permanent. Cet état de fait entraîne des situations stressantes, une baisse de la productivité et de la satisfaction des clients et collaborateurs.

On peut ajouter que l'esprit de l'équipe technique est assez dur. Chacun a l'impression que la société les a délaissés en termes de salaires qui n'ont pas été revus depuis trois ans, mais aussi de moyens (outillage et infrastructures). Cela s'avère pénible à gérer pour le responsable d'agence, qui tente par tous moyens (repas, café) d'amener de la motivation à son équipe au quotidien en attendant des jours meilleurs sur ces plans-là.

Si on observe justement les moyens mis en place par la société, la fusion des deux agences devient de plus en plus compliquée, voire catastrophique à gérer. En effet, l'agence est vétuste et n'est pas aux normes ; l'afflux de clients trop nombreux fait que l'on ne sait plus où ranger le matériel. Il devient urgent de se réorganiser et de faire des travaux.

Mais rien ne bouge. Le siège a gelé les investissements et n'offre aucune latitude sur les sujets ressources humaines par exemple. C'est d'ailleurs sur une parole donnée que le responsable d'agence doit revenir, car non, on lui a confirmé que sur la première année et sûrement la deuxième il n'y aurait rien de fait en termes d'infrastructures, contrairement à ce qui lui avait été promis au moment d'engager la fusion. « *Il va falloir faire avec mais vous êtes bons, vous allez gérer, et au fait, pourquoi ne pas licencier une personne des bureaux qui pèse lourd dans vos résultats...* ». Ceci est la réponse du directeur régional en place à cette époque lorsque le responsable d'agence lui demanda d'organiser une réunion pour informer l'équipe des non possibilité d'amélioration des conditions de travail, réunion qui n'a finalement jamais eu lieu.

Le responsable d'agence se refuse à licencier ou à mettre la pression à une secrétaire ayant plus de vingt ans d'ancienneté car elle ne « ferait » plus trop l'affaire. Ce n'est pas dans mes principes, s'expliquera-t-il afin de clore la discussion. Il n'en dormira pas, ayant senti qu'il désobéissait en quelque sorte à sa direction... mais après mure réflexion il préfère, comme il le dit, pouvoir se regarder devant la glace que de faire le « *job* » en mettant la pression insidieuse et permanente à cette personne, comme cela se fait ailleurs. Il ne veut pas ne pas avoir bonne conscience. Cette étape l'a profondément marqué.

Il faut aussi ajouter que lors de cette fusion, la personne qui gérait l'agence a mal « encaissé » la perte d'une de ses deux agences. Certains arrangements informels avec certains responsables fonctionnels s'occupant des ventes et de l'administratif avec lesquels elle s'entendait bien se sont conclus sur les secteurs. Nombre de décisions n'avaient aucune logique, étaient parfois le contraire d'économiques pour la société, surtout faites en totale injustice, mais étaient dues au fait des connaissances et des politiques internes.

A ce sujet, certaines situations seront soulignées par le responsable d'agence qui se fera à chaque fois remettre en place, voire mal voir par l'ensemble des responsables fonctionnels régionaux. Des remarques désagréables lui seront faites lors des réunions ou par le fait qu'on lui reproche de ne pas faire d'efforts.

A un stade avancé d'énervement sur le sujet pour un énième coup bas d'un personnel régional en faveur de l'ancienne responsable d'agence, il cessera toutes ses critiques pour prendre vite du recul car sinon, il sait que cela finira vraiment mal pour lui, et qu'il ne souhaite plus s'y épuiser. « *Il vaut parfois mieux renoncer quand la mauvaise foi et l'acharnement dépassent l'entendement* », mais ceci n'est pas évident.

Cet ensemble d'éléments commence à peser de plus en plus lourd. Comment trouver des solutions sans moyens et avec un volume de travail à tous les niveaux qui augmente de plus en plus. En effet, l'activité est là et en plus de cette mise en place difficile, le responsable d'agence doit apprendre à appréhender l'ensemble du fonctionnement et des produits sans qu'aucune formation sérieuse ne lui soit dispensée. Le chef des ventes régional et la responsable administrative régionale ne lui apportent aucune aide vu le contexte de tension.

Six mois après la prise de poste la situation est toujours aussi compliquée. Certaines personnes de la région commencent à faire des remarques sur les résultats et, lors de leurs peu nombreuses visites, ce sont souvent des moqueries sur l'état des locaux, la bêtise des découpages des secteurs, et le bazar qu'a entraîné cette décision de fusionner sans réaliser des travaux. Certes, mais rien ne bouge pour autant. Cela énerve le responsable d'agence car vu qu'aucun des membres de la direction régionale n'a adhéré au projet, leur aide est inexistante.

A noter toutefois l'implication du personnel fonctionnel des ateliers pour éteindre les feux à l'atelier et chez les clients. C'est un soutien de taille auprès duquel le responsable d'agence se

confie car certaines situations de tensions deviennent pour lui critiques. Il encaisse chaque jour un peu plus, jusqu'à se poser des questions sur le bout du tunnel. Il reste persuadé qu'il va y arriver : « *Je ne peux pas partir sur un échec, car je ne m'en remettrais pas* », confiera-t-il.

Il y a pourtant fortement songé lors de demandes de concurrents qui lui offraient du travail. Cependant, il s'entend finalement bien avec son directeur régional qui lui laisse toute latitude, même si certains sujets ont donné lieu à des petits conflits comme nous venons de le voir. Le directeur régional agit finalement assez peu sur les problèmes de fond, mais les deux hommes ont sympathisé.

Le temps passe, et on enregistre une multiplication d'erreurs au niveau opérationnel de l'agence et des soucis de qualité qui s'ajoutent les uns aux autres. En effet, le commercial en place à l'époque, mis au placard sur cette agence plombe les charges salariales et se plaint chaque jour des conditions de travail car il manque de matériel dans l'agence. Son attitude a pour effet d'énervier le responsable d'agence car sa présence est imposée par une situation antérieure non réglée. Il est demandé au responsable d'agence que cette situation soit résolue maintenant, et on lui demande de lui mettre la pression afin qu'il parte... Ce commercial quittera heureusement de lui-même la société rapidement, car un deuxième conflit serait certainement apparu sur le sujet du harcèlement auquel se refuse le responsable d'agence.

A un moment, vu qu'il n'a pas la main sur grand-chose en termes d'infrastructures, quelques travaux sont faits à l'initiative du responsable d'agence, avec l'appui de son directeur, en toute discrétion car la situation n'est plus tenable. Le responsable d'agence va à l'encontre de certaines directives, mais pour le bien de tous dans la mesure de ses possibilités.

A cause de tout cela et d'un soutien quasi inexistant de la région et du siège, il perd beaucoup de temps à résoudre des soucis d'exploitation pour régler les insatisfactions des clients et cumule de plus en plus d'heures (plus de cinquante heures par semaine). Très absorbé par le côté opérationnel, en dehors de ses missions d'origine, il ne développe pas assez l'agence en termes de résultats commerciaux, ce qui lui sera aussi reproché. Ceci étant par ailleurs impossible vu que l'agence n'est pas assez structurée et que les moyens mis en place ne sont toujours pas suffisants.

Il est épuisé et, confiera-t-il à notre contact à cette période, n'en peut plus de gérer à la fois les collaborateurs jamais satisfaits et des clients qui ne le sont jamais vraiment non plus, sans parler des responsables fonctionnels régionaux.

Un an après cette fusion, un des chefs d'équipes sera muté sur une autre agence lors d'un départ en retraite, grâce à l'appui du personnel fonctionnel régional des ateliers, et le bureau retrouvera un fonctionnement qui peut être qualifié de normal. De plus, à force d'acharnement et de résultats probants arrivant petit à petit, l'agence se redressera, même si tout n'est pas parfait.

Le responsable d'agence confiera à notre contact avoir écouté un de ses collègues (car il échange énormément avec eux au téléphone) lui dire de prendre du recul de suite pour ne pas se griller. Son directeur lui avait aussi évoqué le sujet. L'ensemble de ses amis et de sa famille, très présents au quotidien, notaient aussi de gros changements de comportement et faisaient des remarques sur son humeur et son état de fatigue très prononcé.

Il faudra finalement de beaux succès et beaucoup de temps pour arriver à gérer cette situation confiera-t-il, mais la prise de recul a été salutaire. Tout cela l'a aidé, à franchir le cap, grandi : *« J'étais au bord de la rupture, mais j'ai toujours pensé que j'apprenais le métier et que cela m'enrichissait, et cette prise de recul que je me suis imposée m'a permis de relativiser et d'y arriver »*. Le plus difficile s'est de se sentir hors-jeu et de voir son directeur, même si on s'entend bien avec lui, s'amuser à mettre la pression afin de voir nos réactions et si on fera l'affaire sur le long terme.

Il subsiste cependant chez ce responsable d'agence une certaine amertume due au fait que l'organisation en général ne l'a pas aidé ni soutenu comme il l'aurait souhaité, et ce, dans l'ensemble de ses démarches. Le directeur régional a su le récompenser par de bonnes évaluations et quelques gestes, ce qui l'a beaucoup aidé pour les résultats obtenus dans ce contexte compliqué. Certains ont même finalement retourné leur veste en lui apportant leur soutien, pour ne pas être mis à défaut par leurs collègues.

Depuis, de gros investissements ont été réalisés afin d'améliorer la sécurité et les conditions de travail. La réorganisation a fonctionné et le responsable d'agence s'est vu confié une deuxième agence, ce qu'il souhaitait obtenir. Voilà donc un nouveau challenge pour ce « battant », que nous abordons désormais en II-3-14.



## **II-3-14 Douzième situation – « Plus mais mieux... »**

La douzième situation est la suite de la onzième situation.

Poste de responsable d'agence au sein de l'agence EMSA de Toulon, gérant une équipe d'une quinzaine de personnes au total se voyant confier en plus l'autre agence de Toulon de même taille.

Poste situé hiérarchiquement entre le directeur régional et les équipes.

Poste animé par un personnel fonctionnel directeur régional, responsable des résultats de gestion de l'ensemble des agences de son secteur.

Age : 38 ans.

Sexe : Masculin.

Le poste de responsable d'agence est un poste nécessitant une compétence large puisque qu'il s'agit comme nous l'avons vu d'un poste « couteau suisse ». Le responsable d'agence multifonctions doit tout savoir-faire dans toutes circonstances et doit évidemment maîtriser les sujets de gestion.

Le changement majeur de cette situation par rapport à la précédente est d'ordre managérial. En effet, le contexte organisationnel est strictement identique, mais le précédent directeur régional est parti à la retraite et se voit remplacé par un nouveau directeur bien plus jeune, dynamique, reconnu tant pour ses qualités commerciales que pour un management qui a fait ses preuves.

Dès la transmission de relais entre les deux hommes le ton est donné. L'ancien directeur régional met en avant le responsable d'agence et en fait même quelqu'un qui sera en mesure d'être à son tour directeur régional, car il possède des qualités humaines, comportementales, commerciales et intellectuelles à son avis. Ceci va tout à fait dans le sens de ce qui est attendu à ce niveau de responsabilités supérieures. Le responsable d'agence lors de cette réunion sera flatté et touché par tant de reconnaissance.

Au niveau du responsable d'agence et du nouveau directeur régional, on peut dire que le « courant passe » de suite entre les deux hommes. Ce nouveau directeur lui laisse carte blanche pour mener à bien ses missions. De plus, l'ensemble des éléments précédents concernant les besoins en termes de travaux réclamés par le responsable d'agence passent comme prioritaires. Même avant d'autres projets de réalisations de travaux sur d'autres sites qui en avaient eux aussi

besoin. Le nouveau directeur régional alloue aussi quelques moyens humains supplémentaires afin de régler les derniers problèmes à bras le corps. L'idée étant en échange d'obtenir de bons résultats. La confiance est totale.

La prise de poste sur la deuxième agence se passe aussi pour le mieux. Il s'agit là aussi d'une agence à totalement réorganiser car elle fonctionne mal, et que l'ambiance y est compliquée, à cause de tensions entre collègues. Cependant, fort de son expérience, le responsable d'agence prend le temps de remettre l'organisation en place et réussit assez rapidement à fédérer autour de lui l'ensemble du personnel par sa bonne humeur et son côté positif. Fort de son expérience difficile sur la première agence, il ne met pas la pression pour rien et sait désormais beaucoup mieux absorber les demandes incessantes de *reporting* ; il fait la part des choses entre l'urgent et l'inutile.

Il passe beaucoup de temps à restructurer cette deuxième agence. La prise d'habitude de gérer deux agences éloignées de plus de 45 minutes selon la circulation le fatigue quelque peu. Mais la prise de recul a malgré tout lieu très vite, quasiment dès le départ de sa prise de fonctions. Malgré les problèmes à gérer, et le manque de moyens en matériel, il essaie donc de ne pas rentrer trop tard pour profiter de sa famille. Si quelques midis sont passés à travailler, c'est avec ses équipes qu'il déjeune le plus souvent autour d'un repas qui permet de discuter aussi d'autre chose que du travail et ainsi apprendre à mieux se connaître, car dans cette agence un peu excentrée tout le monde déjeune sur place. Le volume horaire reste cependant en moyenne de plus de 50 heures par semaine.

Le responsable d'agence est de plus en plus détendu par le plaisir de cette double gestion qui lui permet de ne plus avoir « trop le nez dans le guidon », comme c'est le cas quand on est immergé dans une seule agence, même si cela arrive de temps en temps tout de même. Les équipes de cette deuxième agence admirent le changement radical par rapport à l'ancienne responsable, car l'ambiance est devenue bien plus saine, la pression devient positive et malgré encore quelques tensions et dysfonctionnements, tout va mieux.

En effet, les relations entre les collaborateurs et avec les clients sont meilleures et une vraie équipe est née. Les clients précédemment si négatifs font même des remarques positives. Chacun aide l'autre et tout le monde « bosse » assez rapidement dans le même sens.

Le collectif permet au responsable d'agence de se reposer sur une équipe solide afin de se consacrer à des soucis de gestion ou de commerce lui permettant là aussi de mener des actions positives pour le quotidien. Cela est aussi souligné par les responsables fonctionnels régionaux qui pour certains sont surpris d'un tel changement, de surcroît si rapide. Le responsable d'agence est en symbiose avec l'ensemble des personnels régionaux à cette période. Avec ses collègues occupant les mêmes fonctions, ce sont des échanges de conseils qui continuent à avoir lieu lors des réunions ou par téléphone.

Le volume horaire des collaborateurs dans cette agence est correct. Bien qu'assez sollicités, on arrive à maintenir un volume acceptable. Au niveau management, le soutien du directeur régional est total. Même si les deux hommes ne sont pas toujours en accord, la parole est claire et les actions sont menées. Le soutien de ce directeur est pour le responsable d'agence majeur, car il lui permet de prendre des décisions suivies d'effet à tous les niveaux, investissements, infrastructures, primes de récompense exceptionnelles pour les personnels. Ainsi, il a l'impression d'asseoir mieux ses décisions et de récompenser, malgré une organisation générale toujours aussi tendue et bloquée à bien des niveaux.

L'ensemble des contraintes de l'organisation sont donc gérées et les demandes de *reporting* ou les choix hasardeux voire incompris sont expliqués afin de clarifier les situations et d'avancer. Le personnel apprécie cette communication transparente et demande souvent de l'information et à être tenu au courant des résultats.

La pression est donc tout de même présente, mais tout le monde est concerné et chacun sait ce qu'il doit faire. De temps en temps, comme il le dit « *il faut mettre un peu d'huile dans certains rouages* » mais on a bien avancé et redressé l'agence.

Moralement les premiers temps de la réorganisation ont été difficiles pour le responsable d'agence, confiera-t-il à notre contact, mais parfois, les décisions doivent être prises. Le tout est d'expliquer et de faire au mieux pour que tout se passe bien, même s'il doit y avoir un départ, le plus proprement possible. « *On doit cela à nos salariés* ».

Entre les deux agences qu'il gère, il notera que dans la deuxième, le collectif mis en place est un véritable moteur de la réussite. Le fait de s'y rendre lui apporte d'ailleurs de la bonne humeur et il sait qu'il passera une bonne journée, même si au niveau opérationnel cette journée pourra

être compliquée. La meilleure preuve et la plus grande satisfaction de ce responsable d'agence sera d'entendre l'aveu de sa responsable administrative qui, à la suite d'un énième fou rire, lui dira en rigolant que grâce à lui et à ce qu'il a fait pour cette agence, elle est vraiment contente de venir travailler le matin.

Le collectif qu'il a créé ici est un collectif qu'il a du mal à mettre en place dans la première agence qu'il gère, même si petit à petit, du fait de certains changements de personnes notamment, les choses continuent à s'améliorer. La pression reste selon lui la clé. Il faut, à de tels postes d'encadrement, impérativement la gérer pour ne pas « *péter les plombs et faire péter les plombs aux salariés* », mais ceci n'est pas toujours simple, aurait-il déclaré à notre contact.

Au niveau personnel, c'est un total sentiment d'accomplissement personnel qui va au-delà de ses agences, et affecte positivement sa vie privée. Les relations avec les clients et membres des équipes sont à ce point bonnes qu'il a plaisir à déjeuner avec eux et à échanger, même en dehors du cadre du travail.

### **II-3-15 Treizième situation – « Il est urgent de rester zen... »**

Poste de chef d'atelier au sein de l'agence EMSA de Tarbes gérant une équipe de 5 puis 6 mécaniciens.

Poste situé hiérarchiquement entre le responsable d'agence et les équipes.

Poste animé par un personnel fonctionnel régional, responsable des résultats en termes de gestion de son secteur.

Age : 41 ans.

Sexe : Masculin.

Le chef d'atelier de cette agence remplace l'ancien chef d'atelier assez peu apprécié par les équipes et les clients, lui-même muté sur une autre agence. Cette évolution fait suite à une mutation et offre donc l'opportunité d'une évolution de carrière à ce chef d'atelier, connu sur une autre agence pour son tempérament calme, son sérieux et sa capacité à fédérer les équipes lors de l'occupation de son précédent poste de chef d'équipe.

Cette prise de poste lui a aussi permis de revenir sur ses terres et lui permet en même temps de se « poser » avec sa compagne et sa fille. Cela était devenu un élément important pour lui, vu qu'il devait auparavant faire plus d'une heure de route par jour pour se rendre à son travail.

La mission est claire : il faut fédérer les équipes et redresser la satisfaction des clients dans une agence réputée difficile car la demande de service est constante. De plus, les matériels sont vieillissants et on connaît un manque de moyens à ce niveau assez important. En effet, l'entreprise n'a plus la capacité d'investir dans les matériels et il faut donc faire avec, voire réparer et bricoler des vieux matériels. Les locaux eux aussi sont assez vieillissants.

La prise de fonction de ce chef d'atelier se passe plutôt bien malgré un accueil mitigé car des jalousies internes sont présentes. Il est décidé de remettre à plat quelques modes de fonctionnement afin d'apporter le meilleur en termes de services en ce que sont en droit d'attendre les clients, avec les moyens que donne la société. C'est de cette manière qu'il a procédé dans ses précédentes fonctions et qu'il a obtenu de bons résultats.

Mais dans le cas présent, l'agence est plus grosse en taille que celle où il travaillait avant et l'équipe de mécaniciens est plus importante. Par ailleurs la clientèle est beaucoup plus exigeante car certains clients ont des astreintes et les matériels doivent être dépannés le week-end compris. L'exigence client est forte, mais la satisfaction l'est moins.

Ce chef d'atelier a néanmoins dès le départ pris le problème en mains. Avec l'aide du responsable d'agence qui le soutient et le conseille dans ses démarches, il a réussi assez rapidement à identifier l'ensemble des causes et motifs d'insatisfaction des équipes et des clients. Bien que n'ayant pas, outre les moyens matériels, les moyens humains nécessaires pour faire tourner son atelier, il fait avec. Il reste toujours d'un calme qui surprend même le responsable d'agence, habitué à une gestion plus panique et active de son prédécesseur.

Ce qui surprend justement le responsable d'agence est aussi que ce chef d'atelier se fait un devoir d'arriver mais aussi de repartir à l'heure. Aucune heure ne dépasse de son planning, et si c'est rarement le cas, elles sont récupérées. Cette spécificité de récupération a été mise en place par lui-même et le responsable d'agence ; elle n'est pas formalisée. En effet, le responsable d'agence juge que le travail est assez dur pour ne pas trop « tirer sur la corde », et préfère faire ainsi afin d'avoir un collaborateur en pleine forme lorsqu'il est présent. Il n'assume

pas non plus les dépannages le week-end mais s'est arrangé pour gérer ce point avec certains mécaniciens de l'équipe en place.

Le temps passe et la demande au niveau du travail est de plus en plus intense. En effet, le nouveau commercial, développant énormément les contrats, amène de plus en plus de travail, souvent de dernière minute, ce qui perturbe la secrétaire administrative, mais ne semble pas perturber le chef d'atelier. Le responsable d'agence apprécie cette gestion posée des situations et n'intervient que pour assurer le suivi et les éventuels litiges. Il y en a encore quelques-uns, mais de moins en moins.

L'entente avec l'équipe atelier s'améliore et une certaine bonne humeur s'installe. On entend aussi quelques rires, quelques blagues au niveau de l'accueil et une certaine sérénité dans le travail quotidien, en total décalage avec l'ambiance précédente. Le responsable d'agence n'en revient pas.

De son côté rien n'a bougé dans l'organisation. Les degrés de latitude sont d'ailleurs complètement absents et l'on doit de plus en plus strictement faire comme cela est demandé, avec les procédures et moyens en pièces que détermine le service achats du siège. Tout est dicté, seuls quelques points d'organisation et certains achats restent à la discrétion du chef d'atelier. La demande en termes de qualité et de quantité est très forte, le travail très intense. Il se fait aider par le nouveau jeune chef d'équipe qu'il forme, clarifie bien les tâches et leur répartition. Cela permet de pouvoir palier à ses absences sans soucis.

Le responsable d'agence se souvient aussi de l'avoir vu un matin laisser se « dépatouiller » le chef d'équipe dans une situation complexe de remise au travail des collaborateurs après une trop longue pause-café. En effet lorsqu'il aura demandé au chef d'atelier d'intervenir, il recevra en retour la phrase suivante « *il faut le laisser faire et y arriver, car sinon, je vais faire à sa place et ça ne sera pas bon* ». Tout était dit, puisque le responsable d'agence lui-même n'aurait pas interpellé directement le chef d'équipe sans passer d'abord par le chef d'atelier. Ceci est fait pour respecter l'ordre hiérarchique et surtout laisser prendre l'autorité à un poste intermédiaire. De plus, cela a pour mérite de soulager de certaines tâches et finalement de permettre à chacun de faire son travail. Les deux hommes s'entendent parfaitement sur ce point et au niveau du management en général.

Le responsable d'agence est ravi de voir que les choses semblent s'améliorer, bien que la partie de gestion, c'est-à-dire les coûts, ne soient toujours pas dans les attentes des budgets. Il ne souhaite pas trop mettre la pression sur ce point et pense que les choses se feront automatiquement au fil du temps.

Le temps passe et de plus en plus de clients sont satisfaits ; de plus en plus les équipes sont satisfaites. L'ambiance générale s'améliore et semble abaisser les tensions dues à la forte demande de service des clients. Le responsable d'agence apprécie toujours cela mais est toujours assez surpris de voir à quel point les horaires sont respectés, ce qui donne selon lui une faible impression d'investissement de ce chef d'atelier « *Il a dû faire des choix pour préserver sa vie privée* », confiera-t-il.

Les jalousies au sein de l'équipe technique sont toujours présentes mais la droiture et la reconnaissance envers les équipes dont il fait preuve apaisent vite les tensions. Par ailleurs, l'ensemble des soucis quotidiens et des gros problèmes de dépannage sont gérés. Il y a néanmoins toujours autant de travail et la situation semble tout de même « déborder » de temps à autres. Mais même si la journée, la semaine ou le mois sont éprouvants, on garde la même ligne de conduite.

Le chef d'atelier, lors d'un entretien d'évaluation expliquera sa reconnaissance vis-à-vis du responsable d'agence de lui avoir laissé sa chance et de l'avoir soutenu. Il n'est cependant pas reconnaissant envers l'entreprise de l'avoir laissé dans la situation précédente un si long moment et a gardé une certaine rancœur envers la société pour ce point. Il aurait aussi eu certains soucis relationnels à l'époque, non gérés par son précédent responsable d'agence. Cet entretien surprend le responsable d'agence bien qu'il le conforte dans son management.

La situation est toujours bonne et l'agence se redresse. Le chef d'équipe est content d'avoir évolué et d'être passé chef d'atelier. Il n'est pas épuisé émotionnellement, ne dépersonnalise pas la relation et semble surtout s'accomplir dans son travail. Il n'est pas non plus victime d'une fatigue physique importante car le volume horaire reste normal, même s'il confie avec un grand sourire qu'il dort bien le week-end...

## **II-3-16 Quatorzième situation – « Surchargée mais sereine... »**

Poste de responsable administrative au sein de l'agence EMSA de Auch gérant un préparateur de matériel.

Poste situé hiérarchiquement sous le responsable d'agence au niveau du chef d'atelier.

Poste animé par un personnel fonctionnel régional, responsable opérationnel des parcs de l'ensemble de la région.

Age : 38 ans.

Sexe : Féminin.

Comme nous l'avons déjà vu, le poste de responsable administrative est le poste qui, avec celui de chef d'atelier, permet au responsable d'agence d'avoir tout le panel d'encadrement du fonctionnement de l'agence. Pour rappel toujours, ce poste est à vocation administrative, certes, mais demande en outre une véritable gymnastique intellectuelle, tant la variété des matériels est importante et tant la gestion des plannings est serrée, entre les départs de matériels, les retours, la gestion de certains rendez-vous et remplacements, ainsi que le contact direct et permanent avec la clientèle sur place ou par téléphone. La responsable administrative est aussi, nous l'avons dit, le premier point d'entrée des clients et prospects de l'agence.

La responsable administrative qui a pris ce poste a souhaité être mutée d'une autre région pour pouvoir vivre sur Auch et travailler dans une agence récente. Elle est mariée et son conjoint, originaire de la région, a pu lui aussi obtenir sa mutation. Le précédent poste occupé était un poste similaire au sein d'une autre agence de plus grande taille. Reconnue pour son sérieux et son implication, c'est naturellement que fut acceptée sa mutation. Elle remerciera cependant le responsable d'agence, lors d'un entretien d'évaluation, car il lui est néanmoins connu quelques soucis de santé, mais elle n'en parle guère et sait être présente et à cent pour cent dans son travail.

L'intégration lors des premiers mois se passa très bien et le tempérament fonceur et appliqué de cette collaboratrice força le respect. Quelques soucis cependant à noter avec une autre collaboratrice sur la gestion des tâches. Leur répartition fut réglée de suite par le responsable d'agence qui déteste laisser une situation floue ou ambiguë en l'état. Elle avoua de suite apprécier cette façon de faire car plutôt que de trancher il leur demanda de se répartir les tâches en fonction de leurs affinités et compétences, afin d'optimiser leurs activités mais aussi de



valider un partage équitable en tenant compte des souhaits de chacune. Ceci fut d'ailleurs apprécié par les deux collaboratrices.

Elle maîtrise l'intégralité des procédures, fait toujours preuve d'une bonne humeur et absorbe le travail comme il vient sans paniquer. En effet, en ce qui concerne le travail, l'agence de Auch étant quelque peu déstructurée au niveau de son atelier, ce sont souvent des périodes d'urgence ou de crises qui imposent le rythme pour dépanner les clients. La demande est forte en termes de services, en termes de gymnastique intellectuelle, et en termes de gestion des réclamations.

La secrétaire administrative est constamment sollicitée car de nombreux dysfonctionnements existent au sein de l'agence. De ce fait, la gestion des facturations et avoirs ainsi que le contrôle des mouvements de matériels sont bien plus lourds que dans sa précédente agence. Le responsable d'agence l'aide bien entendu au maximum, mais occupé par ailleurs, il délègue une grande partie des soucis, faute de temps pour tout traiter. Il offre par la même une latitude importante à cette collaboratrice qui gère au mieux ces problèmes, car il arrive qu'il y ait des erreurs faites. Il sait bien que la situation n'est pas simple.

La question des horaires est pour elle, compte tenu de ses contraintes familiales, une question importante. Le volume est assez important (environ 45 heures par semaine), mais adapté en termes de répartition, car elle a en charge les allers et retours à l'école et doit garder sa fille le mercredi après-midi. Le responsable d'agence s'est organisé en interne pour qu'elle puisse avoir son mercredi après-midi. Elle apprécie ce soutien.

Au fil du temps cependant a continué à persister le stress accru par les demandes des clients et ce que l'on sait au niveau de la société, c'est-à-dire une faible mise en place de moyens créant une situation tendue et difficile à expliquer aux clients. De plus un fort développement réalisé par le nouveau commercial amène à des situations difficiles de mise en place de nombreux matériels dans des délais très courts. Mais il est nécessaire au redressement de l'agence car le développement est essentiel pour perdurer sur le long terme.

Face à tous ces dysfonctionnements, elle sait rebondir et dédramatiser les situations. De plus, tout le monde au sein de l'agence étant dans la même ligne de conduite, c'est un véritable collectif de travail qui s'est mis en place. Chaque partie, atelier ou exploitation, cherche à travailler main dans la main dans une bonne ambiance pour satisfaire au mieux les clients. Le

responsable d'agence lui offre, ainsi qu'aux autres collaborateurs le soutien nécessaire pour les aider au quotidien.

Au fil du temps toujours, la qualité de son travail et une certaine attitude relationnelle avec les clients lui ont permis de commencer à nouer des liens et à sympathiser autour d'un café avec plusieurs d'entre eux. Elle a donc de ce fait réussi à apaiser, voir retourner pas mal de situations complexes. Son responsable d'agence lui a donné les moyens nécessaires, notamment par la mise en place d'une machine à café en libre-service et d'un abonnement au journal local qu'elle avait réclamé pour l'aider dans sa démarche (qui est aussi apprécié par ses collègues).

Petit à petit, ce sont donc des clients qui sont devenus de véritables partenaires, tant ils se sont rendu compte du degré d'investissement de tous et du bien être présent dans cette agence. A situation égale, une situation A ou B aurait pu être dramatiquement gérée et donc très négative ailleurs.

Il faut cependant réaliser, à côté de cette mise en place de l'accueil, un grand nombre de tâches et obéir à un grand nombre de processus demandés par le siège qui cherche toujours plus à piloter les agences. Le siège verrouille en effet beaucoup de choses mais de son côté le responsable d'agence lui offre un maximum de latitude pour organiser son travail à partir du moment où les résultats sont présents. Les demandes en termes de qualité et quantité toujours plus fortes pèsent au quotidien car les moyens mis en place par la société n'évoluent pas.

Les journées sont intenses ; soumise à des situations complexes et parfois conflictuelles avec certains des clients tout de même, elle suit sa façon de travailler et est satisfaite de son travail et de la région dans laquelle elle l'effectue. Elle apprécie l'équipe qui le lui rend bien et elle travaille avec enthousiasme au quotidien.

### **II-3-17 Quinzième situation – « Incroyablement sereine... »**

Poste de responsable d'agence au sein de l'agence EMSA de Marseille gérant une équipe d'une quinzaine de personnes au total.

Poste situé hiérarchiquement entre le directeur régional et les équipes.

Poste animé par un personnel fonctionnel directeur régional, responsable des résultats de gestion de l'ensemble des agences de son secteur.

Age : 50 ans.

Sexe : Féminin.

Le poste de responsable d'agence est comme nous l'avons déjà vu un poste nécessitant une compétence large puisque le responsable d'agence doit « piloter » son agence et la gérer au quotidien. De plus, une grande partie de sa fonction étant destinée au développement de l'agence, il doit faire preuve de réelles compétences commerciales. Comme nous l'avons déjà signalé, il se dit qu'il s'agit d'un poste « couteau suisse » car le responsable d'agence multifonction doit tout savoir faire dans toutes circonstances et doit évidemment maîtriser les sujets de gestion. Dans les grandes lignes, ce poste demande une présence importante, de pouvoir passer d'un sujet à l'autre, dans un environnement de travail intense et un contexte de forte pression.

La personne qui occupe ce poste a su évoluer dans la société au fil de ses vingt années d'ancienneté. Elle est passée d'un poste de commerciale à un poste de responsable d'agence qu'elle occupe depuis désormais plus de quinze ans. Cette femme est une « battante » ; elle est régulièrement gagnante lors des challenges commerciaux. Par ailleurs, la tenue de son agence est bonne et les remarques à son sujet sont toutes positives. Elle est aussi considérée comme une « maman poule » très protectrice envers ses équipes. Elle vit dans cette ville, qui est sa ville de naissance, avec son mari et ses deux filles. Elle attache de l'importance à sa petite famille dont elle parle souvent.

Comme dans les autres situations, la demande est forte et les moyens sont faibles. Les locaux sont plutôt vétustes mais entretenus, le siège n'investit pas dans la rénovation qui serait pourtant nécessaire. Mais peu importe, c'est toujours avec l'impression joyeuse et un fort enthousiasme qu'elle fait front à toutes les situations.

Elle a en effet mis en place au sein de son agence une équipe qui se démène au quotidien et semble ignorer (parfois) beaucoup de dysfonctionnements internes. Reconnue, elle mène ses affaires d'elle-même et prône par ailleurs une grande autonomie. Cette autonomie lui est, pour ce qui la concerne, laissée par le directeur régional, plutôt occupé sur d'autres sites à gérer les ennuis.

En termes de fonctionnement, elle est extrêmement organisée, et répond aux nombreuses sollicitations d'une organisation qui nous l'avons déjà vu, demande à suivre un grand nombre de procédures. Elle attache cependant une importance majeure au fait de ne pas trop faire d'heures (malgré tout environ 45 heures par semaine), car elle aime profiter de sa famille et faire du sport après le travail. De temps en temps, elle saute néanmoins le repas de midi ou effectue un déplacement nécessitant une nuit d'hôtel, mais cela arrive peu et elle s'organise au mieux pour ne pas subir ces dérangements.

Lorsque les demandes qui sont faites par les clients et le manque de moyens pour y répondre sont en contradiction, « on s'arrange » toujours pour trouver une solution. Il semble même que l'ensemble de l'équipe à laquelle elle offre elle-même une grande autonomie soit dans la même ligne de conduite.

Elle a constitué une équipe et chacun règle et gère les problèmes sans forcément la solliciter. Le volume de travail s'intensifiant au fur et à mesure ne semble pas la déranger. Elle limite l'interruption des tâches par le débranchement de son téléphone ou par la fermeture complète de son bureau pour se consacrer à des dossiers importants.

Au total, le climat reste serein en toutes circonstances, la répartition des tâches est bonne et même s'il arrive que plusieurs journées soient éprouvantes, c'est dans une ambiance positive et un véritable collectif que baigne tout le monde. Il arrive bien de temps à autre qu'un client ou qu'un collaborateur ne soit pas satisfait, mais ceci est traité et l'on trouve une solution puis l'on passe vite à autre chose. Par ailleurs, les clients s'entendent très bien avec l'ensemble des personnes et ont un réel plaisir à venir saluer les équipes et boire un café. Tout le monde va dans la même direction.

Il arrive que lors de gros chantiers ou lors d'arrêts maladies, l'agence soit au bord de l'explosion, mais les situations se dégonflent et chacun met sa pierre à l'édifice afin que tout aille pour le mieux. On s'organise en fonction, afin de maintenir le service au mieux, ce qui apparaît incroyable vu de l'extérieur. De ce fait aussi et par la bonne ambiance qui règne, le soutien des responsables fonctionnels est total et peu ou pas de conflits existent.

Le directeur régional ne peut qu'apprécier ces points et laisser faire. Il la soutient comme il le peut dans l'ensemble de ses demandes. Cela arrive à produire des résultats satisfaisants, même

si le siège offre à cette responsable d'agence peu de latitude sur plusieurs sujets comme les ressources humaines, les infrastructures et le suivi des achats par exemple. Le contexte est difficile et tous les objectifs ne sont pas atteints, faute de moyens.

Cette responsable d'agence a-t-elle su concilier vie privée et vie professionnelle. De plus, elle s'attache à créer, animer et capitaliser sur le collectif au sein de son agence. Ce collectif semble l'isoler ainsi que ses collaborateurs d'un sur-stress qui pourrait être causé par l'organisation générale de la société. Elle maintient par ailleurs un bon état d'esprit et une bonne hygiène de vie et se réalise dans son travail.

### **II-3-18 Synthèse des situations**

Nous voici au terme de la description de ces quinze situations. Plusieurs analyses vont désormais être effectuées afin de tirer les enseignements de ces descriptions riches et variées. A la suite de ces descriptions que nous avons obtenues au cours de plusieurs entretiens avec notre contact, nous étudierons à l'aide d'outils de mesure de référence, l'ensemble des données et les coderons.

Nous pouvons déjà analyser que les situations sont toutes issues d'un contexte de pression économique externe et d'évolution du travail importante qui a souvent poussé l'entreprise à s'adapter, à se réorganiser. Dans ce contexte, l'entreprise EMSA impose en interne au niveau de son organisation plusieurs contraintes (forte demande, manque de moyens, investissements gelés par exemple). Les diverses réorganisations « tendent » l'entreprise en interne de façon importante.

Les managers, positionnés entre le « marteau » d'une direction qui prend des décisions nécessaires à son pilotage et « l'enclume » des équipes qu'ils doivent animer et manager, se doivent de faire fonctionner cet ensemble. Le climat lourd présent dans plusieurs situations est fortement perceptible. Cependant, comme nous le remarquons, 6 situations présentent des cas de Burnout, les 9 autres n'en présentant pas. Dans certaines d'entre elles, on décèle même une certaine satisfaction...

Nous analysons désormais toutes ces données, afin d'en tirer les enseignements.



## **CHAPITRE IV**

### **CODAGE et ANALYSE DES DONNEES.**

Les 15 situations sont ici analysées grâce aux éléments de littérature étudiés en première partie qui nous serviront de base de travail. Nous avons choisi de coder les situations d'une part sur la base du modèle de Maslach et Jackson (1981) (II-4-1), d'autre part sur la base des facteurs psychosociaux du Burnout (II-4-2), et enfin sur les bases des facteurs organisationnels du Burnout (II-4-3).

Notre démarche de codage de données visera à la recherche d'oppositions, de contrastes, afin de rendre compte de la variété des situations concernant le syndrome de Burnout. Nous nous appuierons ensuite sur la synthèse des données ainsi récoltées que nous mettrons dans le tableau des similitudes et des différences (Neuman et Lawrence, 2000).

Sur la base de ces analyses, nous clôturerons ce dernier chapitre en exposant notre modèle et en présentant nos conclusions et voies de recherche

<p>Codage du Burnout</p> <p>(Annexe 1)</p>	<p>Précisions des 3 dimensions du Burnout : épuisement émotionnel ; dépersonnalisation et baisse de l'accomplissement personnel.</p> <p>(Questions du test MBI rappelées pour préciser le codage).</p> <p>+ Rappel des variables âge ; sexe ; présence au poste.</p>
<p>Codage des facteurs psychosociaux</p> <p>(Annexe 2)</p>	<p><i>Modèle de Karasek et Theorell (1990)</i></p> <p>Etat de la demande psychologique.</p> <p>Focus sur l'état de la latitude offerte par l'organisation.</p> <p>Focus sur l'état de la latitude offerte par le manager.</p> <p>Soutien du manager.</p> <p>Soutien des collègues.</p> <p>(Items du questionnaire JCQ rappelés pour préciser le codage)</p>
<p>(Annexe 3)</p>	<p><i>Modèle de Siegrist (1996)</i></p> <p>Analyse des efforts</p> <p>Analyse des récompenses</p> <p>Analyse du surinvestissement.</p> <p>(Items du questionnaire « efforts/récompenses » rappelés pour préciser le codage)</p>
<p>(Annexe 4)</p>	<p><i>Justice organisationnelle (Colquit, 2001).</i></p> <p>Analyse de la justice procédurale et distributive</p> <p>Analyse de la justice interactionnelle</p> <p>(Items de l'échelle de Colquitt 2001 rappelés pour préciser le codage).</p> <p><i>Collectif de travail.</i></p> <p>Analyse de la présence ou non de collectif de travail.</p> <p>Notions de collectif de travail (Desrioux, 2001).</p>
<p>Codage des facteurs organisationnels</p> <p>(Annexe 5)</p>	<p>Horaires</p> <p>Conditions matérielles</p> <p>Moyens matériels et humains</p> <p>Pouvoir hiérarchique</p> <p>Etude de l'ambiguïté de rôle et du conflit de rôle.</p> <p>(Items de l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970) rappelées pour préciser le codage).</p>

Tableau 11 : Liste de codage des données.



Nous codons toutes nos situations en fonction des manifestations rencontrées. Le terme de manifestations est le mieux adapté à nos observations. Ce terme est préconisé par Schaufeli et Buunk (2003), car il couvre les symptômes et conséquences du Burnout.

#### **II-4-1 Analyse des données à l'aide du modèle tridimensionnel de Maslach et Jackson (1981)**

Au niveau des dimensions du Burnout nous codons les trois dimensions du syndrome que sont l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la baisse de l'accomplissement personnel (Maslach et Jackson, 1981). Nous analysons les manifestations présentes dans nos situations, qui s'apparentent ou sont proches des manifestations que nous trouvons dans le test MBI, qui étudie ces 3 dimensions du modèle de Maslach et Jackson (1981).

Notre choix s'est porté sur ce modèle du Burnout, car il fait aujourd'hui référence. Les trois phases du Burnout y sont décrites, pour rappel, de la façon suivante : la première des trois dimensions est la dimension relative à l'épuisement émotionnel durant laquelle on retrouve chez l'individu un assèchement des ressources et une perte de la motivation. Nous pouvons remarquer ceci dans les situations 1 à 11, nous allons y revenir.

La deuxième dimension se traduit par une dépersonnalisation de la relation qui représente la dimension interpersonnelle du Burnout. Cette dimension renvoie à des attitudes de mise à distance et à des attitudes négatives envers les clients ou patients. L'individu se désengage relationnellement, se met à distance, perd ses idéaux et devient même cynique. Nous pouvons remarquer ceci dans les situations 1 à 11.

La troisième dimension concerne la baisse ou la perte du sentiment d'accomplissement personnel, qui se caractérise par le sentiment d'inefficacité, d'incompétence, de dévalorisation et par une chute totale de la motivation. L'individu va notamment dévaloriser son travail et ses propres compétences. Nous pouvons remarquer ceci dans les situations 1 à 6.

Le questionnaire du MBI (annexe 1) est composé de trois grandes parties que sont épuisement émotionnel, dépersonnalisation puis accomplissement personnel. La partie qui aborde l'épuisement émotionnel souligne la fatigue ressentie par l'idée même d'aller au travail, le repos

n'améliorant pas forcément ce sentiment car il s'agit d'aborder la partie émotions de l'individu. La partie dépersonnalisation aborde la prise de distance affective de l'individu qui se traduit par des attitudes impersonnelles détachées cyniques, la déshumanisation et la perte d'actions chaleureuses. Enfin, les questions concernant le non accomplissement personnel abordent la démotivation, la baisse d'estime de soi et l'épuisement.

Nous présentons ci-après notre démarche d'analyse et le codage à deux modalités opposées, manifestation présente ou non. Ce codage nous semble être le plus pertinent dans notre volonté d'analyser des situations extrêmes.

Pour ces trois dimensions, le but de ce codage est de synthétiser l'ensemble des données collectés. Une fois synthétisées, ces données seront analysées et pourront nous permettre d'étudier comment ces dimensions se combinent entre elles pour conduire au Burnout.

#### *Dimension épuisement émotionnel*

Pour rappel et afin de préciser l'épuisement émotionnel, les questions du test MBI concernant cette dimension sont :

- je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail ;
- je me sens à bout à la fin de ma journée de travail ;
- je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail ;
- travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'efforts ;
- je sens que je craque à cause de mon travail ;
- je me sens au bout du rouleau ;
- je me sens frustré(e) par mon travail ;
- je sens que je travaille « trop dur » dans mon travail ;
- travailler en contact direct avec les gens me stresse trop.

La variable épuisement émotionnel présente pour nous deux modalités : « il y a » ou « il n'y a pas » épuisement émotionnel. Ainsi, dans notre travail de codification, nous avons choisi la modalité « il y a » épuisement émotionnel lorsque l'on rencontre les manifestations suivantes (extraits de la présentation des situations) :

- (situation 1) : « sautes d'humeur que certains ont fait passer sur le coup de la fatigue » ; « la fatigue et une certaine émotion aidant » ;
- (situation 2) : « Cette chef des ventes commence par être exaspérée » ; « je n'ai plus envie de batailler » ; « la fatigue se fait de plus en plus ressentir » ; « elle devient de plus en plus fatiguée et semble ailleurs » ;
- (situation 3) : « Il devient malpoli et expéditif » ; « il devient de plus en plus distant, passe par des phases de détachement », « comportement détaché et hagard », « incapable de se lever pour venir travailler » ;
- (situation 4) : « relations tendues », « commence à perdre de sa superbe » ;
- (situation 5) : « comportement irritant » ; « sans cesse dans la plainte » ; « emportements fréquents » ; « déboussolé, hagard » ;
- (situation 6) : « perte de poids » ; « de plus en plus absente » ;
- (situation 7) : « a tendance à s'isoler » ; « apparaît de plus en plus fatigué, distant, irritable », désabusé, absent, arrêté 15 jours pour fatigue extrême, perdra plus de 15 kilos ;
- (situation 8) : « son comportement peut avoir tendance à dérapier » ; « commence à détester les demandes de dernière minute » ; « il arrive de plus en plus fatigué le matin » ; « reste de plus en plus silencieux » ;
- (situation 9) : « elle n'a pas le pouvoir de faire grand-chose évoquera-t-elle » ; « humeur de moins en moins au beau fixe » ; « réaction disproportionnée » ;
- (situation 10) : « humeur se dégrade de plus en plus » ; « s'isole de plus en plus de l'équipe » ; « de plus en plus froid et rigide » ; « de plus en plus lunatique et cynique » ; « se rend malade et s'empêche de dormir » ; « élément écœuré, humeur massacrant, il arrive de plus en plus fatigué » ;
- (situation 11) : « responsable d'agence énervé » ; « se pose des questions sur le bout du tunnel » ; « il est épuisé » ; « était au bord de la rupture ».

Ainsi, « il n'y a pas » épuisement émotionnel dans les situations suivantes :

- (situation 12) : « le « courant passe » » ; « prise de recul dès la prise de fonctions » ; « fait la part des choses » ; « le fait de s'y rendre lui apporte de la bonne humeur » ;
- (situation 13) : « Arrive et repart à l'heure » ; « ne semble pas perturbé » ; « les relations avec l'équipe sont bonnes » ; « Il n'est pas épuisé émotionnellement » ; « sérénité » ;

- (situation 14) : « Elle maîtrise l'intégralité des procédures, fait toujours preuve d'une bonne humeur et absorbe le travail comme il vient sans paniquer » ; « elle sait rebondir et dédramatiser les situations » ; « travaille avec enthousiasme » ;
- (Situation 15) : « impression joyeuse » ; « enthousiasme » ; « fait front à toutes les situations » ; « semble ignorer les dysfonctionnements ».

### *Dimension dépersonnalisation*

Pour rappel et afin de préciser ce que nous entendons par dépersonnalisation, les questions du test MBI concernant cette dimension sont :

- je sens que je m'occupe de certains patients/clients/élèves de façon impersonnelle comme s'ils étaient des objets ;
- je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail ;
- je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement ;
- je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes patients/clients/élèves ;
- j'ai l'impression que mes patients/clients/élèves me rendent responsable de certains de leurs problèmes.

Pour cette dimension, nous avons également choisi deux modalités extrêmes, « il y a », ou « il n'y a pas » dépersonnalisation. Cette dimension présente une difficulté à être analysée tant les manifestations de dépersonnalisation ne sont pas forcément nombreuses dans nos situations. C'est plus le changement dans le comportement et les attitudes qui est perceptible et se traduit par les manifestations que nous analysons désormais.

Dans notre travail de codification, nous avons choisi la modalité « il y a » dépersonnalisation lorsque l'on rencontre les manifestations suivantes :

- (situation 1) : « trouve les gens bien compliqués » ;
- (situation 2) : « gamins pourris gâtés » ; « ne se rendent pas compte de la chance qu'ils ont » ;
- (situation 3) : « maladroitement expéditif » ;
- (situation 4) : « détaché des problématiques clients » ;
- (situation 5) : « ne répond plus au téléphone et aux mails » ;

- (situation 6) : « ne répond plus aux appels » ; « parle des clients comme si elle s'en fichait, les identifiant par leurs numéros » ;
- (situation 7) : « de toute façon ils ne sont jamais contents » ; « décide de ne plus se réunir au café » ; « plus du tout concerné par son environnement » ;
- (situation 8) : « relation détériorée avec collègues » ; « reste renfermé » ; « la relation se dégrade avec l'équipe » ; « il ne supporte plus son travail, fait son travail de plus en plus mécaniquement » ; « ne semble plus concerné par les soucis des clients et ses objectifs » ;
- (situation 9) : « ne supporte plus que le travail soit mal fait en son absence par sa remplaçante qu'elle en vient à détester » ;
- (situation 10) : « mauvaise humeur bascule sur les clients » ;
- (situation 11) : « n'en peut plus de gérer des clients et collaborateurs jamais satisfaits ».

Dans notre travail de codification, nous avons choisi la modalité « il n'y a pas » dépersonnalisation lorsque l'on rencontre les manifestations suivantes :

- (situation 12) : « bonne humeur et côté positif » ; « relations avec clients et collaborateurs meilleures » ; « on doit cela à nos salariés » ; « les relations sont bonnes » ;
- (situation 13) : « fait preuve de reconnaissance envers les équipes » ; « il ne dépersonnalise pas la relation » ;
- (situation 14) : « attitude relationnelle avec les clients lui ont permis de commencer à nouer des liens et à sympathiser » ; « les clients sont devenus de véritables partenaires » ;
- (Situation 15) : « maman poule » ; « climat serein » ; « bon état d'esprit ».

### *Dimension baisse de l'accomplissement personnel*

Pour rappel et afin de préciser ce que nous entendons par baisse de l'accomplissement personnel, les questions du test MBI concernant cette dimension sont :

- je peux comprendre facilement ce que mes patients/clients/élèves ressentent ;
- je m'occupe très efficacement des problèmes de mes patients/clients/élèves ;
- j'ai l'impression, à travers mon travail, d'avoir une influence positive sur les gens ;
- je me sens plein(e) d'énergie ;
- j'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes patients/clients/élèves ;
- je me sens ragaillard(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de patients/clients/élèves ;

- j'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail ;
- dans mon travail, je traite les problèmes émotionnels très calmement ;

Pour cette variable, nous avons aussi codé selon deux modalités « il y a », ou « il n'y a pas » baisse de l'accomplissement personnel. Dans notre travail de codification, nous avons choisi la modalité « il y a » baisse de l'accomplissement personnel lorsque l'on rencontre les manifestations suivantes :

- (situation 1) : « prise de conscience de sa perte de pouvoir » ; « fort sentiment d'échec » ; « lassitude à ne pas réussir à satisfaire tout le monde le minait de plus en plus » ;
- (situation 2) : « je pense que j'ai fait une grosse erreur » ; « sentiment d'infériorité », « je ne réussis pas à satisfaire tout le monde » ;
- (situation 3) : « a l'impression qu'il ne sert plus à rien » ; « qu'il n'arrive pas à suivre » ;
- (situation 4) : « l'honneur directement touché » ; « désabusé », « écœuré » ;
- (situation 5) : « ça n'ira pas mieux, il va encore me gueuler dessus ».
- (situation 6) : « forte impression de n'arriver à rien » ; « inutilité de la mission » ; « n'en peut plus de son travail ».

Nous avons choisi la modalité « il n'y a pas » baisse de l'accomplissement personnel lorsque l'on rencontre les manifestations suivantes :

- (situation 7) : « si investi dans son travail au quotidien explique son comportement » ; « lors de ses entretiens le chef d'atelier avoue de son côté aimer son travail et se réalise dans ce poste de commandement » ;
- (situation 8) : suite de la situation 7 « Lors de ses entretiens le chef d'atelier avoue de son côté aimer son travail et se réalise dans ce poste de commandement » ;
- (situation 9) : « elle avouera aussi aimer son travail et se réaliser dedans au quotidien » ; « lui amène une satisfaction plus importante dans son travail quotidien » ;
- (situation 10) : « a apprécié sa mission » ; « ayant apprécié fortement d'avoir carte blanche dans son mode de fonctionnement » ;
- (situation 11) : « il devient responsable d'une agence de taille plus importante, ce qui est intéressant pour lui » ; « s'estime chanceux » ; « *J'étais au bord de la rupture, mais j'ai toujours pensé que j'apprenais le métier et que cela m'enrichissait, et cette prise de recul que je me suis imposée m'a permis de relativiser et d'y arriver* » ;

- (situation 12) : « la meilleure preuve et la plus grande satisfaction de ce responsable d'agence » ; « au niveau personnel c'est un véritable sentiment d'accomplissement » ;
- (situation 13) : « semble surtout s'accomplir dans son travail » ;
- (situation 14) : « elle est satisfaite de son travail » ; « elle travaille avec enthousiasme au quotidien » ;
- (situation 15) : « Elle maintient par ailleurs un bon état d'esprit et une bonne hygiène de vie et se réalise dans son travail.

Nous présentons le tableau récapitulatif de cette première analyse des situations (tableau 12).

Situation	Âge	Sexe	Épuisement émotionnel	Dépersonnalisation	Baisse de l'accomplissement Personnel	Burnout	Plus en poste ou ayant changé de poste
1	47	M	X	X	X	X	X
2	40	F	X	X	X	X	X
3	51	M	X	X	X	X	X
4	52	M	X	X	X	X	X
5	38	M	X	X	X	X	X
6	45	F	X	X	X	X	X
7	39	M	X	X	-	-	-
8	41	M	X	X	-	-	-
9	24	F	X	X	-	-	-
10	38	M	X	X	-	-	X
11	36	M	X	X	-	-	-
12	38	M	-	-	-	-	-
13	41	M	-	-	-	-	-
14	38	F	-	-	-	-	-
15	50	F	-	-	-	-	-

Tableau 12 : Tableau d'analyse de nos situations sur la base du modèle tridimensionnel de Maslach et Jackson (1981).

Légende : X = « il y a ». En bleu, facteurs toujours présents dans le résultat « Burnout » et absents des autres résultats.

Nous rappelons, outre les trois dimensions du syndrome, les variables individuelles âge et sexe,

mises en avant par la littérature, afin de pouvoir discerner leur influence éventuelle sur le phénomène. Enfin, les deux dernières colonnes nous permettent de rappeler si l'individu a été en Burnout et s'il est toujours en activité sur le même poste.

L'analyse du tableau nous permet de valider que les trois dimensions du modèle de Maslach et Jackson (1981) sont bien présentes dans les 6 premières situations, celles où le salarié est en situation de Burnout. Lorsque nous avons simultanément épuisement émotionnel, dépersonnalisation et baisse de l'accomplissement personnel, alors le salarié est en situation de Burnout (situations 1 à 6).

Au contraire, lorsque l'une des trois dimensions n'est pas avérée, le salarié n'est pas en situation de Burnout, quand bien même il y a des tensions importantes, voire extrêmes (situations 7 à 11). Les situations 12 à 15 pour leur part ne présentent aucune des trois dimensions du syndrome.

Les variables concernant l'âge et le sexe ne permettent pas de tirer des conclusions sur ces facteurs individuels. En revanche, la notion concernant le fait de savoir si l'individu atteint n'est plus en poste ou a changé de poste permet de conforter Corten et al (2006) « *Un quart des individus atteints restera en invalidité au terme du traitement, et pour les trois quarts qui reprennent un emploi, la moitié ne retrouvera pas le travail qu'il avait avant le Burnout* ». C'est justement ce que nous retrouvons dans les situations 1 à 6.

Maslach, en 1980, avant l'aboutissement du modèle en trois dimensions a d'abord travaillé sur un modèle qui comportait deux dimensions que sont l'épuisement émotionnel pour la première et la dépersonnalisation pour la deuxième. C'est en 1981, après avoir mené plusieurs autres recherches que Maslach et Jackson établissent un modèle d'abord en quatre dimensions (dans un premier temps, l'implication étant la quatrième), puis en trois dimensions présentant la baisse de l'accomplissement personnel.

Cette dimension de baisse de l'accomplissement personnel semble être ici un facteur déterminant des cas de Burnout. (Situations 1 à 6). En effet, on constate que dans les situations 7 à 11 pour lesquelles la dimension de la baisse de l'accomplissement personnel n'est pas présente, nous ne rencontrons pas de cas de Burnout avéré.



Les situations 12 à 15 ne présentent aucune des trois dimensions du modèle. Au cumul du non épuisement émotionnel et de la non dépersonnalisation s'ajoute une non baisse de l'accomplissement personnel. Nous nommerons ces situations en regard de nos situations « satisfaction » : L'individu trouve une satisfaction à accomplir ses missions et un accomplissement personnel dans un environnement dégradé. Ce codage nous permet de contraster nos situations.

Nous avons donc codé « il y a » satisfaction dans les situations suivantes :

- (Situation 12) : « satisfaction du responsable d'agence » ;
- (Situation 13) : « semble s'accomplir dans son travail » ;
- (Situation 14) : « satisfaite de son travail » ;
- (Situation 15) : « impression joyeuse, fort enthousiasme, se réalise dans son travail ».

## **II-4-2 Analyse des facteurs psychosociaux du Burnout**

Concernant l'analyse des facteurs psychosociaux, nous nous intéressons aux dimensions présentes dans les modèles de Karasek et Theorell (1990) et de Siegrist (1996). Nous analyserons les manifestations présentes dans nos situations, qui s'apparentent ou sont proches des manifestations que nous trouvons dans les questionnaires de Karasek et Theorell et de Siegrist.

Nous étudierons ensuite la justice organisationnelle en nous basant sur les 3 principaux concepts que sont la justice procédurale, distributive et interactionnelle (en distinguant interpersonnelle et informationnelle) (Cohen et Spector, 2001 ; Colquitt et al, 2001). Enfin, nous analyserons les notions inhérentes au collectif de travail (Desrioux, 2001).

### **Modèle de Karasek et Theorell : Etude Demandes/Latitute/Soutien social**

Nous analysons les manifestations présentes dans nos situations, qui s'apparentent ou sont proches des manifestations présentes dans le test de Karasek (Annexe 2) et son questionnaire en version française à 26 items. On trouve dans ce test les 3 dimensions de l'environnement psychosocial au travail, demande psychologique, latitude décisionnelle et soutien social.

## *La demande psychologique*

Les 9 items concernant les exigences (demandes) psychologiques de la situation de travail sont répartis en trois sous axes. Ils permettent de mesurer la quantité-rapidité, la complexité-intensité et le morcellement-prévisibilité. Ces items sont les suivants :

### Quantité - rapidité

- mon travail me demande de travailler très vite ;
- on me demande d'effectuer une quantité de travail excessive ;
- je dispose de temps pour exécuter correctement mon travail ;

### Complexité - intensité

- je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes ;
- mon travail me demande de travailler intensément ;
- mon travail demande de longues périodes de concentration intense ;

### Morcellement - prévisibilité

- mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard ;
- mon travail est très bousculé ;
- attendre le travail des collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail.

Pour cette dimension, nous avons codé selon deux modalités « il y a », ou « il n'y a pas » fortes exigences psychologiques. Le choix de deux modalités opposées est toujours directement lié à notre volonté, dans une logique qualitative, d'analyser des situations extrêmes. Ainsi, dans notre travail de codification, nous avons choisi la modalité « il y a » forte demande psychologique lorsque l'on rencontre les manifestations suivantes :

- (situation 1) : « demande de travail intense » ; « résultats devant être au rendez-vous » ; « constamment sollicité » ; « doivent passer d'un sujet à l'autre » ;
- (situation 2) : « grande sollicitation quotidienne » ; « tableaux statistiques complets à remplir » ; « *reporting* » ; « demande de plus en plus de temps » ;
- (situation 3) : « le rythme s'est accéléré en termes de travail » ; « le travail s'est intensifié et a changé » ; « demande du temps » ; « pression du résultat énorme » ;

- (situation 4) : « produire de gros efforts » ; « très importante demande de *reporting* et de justifications » ;
- (situation 5) : « opérations faites dans l'urgence » ; « réactivité impérative » ; « demande quotidienne de travail intense » ; « est sans cesse interrompu » ; « seul pour effectuer le travail de deux personnes » ;
- (situation 6) : « la demande de *reporting* et plans d'actions est de plus en plus forte » ; « doit fournir des résultats dans un délai très court » ;
- (situation 7) : « souvent dans l'urgence » ; « conditions de travail dures » ; « ce sur-stress est lié à une forte demande » ; « permanence du dimanche avec déjà plus de 50 heures par semaine (quantité de travail excessive) » ; « nouveaux processus lourds et complexes » ;
- (situation 8) : « les lenteurs augmentent dans l'entreprise » ; « pression toujours forte » ; « intensification du travail » ; « dépannage week-end malgré plus de 50 heures semaine (quantité de travail excessive) » ;
- (situation 9) : « demande une gymnastique intellectuelle » ; « tâches variées » ; « charge de travail importante » ;
- (situation 10) : « travail intense » ; « souvent interrompu » ; « doit pouvoir passer d'un sujet à l'autre » ; « forte implication » ; « une grande amplitude » ; « nécessité de travailler le week-end » ; « nombreux *reporting* et analyses » ;
- (situation 11) : « poste couteau suisse » ; « le travail étant très intense » ; « volume de travail augmente de plus en plus » ;
- (situation 12) : « poste couteau suisse » ; « assez sollicité » ; « pression tout de même présente » ;
- (situation 13) : « exigence client forte » ; « le travail est assez dur » ; « demande au niveau du travail intense » ; « travail de dernière minute » ; « demande en termes de qualité et quantité forte » ; « journées éprouvantes » ;
- (situation 14) : « gymnastique intellectuelle » ; « la demande est forte en termes de services » ; « stress accru par les demandes clients » ; « journées intenses » ;
- (situation 15) : « poste couteau suisse » ; « présence importante » ; « doit pouvoir passer d'un sujet à l'autre » ; « environnement de travail intense, forte pression ».

## *La latitude décisionnelle*

Pour la partie concernant la latitude décisionnelle, on trouve 9 items répartis en 3 sous-axes permettant d'évaluer la latitude (ou marges de manœuvre), l'utilisation actuelle des compétences puis le développement des compétences. Ces items sont les suivants :

### Latitude ou marges de manœuvre

- mon travail me permet de prendre souvent des décisions de moi-même ;
- dans ma tâche j'ai très peu de libertés pour décider comment je fais mon travail ;
- j'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail ;

### Utilisation actuelle des compétences

- dans mon travail j'effectue des tâches répétitives ;
- mon travail demande un haut niveau de compétences ;
- dans mon travail j'ai des activités variées ;

### Développement des compétences

- dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles ;
- mon travail me demande d'être créatif ;
- j'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles.

Pour cette dimension latitude décisionnelle, nous avons aussi codé selon deux modalités : « il y a », ou « il n'y a pas ». Le choix de deux modalités opposées est toujours directement lié à notre volonté, dans une logique qualitative, d'analyser des situations extrêmes. Nous avons par ailleurs distingué la latitude décisionnelle qu'offre l'organisation de celle qu'offre le manager N+1. Ainsi, nous avons codé « il n'y a pas » latitude décisionnelle offerte par l'organisation EMSA lorsque nous rencontrons les manifestations suivantes :

- (situation 1) : « carte blanche dans les prises de décision » ; « puis pilotage centralisé » ;
- (situation 2) : « latitude très encadrée » ;
- (situation 3) : « latitude très encadrée » ;
- (situation 4) : « latitude que donne le siège aux agences n'est pas importante » ;
- (situation 5) : « siège offre peu de latitude » ;
- (situation 6) : « siège limitant les marges de manœuvre » ;

- (situation 7) : « règles d'achat imposées par le siège » ; « latitude offerte précédemment par la société se dégrade » ;
- (situation 8) : « rigidité de plus en plus importante du siège » ; « normes de plus en plus rigoureuses » ; « procédures à respecter » ;
- (situation 9) : « le siège impose des procédures strictes à respecter à la lettre » ; « la latitude est donc très limitée sur beaucoup de sujets » ;
- (situation 10) : « limitant toute latitude par le siège » ;
- (situation 11) : « siège a gelé les investissements » ; « n'offre aucune latitude sur les sujets ressources humaines par exemple » ;
- (situation 12) : « organisation générale toujours aussi tendue et bloquée à bien des niveaux » ;
- (situation 13) : « les degrés de latitude sont absents » ; « on doit faire strictement comme cela est demandé » ; « procédures et moyens mis en place par le siège » ;
- (situation 14) : « le siège verrouille beaucoup les choses » ;
- (situation 15) : « le siège offre peu de latitude sur sujets RH » ; « infrastructure et suivi des achats ».

Face à ce constat, nous avons souhaité savoir si, dans le cadre qui lui était conféré, le manager N+1 pouvait offrir une latitude dans le travail. Ce souhait nous est apparu au fur et à mesure de la lecture de nos situations très contrastées. En effet, nous nous sommes aperçus qu'en arrière-plan de nos situations, cet élément semblait pouvoir être déterminant pour la suite de nos analyses.

Ainsi, nous avons codé « il y a » latitude décisionnelle offerte par le manager N+1 EMSA lorsque nous rencontrons les manifestations suivantes :

- (situation 7) : « octroi d'une forte autonomie » ; « laisse gérer » ; « accepte les idées nouvelles » ;
- (situation 8) : « latitude offerte par le responsable d'agence » ; « le responsable lui donne toujours autant de latitude » ;
- (situation 9) : « le responsable laisse mettre en place cette organisation » ; « lui laissant autonomie de décision » ;
- (situation 10) : « le responsable offre totale latitude dans ses prises de décision » ;
- (situation 11) : « le responsable se retrouve seul dans ses prises de décision » ; « son directeur régional lui laisse toute latitude même si quelques conflits » ;

- (situation 12) : « ce nouveau directeur lui laisse carte blanche » ;
- (situation 13) : « ce chef d'atelier a pris le problème en mains, le responsable n'intervient que pour certains litiges » ;
- (situation 14) : « le responsable leur demande de répartir les tâches » ; « le responsable d'agence offre une latitude importante » ;
- (situation 15) : « autonomie laissée par le directeur régional » ; « le directeur laisse faire ».

En parallèle, nous avons codé « il n'y a pas » de latitude décisionnelle offerte par le manager N+1 EMSA lorsque nous rencontrons les manifestations suivantes :

- (situation 1) : « la précédente direction lui laissait carte blanche dans les prises de décision, nouvelle direction souhaite mieux encadrer » (situation nouvelle) ;
- (situation 2) « contrôle du travail » ; « autorise peu de dérogations » ;
- (situation 3) « il demande une validation auprès de lui (N+1) » ;
- (situation 4) « plus aucune latitude décisionnelle (de la part du N+1) » ;
- (situation 5) « N+1 ne lui offre plus de latitude » ;
- (situation 6) « pilotée et contrôlée par le N+1 » ; « ne lui laisse pas la main » ; « perd toute latitude ».

### *Le soutien social*

Enfin, l'axe social distingue dans le questionnaire le soutien professionnel et le soutien émotionnel, de la part des supérieurs et de celle des collègues. Pour cette variable, nous avons aussi codé selon deux modalités « il y a », ou « il n'y a pas » soutien au sens général du terme car les situations ne permettent pas toujours de distinguer clairement le soutien professionnel du soutien et émotionnel.

Nous distinguons cependant le soutien professionnel et émotionnel des collègues du soutien professionnel et émotionnel du manager N+1 car nous avons des données plus claires pour pouvoir le faire. Le choix de deux modalités opposées reste toujours le choix qui nous anime dans notre volonté, dans une logique qualitative, d'analyser des situations extrêmes.

Au niveau du soutien professionnel des supérieurs, on retrouve les items :

- mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés (es) ;

- mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien.

Au niveau du soutien émotionnel des supérieurs, on retrouve les items :

- mon supérieur prête attention à ce que je dis ;
- mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés (es).

Les situations sont codées « il y a » soutien des supérieurs lorsque l'on rencontre les manifestations suivantes :

- (situation 7) : « supérieur apporte aide et soutien » ; « soutien indéfectible » ; « ce soutien s'inscrit comme récompense » ;
- (situation 8) : « le responsable d'agence le soutient et le recadre » ; « le responsable d'agence reste en soutien » ; « le responsable d'agence le soutient au quotidien » ;
- (situation 9) : « le responsable prend les choses en mains afin de soutenir » ; « le responsable d'agence qui la soutient » ;
- (situation 10) : « fortement épaulé par son responsable d'agence » ; « recadrages n'entachent pas le soutien de son responsable » ;
- (situation 11) : « soutenu dans la plupart de ses décisions par un directeur qui lui laisse faire les choses » ; « il s'entend bien avec son directeur régional » ; « avec l'appui de son directeur » ;
- (situation 12) : « confiance totale » ; « soutien du directeur majeur » ;
- (situation 13) : « avec l'aide du responsable qui le soutient et le conseille » ; « lui a laissé sa chance » ;
- (situation 14) : « elle apprécie ce soutien » ; « le responsable d'agence offre du soutien » ;
- (situation 15) : « le directeur apprécie et laisse faire » ; « il la soutient dans ses demandes ».

Les situations sont codées « il n'y a pas » de soutien des supérieurs lorsque l'on rencontre les manifestations suivantes :

- (situation 1) : « soucis relationnels avec le directeur général (N+1) » ;
- (situation 2) : « pression insidieuse du directeur régional trouvant que cette chef des ventes n'est pas à la hauteur » ; « harcèlement et convocations » ; « demandes de tableaux complémentaires de *reporting* » ; « il (N+1) ne la soutient dans quasiment aucune de ses démarches » ; « elle a encore essuyé des remarques (du N+1) » ;

- (situation 3) : « aucun soutien de sa hiérarchie » ; « le directeur régional ne le soutient dans quasiment aucune de ses décisions » ; « N+1 semble ne pas l'apprécier » ; « flot de reproches et de critiques faites par le directeur régional » ;
- (situation 4) : « écarté des débats » ; « tenu responsable des mauvais résultats » ; « relations tendues » ; « une sorte de mise à pied » ; « N+1 a pris le pouvoir » ; « accusation de vol » ;
- (situation 5) : « assure le soutien puis relation avec N+1 dégradée » ; « N+1 ne fait plus confiance » ; « N+1 va encore « *me gueuler dessus* » ; « N+1 s'irrite et perd patience » ;
- (situation 6) : « N+1 ne fait pas confiance » ; « (N+1) met la pression » ; « (N+1) fait des reproches ».

Au niveau du soutien professionnel des collègues, on trouve les items :

- les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents ;
- les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien ;

Au niveau du soutien émotionnel des collègues, on retrouve les items :

- les collègues avec qui je travaille sont amicaux ;
- les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt.

Les situations sont codées « il y a » soutien des collègues lorsque l'on rencontre les manifestations suivantes :

- (situation 1) : Directeur qui rassemble ; **puis** « trouve les gens compliqués » ; « usants (N-1) » ; « les directeurs régionaux s'entendent bien (avant réorganisation) » ;
- (situation 2) : « maman poule » ; prise d'habitude de travailler ensemble ; rapports cordiaux ; **puis** « les relations commencent à se dégrader » ; « la relation se tend peu à peu avec les autres commerciaux (N-1) et certains responsables d'agence » ;
- (situation 4) : « sentiment d'injustice mal vécu par les collègues (N-1) (à son égard) » ; « l'équipe n'a pas changé de comportement » ; « le soutien des collègues est là » ; **puis** « il s'isole du reste de l'équipe » ;
- (situation 6) : elle est appréciée ; **puis** « les relations se dégradent », « elle se coupe de ses collègues » ;
- (situation 12) : « réussit rapidement à fédérer autour de lui l'ensemble du personnel » ; « équipes admirent le changement » ; « ambiance plus saine » ; « échanges et conseils avec les



collègues et personnels régionaux » ; « collectif en place » ; « responsable administrative contente » ;

- (situation 13) : « accueil mitigé puis entente avec l'équipe » ; « se fait aider par le nouveau chef d'équipe » ; « équipes satisfaites » ;

- (situation 14) : « partage équitable apprécié par les deux collaboratrices » ; « collectif » ; « cherche à travailler main dans la main » ; « apprécie l'équipe qui lui rend » ;

- (situation 15) : « maman poule protectrice des équipes » ; « elle a constitué une équipe » ; « le climat reste serein en toutes circonstances » ; « soutien des responsables fonctionnels » ; « a su créer un collectif ».

Nous notons 4 situations où le soutien des collègues, bien que présent dans un premier temps se dégrade (1,2,4 et 6). Nous y reviendrons lors de nos analyses sur la base des situations codées en pages suivantes et dans nos résultats en II-4-4.

Les situations sont codées « il n'y a pas » de soutien des collègues lorsque l'on rencontre les manifestations suivantes :

- (situation 3) : « le deuxième chef des ventes met la pression à ce chef des ventes » ; « certains responsables d'agence ne lui font plus confiance » ; « comportement qui ne fait qu'empirer son isolement » ; « peu d'aide de la part des autres chefs des ventes » ;

- (situation 5) : « collègues (N-1) peuvent le juger incompetent » ; « agacement de la secrétaire (à son égard) » ; « relations dégradées » ; « situation dégradée vis à vis de l'équipe » ; « mal à se faire respecter » ; « mécontentement des équipes » ;

- (situation 7) : « quelques conflits avec les équipes » ; « situation se dégrade avec les équipes » ; « se coupe de l'équipe » ; « décide de ne plus se réunir avec l'équipe » ;

- (situation 8) : « relation détériorée avec l'équipe » ; « relation se dégrade encore » ; « remarque déclenche une altercation » ; « occasion (pour les collègues) de vider leur sac car n'en pouvaient plus » ; « aucun soutien des collègues » ;

- (situation 9) : « les choses se sont dégradées » ; « relation soit cordiales soit guerre déclarée » ; « travail mal fait par sa remplaçante » ;

- (situation 10) : « entente maigre avec la secrétaire de la partie administrative » ; « remarque désobligeantes envers les personnes qu'il n'apprécie pas et juge peu compétentes » ; « s'isole de plus en plus de l'équipe » ;

- (situation 11) : « pas de collectif » ; « remarques désagréables des fonctionnels » ; « coup bas d'un personnel régional » ; « remarque sur les résultats » ; « présence imposée du commercial » ; « soutien région (personnels) inexistant » ; « collaborateurs jamais satisfaits ».

### **Siegrist : Etude efforts/récompenses/surinvestissement.**

Comme cela a été le cas dans notre précédente analyse des items composant le questionnaire de Karasek, nous nous appuyons maintenant sur le questionnaire de Siegrist en version française à 23 items (Annexe 3). On trouve dans ce questionnaire la mesure des efforts, des récompenses et du surinvestissement.

#### *Les efforts*

Les 5 items permettant de mesurer les efforts et celui permettant de mesurer la charge physique sont les suivants :

- je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail ;
- je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans mon travail ;
- j'ai beaucoup de responsabilités à mon travail ;
- je suis souvent contraint(e) à faire des heures supplémentaires ;
- mon travail exige des efforts physiques ;
- au cours des dernières années, mon travail est devenu de plus en plus exigeant.

Pour cette dimension, nous avons aussi codé selon deux modalités « il n'y a pas », ou « il y a ». Le choix de deux modalités opposées est toujours directement lié à notre volonté, dans une logique qualitative, d'analyser des situations extrêmes. Les situations sont codées « il y a » efforts lorsque l'on rencontre les manifestations suivantes :

- (situation 1) : poste demandant de multiples compétences et responsabilités ; « volume horaire lourd » ; « nombreux découchés » ; « nombreux déplacements » ; « constamment sollicités » ; « doivent passer d'un sujet à l'autre » ; « forte implication dans la réorganisation » ;
- (situation 2) : poste demandant de multiples compétences et responsabilités ; « nombreuses heures, nombreux déplacements » ; « couche technique nécessaire » ; « demande de plus en plus de temps » ; « sur-travailler en plus de ses fonctions » ; « investissement décuplé » ;

« occuper le terrain au maximum » ; « augmentation de l'amplitude horaire » ; « efforts redoublent » ;

- (situation 3) : poste demandant de multiples compétences et responsabilités ; « le rythme s'est accéléré en termes de travail » ; « le travail s'est intensifié demandant agilité et temps » ; « faute de temps » ; « pressé en train de courir » ; « sans cesse interrompu » ; « augmente son volume horaire » ;

- (situation 4) : poste demandant de multiples compétences et responsabilités ; « travaille plus de 50 heures semaine » ; « produit de gros efforts » ; « très importante demande » ;

- (situation 5) : poste demandant de multiples compétences et responsabilités ; « peu de place au repos et a la possibilité de pouvoir se concentrer » ; « opérations faites dans l'urgence » ; « réactivité impérative » ; « demande quotidienne de travail intense » ; « il faut être réactif » ;

- (situation 6) : poste demandant de multiples compétences ; « nombreux kilomètres » ; « grand nombre de procédures à appliquer » ; « de plus en plus difficile de gérer l'ensemble du travail » ; « mission impossible » ; « temps travail et déplacements de plus en plus fréquents » ; « pression assez importante » ;

- (situation 7) : poste demandant de multiples compétences et responsabilités ; « service imposé 24/24 et 7/7 » ; « périodes chargées en termes d'interventions » ; « non possibilité de traiter en temps et heures » ; « amplitude horaire déjà importante augmente » ; « plus de 50 heures/semaine » ; « cumul de processus complexes » ;

- (situation 8) : poste demandant de multiples compétences et responsabilités ; « pression forte » ; « éprouvé par une longue semaine + dépannage week-end » ; « demandes de dernière minute » ;

- (situation 9) : poste demandant de multiples compétences ; « charge de travail importante » ; « travail difficile » ; « investissement intense de chaque instant » ;

- (situation 10) : poste demandant de multiples compétences et responsabilités ; « grosse amplitude » ; « est disponible pour les mécaniciens et clients 24/24 au cas où » ; « demandes tardives ou massives dans l'urgence » ; « les processus s'alourdissent » ;

- (situation 11) : poste demandant de multiples compétences et responsabilités ; « énorme charge de travail » ; « travail intense » ; « volume de travail augmente » ; « cumule de plus en plus d'heures » ;

- (situation 12) : poste demandant de multiples compétences et responsabilités ; « temps passé important » ; « assez sollicité » ; « moralement premiers temps difficiles » ;

- (situation 13) : poste demandant de multiples compétences et responsabilités ; « clientèle exigeante », « demande de travail de plus en plus intense » ; « travail de dernière minute » ;

« demandes qualité et quantité forte » ; « travail intense » ; « forte demande des clients » ;  
« fatigue physique importante » ;  
- (situation 14) : poste demandant de multiples compétences ; « constamment sollicitée » ;  
« situation tendue » ; « demandes qualité et quantité fortes » ; « journées intenses » ;  
« situations complexes » ;  
- (situation 15) : poste demandant de multiples compétences et responsabilités ; « demandes fortes » ; « plusieurs journées sont éprouvantes » ; « agence au bord de l'explosion » ;  
« contexte difficile ».

### *Les récompenses*

Pour la dimension concernant les récompenses, on trouve les 11 items suivants :

- je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs ;
- je reçois le respect que je mérite de mes collègues ;
- au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles ;
- on me traite injustement à mon travail ;
- je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail ;
- mes perspectives de promotion sont faibles ;
- ma sécurité est menacée ;
- ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation ;
- vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail ;
- vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes ;
- vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant.

Pour cette dimension, nous avons aussi codé selon deux modalités « il y a », ou « il n'y a pas ». Le choix de deux modalités opposées est toujours directement lié à notre volonté, dans une logique qualitative, d'analyser des situations extrêmes. Les situations sont codées « il y a » récompenses lorsque l'on rencontre les manifestations suivantes :

- (situation 7) : « conflits avec les équipes » ; « départs néfastes de personnels » ; **mais** « N+1 offre soutien » ; « responsable à l'écoute » ; « bonne entente » ; « respect » ; « récompenses financières et félicitations » ; « souligne la qualité du travail » ;

- (situation 8) : « côté administratif des choses déplaît au chef d'atelier » ; « relations collègues détériorées » ; « aucun soutien des collègues » ; **mais** « responsable le soutient et le recadre » ;
- (situation 9) : « son salaire n'est pas au rendez-vous et la situation nationale bloquée » ; « elle en vient à détester sa collègue » ; **mais** « responsable en soutien » ; « remarquée pour la qualité de son travail par le N+1 » ;
- (situation 10) : « mauvaises relations avec la responsable administrative » ; « les demandes de prise en charge de formation ou de prise de responsabilité n'aboutissent pas » ; « pas d'opportunités de le faire évoluer » ; **mais** « épaulé par le N+1 » ;
- (situation 11) : « des remarques désagréables lui seront faites lors des réunions » ; « soutien quasi inexistant région et siège » ; **mais** « relation N+1 tendue puis cordiale » ; « appui du N+1 » ; « puis récompense avec autre agence ».
- (situation 12) : « évolution de poste » ; « demandes passent prioritaires » ; « soutien des équipes » ; « symbiose avec les personnels régionaux » ; **et** « soutien du N+1 » ;
- (situation 13) : « évolution de poste » ; « s'est arrangé pour gérer ce point avec certains mécaniciens de l'équipe en place » ; « gestion posée » ; « l'entente avec l'équipe s'améliore » ; **et** « aide du N+1 » ; « N+1 ne met pas la pression » ; « reconnaissance au N+1 » ;
- (situation 14) : « Elle maîtrise l'intégralité des procédures, fait toujours preuve d'une bonne humeur et absorbe le travail comme il vient sans paniquer » ; « tout le monde cherche à travailler main dans la main, véritable collectif en place » ; « octroi de moyens » ; **et** « apprécie façon de gérer du N+1 » ; « soutien du N+1 » ; « mise en place de petits moyens par le N+1 » ;
- (situation 15) : « l'équipe se démène au quotidien pour trouver une solution » ; « arrive à s'isoler pour travailler sur certains dossiers » ; **et** « autonomie laissée par le N+1 » ; « soutien du N+1 ».

Les situations sont codées « il n'y a pas » récompenses lorsque l'on rencontre les manifestations suivantes :

- (situation 1) : « changement de poste (indésirable) ; changement organisationnel (indésirable) « mails de félicitations puis non reconnaissance du travail accompli » ; « pas de latitude et pas de soutien » ;
- (situation 2) : « salaire identique aux commerciaux » ; « pression constante et insidieuse du manager » ; « puis demande de tableaux complémentaires » ; « appels insistants » ; « pas de soutien » ; « pression » ;

- (situation 3) : « changement informatique indésirable » ; « deuxième chef des ventes en doublon, solution non idéale » ; « faiblesse au niveau informatique » ; « décrédibilisé au niveau des responsables d'agences et commerciaux » ; « peu d'aide des collègues » ; « remontrances du siège » ; « n'arrive pas à fournir ce qu'on lui demande » ; « reproche de ne pas atteindre les résultats et de ne pas mettre tout en œuvre pour y arriver » ; « jamais privilégié lors des arbitrages du N+1 » ; « ne l'apprécie pas tellement » ;
- (situation 4) : « changement de responsable » ; « demande importante s'est abattue sur lui (de la part de son N+1) » ; « aucune récompense ou remerciements » ; « tenu responsable des mauvais résultats » ; « relations tendues (avec N+1) » ; « mise au placard » ; « accusation de vol ».
- (situation 5) : « depuis la fusion le chef d'équipe peine à se faire respecter par ses équipes » ; « relations avec les collègues dégradées » ; « assure le soutien dans un premier temps puis relation se dégrade » ; « N+1 va encore me gueuler dessus » ;
- (situation 6) : « Sans formation solide sur les points techniques qu'elle avait l'habitude de maîtriser » ; « nouveau suivi de procédures qui semblent absurdes » ; « changements pénalisants » ; « réaffectation des secteurs » ; « peu aidée par le N+1 » ; « N+1 met la pression » ; « retire substance, rémunération et fierté » ; « harcèlement moral et sexuel ».

Nous pouvons, comme cela a été le cas pour la latitude décisionnelle, remarquer la forte implication du N+1 dans la « récompense ». Le « mais » signifie que ce soutien fait basculer selon nous le codage en « il y a » récompenses, et le « et » de voir que l'ensemble des récompenses se cumulent pour aboutir à ce même codage « il y a ». Nous avons cependant trop peu d'éléments pertinents pour coder les situations plus finement en isolant les récompenses uniquement offertes par l'organisation des récompenses uniquement offertes par le N+1. De plus le questionnaire intègre dans la notion de récompenses les récompenses inhérentes à l'organisation au sens général qui intègre aussi celles de respect, de justice et d'estime conférées par le manager N+1.

### *Le surinvestissement*

Enfin, le surinvestissement est étudié à l'aide des items suivants :

- au travail, il m'arrive fréquemment d'être pressé par le temps ;
- je commence à penser à des problèmes au travail dès que je me lève le matin ;

- quand je rentre à la maison, j'arrive facilement à me décontracter et à oublier tout ce qui concerne mon travail ;
- mes proches disent que je me sacrifie trop pour mon travail ;
- le travail me trotte encore dans la tête quand je vais au lit ;
- quand je remets à plus tard quelque chose que je devrais faire le jour même, j'ai du mal à dormir le soir.

Cette dimension est dans les cas présent, à notre sens, la plus difficile à coder. Il va de soi que le surinvestissement doit être bien plus important que celui que nous observons à travers les manifestations présentes dans nos situations. Nous n'avons cependant pas accès à toutes les données et ne pouvons imaginer des manifestations au risque de fausser nos analyses. Nous avons codé selon deux modalités, « il y a » ou « il n'y a pas » surinvestissement. Le choix de deux modalités opposées reste toujours directement lié à notre volonté, dans une logique qualitative, d'analyser des situations extrêmes.

Les situations sont donc codées « il y a » surinvestissement lorsque l'on rencontre les manifestations suivantes :

- (Situation 1) : « accord d'une période de vacances forcée » ; « pressé par une nouvelle réunion » ; « répond aux mails dès le dimanche » ;
- (Situation 2) : « sur-travaille en plus de ses fonctions » ;
- (Situation 3) : « semble de plus en plus pressé » ; « toujours en train de courir » ;
- (Situation 4) : « travailler plus de cinquante heures par semaine » ; « produit de gros efforts » ;
- (Situation 5) : « longues heures de travail et de pressions » ; « seul pour effectuer le travail de deux personnes » ;
- (Situation 6) : « temps travail important et délais courts » ;
- (Situation 7) : « amplitude horaire déjà importante empire » ; « permanence du dimanche » ; « degré d'investissement important » ; « se dévoue pour la société » ;
- (Situation 8) : « je n'ai pas quatre bras » ; « tendance à en faire beaucoup » ; « amplitude horaire déjà importante plus permanence du dimanche » ;
- (Situation 9) : « supporte mal l'à peu près » ; « prend en mains un grand nombre d'opérations en plus de son travail » ;
- (Situation 10) : « il se rend malade » ; « s'empêche de dormir » ;

- (Situation 11) : « on ne peut pas se « poser en réunion » » ; « il n'en dormira pas bien » ; « très absorbé » ; « à force d'acharnement » ; « collègues, amis et famille font des remarques (sur le sur investissement) ».

Au contraire, les situations sont codées « il n'y a pas » surinvestissement lorsque l'on rencontre les manifestations suivantes :

- (Situation 12) : « ne plus avoir le nez dans le guidon » ; « prise de recul dès le départ » ;

- (Situation 13) : « il reste toujours calme » ; « arrive et repart à l'heure » ; « horaire respectés donnant faible impression d'investissement » ;

- (Situation 14) : « absorbe le travail sans paniquer » ; « réussit à apaiser » ; « retourne des situations » ;

- (Situation 15) : « ignore les dysfonctionnements par « on s'arrange » » ; « a su concilier vie privée et professionnelle ».

### **Justice organisationnelle : Etude de la justice distributive/procédurale/interactionnelle.**

Les 3 principaux concepts concernant la justice organisationnelle sont (Cohen et Spector, 2001) :

- la justice distributive façonne les attitudes sur la rétribution ;

- la justice procédurale influence les attitudes à l'égard des autorités qui élaborent les politiques et les mettent en application ;

- la justice interactionnelle qui se base sur les interactions entre les individus.

La justice organisationnelle se base sur des phénomènes de comparaison. Buunk et Schaufeli (1993, 1999) mettent aussi en avant le fait que la notion de réciprocité est essentielle au sentiment de « bien-être » de l'individu. Leur théorie est basée sur la théorie de l'équité d'Adams (1965). Schaufeli, Van Dierendonk et Van Gorp (1996) expliquent avoir étudié que le Burnout est causé par deux éléments majeurs que sont le manque de réciprocité au niveau des relations interpersonnelles et par le manque de réciprocité au niveau des relations avec l'organisation. Ceci réfère à la notion de contrat psychologique de Robinson et Rousseau (1994), défini comme « *un ensemble d'ententes tacites entre les membres d'une organisation et leurs gestionnaires, et plus précisément de promesses et d'obligations réciproques entre employeurs et salariés* » (Robinson et Rousseau, 1994).



Nous étudions donc ici des notions globales dans les situations plutôt que de donner des morceaux de phrases. Nous avons encore une fois codé selon deux modalités « il y a » ou « il n'y a pas » justice, afin de respecter notre logique d'analyser des situations extrêmes.

Nous nous sommes néanmoins appuyé sur l'analyse de Bies et Moag (1986) qui soulignent que la justice interactionnelle est à distinguer de la justice distributive et procédurale car elle se rapporte au côté humain des pratiques organisationnelles. En ce sens, nous avons souhaité distinguer dans notre étude la justice procédurale et distributive de la justice interactionnelle. La justice interactionnelle réfère au traitement des supérieurs. Elle se décompose pour rappel en deux points ; d'une part la justice interpersonnelle et d'autre part la justice informationnelle (Greenberg, 1990, 1993). Nous rappelons les items de l'échelle de Colquitt (2001) qui mesure la justice organisationnelle traduite par Fall (2011) (Annexe 4).

#### *Justice distributive et procédurale*

Les items concernant la justice procédurale sont les suivants :

Ces procédures vous permettent d'exprimer vos opinions et sentiments par rapport à ce que vous obtenez ;

Ces procédures vous permettent d'avoir de l'influence sur ce que vous obtenez ;

Ces procédures sont appliquées de façon cohérente entre les salariés ;

Ces procédures sont parfaitement mises en œuvre ;

Ces procédures sont basées sur des informations exactes ;

Ces procédures vous permettent de demander un réexamen des décisions ;

Ces procédures respectent les règles de morale et d'éthique.

Les items concernant la justice distributive sont les suivants :

Ce que vous obtenez reflète les efforts que vous investissez dans votre travail ;

Ce que vous obtenez correspond au travail que vous fournissez ;

Ce que vous obtenez reflète votre contribution à l'organisation ;

Ce que vous obtenez est justifié au regard de votre performance.

Ainsi, « il n'y a pas » justice distributive et procédurale dans les situations suivantes :

- (situation 1) : « les questions sans réponses écœurent ce directeur » ; « il n'adhère pas à la nouvelle organisation » ;
- (situation 2) : « fort investissement et faible résultat » ; « se soumet à des décisions qu'elle n'approuve pas toujours ou qu'elle ne trouve pas justes » ; « le siège est déconnecté du terrain et des problématiques selon elle » ;
- (situation 3) : « de grosses injustices ont lieu » ;
- (situation 4) : « la société ne réalise pas d'investissements malgré la nécessité d'en faire » ; « ne tient pas compte de la typologie de clientèle pour estimer les coûts et les analyses faites » ;
- (situation 5) : « peu d'investissement malgré des conditions de travail mauvaises » ;
- (situation 6) : « demande de qualité et quantité sans moyens s'apparente à mission impossible » ;
- (situation 7) : « conditions de travail difficiles et manque de moyens » ; « ne comprend pas les décisions prises sur les procédures et achats par le siège » ;
- (situation 8) : « procédures et lenteurs sont toujours présentes » ; « contraintes supplémentaires » ; « moyens faibles » ; « demandes apparaissant comme impossibles à satisfaire » ;
- (situation 9) : « a du mal à comprendre les contraintes de procédures et de travail au quotidien » ; « manque de moyens pour faire correctement le travail » ; « estime que son salaire n'est pas au rendez-vous » ; « n'a pas de véhicule de fonction et trouve cela injuste » ;
- (situation 10) : « remise en état du matériel impacte ses comptes » ; « a l'impression de ce fait de ne pas gérer ses coûts » ; « ses calculs réparent les injustices » ; « la société ne le fait pas évoluer » ; « juge comme une injustice le fonctionnement général de la société » ;
- (situation 11) : « situations en totale injustice à cause d'arrangements » ; « énervé car on ne lui apporte aucune aide » ; « l'organisation générale ne l'a pas aidé » ;
- (situation 12) : contexte identique à la situation précédente mais changement de N+1 ; « contraintes de l'organisation » ;
- (situation 13) : « il est reconnaissant envers son responsable mais pas envers l'entreprise » ; « demandes qualité mais peu de moyens » ;
- (situation 14) : « faible mise en place de moyens créant une situation tendue » ; « dysfonctionnements » ; « moyens mis en place par la société n'évoluent pas » ;
- (situation 15) : « beaucoup de dysfonctionnements et un manque de moyens ».

*Justice interactionnelle (interpersonnelle et informationnelle).*

Les items concernant la justice interpersonnelle sont les suivants :

Vos supérieurs vous traitent poliment ;

Vos supérieurs vous traitent avec dignité ;

Vos supérieurs vous traitent avec respect ;

Vos supérieurs évitent de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés.

Les items concernant la justice informationnelle sont les suivants :

Vos supérieurs sont sincères dans leur communication avec vous ;

Vos supérieurs expliquent clairement les procédures utilisées ;

Vos supérieurs donnent des explications pertinentes sur les procédures utilisées ;

Vos supérieurs donnent des informations détaillées au bon moment ;

Vos supérieurs semblent adapter leur communication aux besoins spécifiques de chacun.

Au niveau de la justice interactionnelle, nous avons codé « il y a » justice interactionnelle dans les cas suivants :

- (situation 7) : « le responsable apporte soutien et accepte les idées nouvelles lorsqu'il redessine les postes » ; « entretiens et soutien » ; « le supérieur lui apporte des récompenses, souligne la qualité et conseille » ;

- (situation 8) : « N+1 apporte soutien pour l'aider à expliquer les décisions » ; « le N+1 soutien recadre et souligne les bons résultats » ; « le responsable d'agence offre une nouvelle opportunité » ;

- (situation 9) : « N+1 souligne le travail bien fait lors des évaluations annuelles » ; « remarquée pour la qualité de son travail » ; « le N+1 prend les choses en mains pour soulager, soutenir et défendre » ; « est à l'écoute et s'inquiète donc la convoque pour échanger puis mène les actions pour améliorer les choses » ; « le responsable finit par encore plus la responsabiliser » ;

- (situation 10) : « épaulé par le N+1 » ; « le N+1 s'inquiète de sa santé et de ses amplitudes horaires » ; « Le N+1 tranche sur des décisions » ; « évaluations positives » ;

- (situation 11) : « Il évolue » ; « le N+1 lui met la pression » ; « il s'entend bien cependant avec son N+1 qui lui laisse latitude et l'accompagne cependant dans ses décisions » ; « lui et le N+1 ont sympathisé » ; « évaluations et gestes perçus positivement du N+1 » ;
- (situation 12) : « le courant passe » ; « la confiance est là » ; « situation donnant donnant » ; « la parole est claire et les actions menées » ; « flatté et touché par la reconnaissance de son N+1 » ; « soutien managérial du N+1 » ;
- (situation 13) : « le N+1 préfère avoir un salarié en forme et ne tire pas sur la corde » ; « lui fait confiance » ; « reconnaissant vis à vis du N+1 de l'avoir soutenu et de lui avoir laissé sa chance » ;
- (situation 14) : « le N+1 fait en sorte de répartir les tâches en intégrant les collaborateurs aux décisions » ; « le N+1 respecte son planning et organise au mieux » ; « le N+1 lui octroie quelques moyens pour bien faire son travail » ;
- (situation 15) : « reconnue, le N+1 lui donne de l'autonomie et la soutient dans ses démarches ».

Au niveau de la justice interactionnelle, nous avons codé « il n'y a pas » justice interactionnelle dans les cas suivants :

- (situation 1) : « discussion certainement houleuse avec N+1 avant son départ » ; « vit sa soi-disant promotion comme une injustice » ;
- (situation 2) : « elle vit la pression intensifiée de son N+1 comme une grande injustice » ;
- (situation 3) : « son directeur ne tranche jamais vraiment et s'il le fait, jamais en sa faveur » ; « impression d'être mal aimé » ; « ambiance de compétition malsaine avec son collègue faite d'injustices à son égard » ;
- (situation 4) : « abattage soudain de demandes sans retour positif et tenu responsable des mauvais résultats » ; « mise à l'écart » ; « accusation de vol sans justificatifs » ; « c'est le manque de matériel qui peut être la cause de certaines tensions entre atelier et clients, mais c'est lui qui sera accusé » ;
- (situation 5) : « le chef au-dessus de lui prend autorité et il a du mal à se faire respecter » ;
- (situation 6) : « impression d'échec et d'inutilité de sa mission à cause des demandes de son N+1 » ; « mise à l'écart » ; « pénalisée » ; « harcèlement du N+1 ».

## Collectif de travail

Pour préciser ce que nous entendons par collectif, nous choisissons de rappeler la définition de Desrioux (2001). « *Un collectif de travail réunit des individus appartenant à une communauté d'intérêt, adoptant des règles de travail communes et mettant en place des régulations collectives de l'activité. De ce fait, le collectif de travail joue un rôle important d'intégration dans le travail. Il aide les individus à se repérer dans une organisation, à y trouver une place, à gérer plus collectivement leur santé* ».

Pour cette variable, nous avons choisi de voir s'il y a présence d'un collectif de travail. Nous codons selon deux modalités « il y a », ou « il n'y a pas » collectif de travail.

Le choix de deux modalités nous permet dans une logique qualitative, d'analyser des situations extrêmes en apportant une nuance sur le processus en cours afin de mieux en analyser les causes. Nous présentons en suivant les éléments présents dans les situations nous permettant de fonder nos analyses.

Ainsi « il n'y a pas » collectif de travail présent dans les situations suivantes :

- (situation 3) : compétition malsaine ; ne s'était pas fait que des amis ; décrédibilisé auprès des responsables d'agences, comportement agressif ne fait qu'empirer son isolement ;
- (situation 5) : ne règne pas non plus d'esprit collectif ; situation se dégrade avec l'équipe ; agacement de la secrétaire administrative ;
- (situation 7) : remises en ordre de l'équipe parfois houleuses ; conflit dans la façon dont il s'adresse aux équipes ; départs, ambiance n'est plus ; s'isole, décide de ne plus se réunir avec l'équipe ;
- (situation 8) : suite de la situation 7 ; relation détériorée ;
- (situation 9) : collectif dégradé ; relations collègues cordiales ou guerre déclarée ; mal vivre du fonctionnement dégradé à cause d'autres collègues ;
- (situation 10) : conflits avec certains collègues ; froid et rigide ;
- (situation 11) : ambiance de travail pesante ; collectif n'est pas présent ; personnels ne s'entendent pas ; conflit.

Au contraire, « il y a » collectif de travail présent dans les situations suivantes : Nous notons 4 situations en transformation (1,2,4 et 6).

- (situation 1) : patron de la région qui rassemble, **puis** ne comprend plus les gens et ne s'entend plus avec ses propres collègues ;
- (situation 2) : Les premiers temps se sont parfaitement déroulés ; la prise de l'habitude de travailler ensemble avec les commerciaux et les directeurs des agences ; **puis** les relations avec les commerciaux commencent à se dégrader, de maman poule à parlons travail et résultats, se sent inférieure aux autres, elle s'isole ;
- (situation 4) : rapports cordiaux avec tout le monde, **puis** écarté de certains débats, bureau à l'écart, se terre dans le silence ;
- (situation 6) : elle est appréciée, collègues vont l'aider, **puis** elle s'isole ;
- (situation 12) : courant passe avec N+1 ; chacun aide l'autre ; tout le monde bosse ; collectif présent ; collectif mis en place moteur de réussite ; échanges même en dehors du cadre du travail ;
- (situation 13) : il faut fédérer ; entente de plus en plus en place ; bonne humeur et sérénité ; équipes satisfaites ;
- (situation 14) collectif de travail en place ; travaille main dans la main ; bonne ambiance ;
- (situation 15) maman poule protectrice ; équipe de travail ; climat serein, ambiance positive ; véritable collectif ; on trouve une solution ; tout le monde dans la même direction ; peu ou pas de conflits ; le collectif semble l'isoler du sur-stress.

Nous notons 4 situations où le collectif, bien que présent dans un premier temps se dégrade (1,2,4 et 6). Nous y reviendrons lors de nos analyses sur la base des situations codées en pages suivantes et dans nos résultats en II-4-4.

### **Facteurs psychosociaux : analyse sur la base des situations codées (Tableau 13)**

Les situations ainsi codées sont reprises dans le tableau 13 pages suivantes.

En nous appuyant sur les modèles de Siegrist et de Karasek et Theorell et en les mettant en parallèle avec les situations rencontrées, les résultats nous confirment une tension extrême, tension bien présente dans l'ensemble des situations étudiées (Situations 1 à 15).

Situation	Burnout	Demande	Degré de latitude organisation	Degré de latitude N+1	Soutien social N+1	Soutien social collègues	Efforts	Récompenses	Sur-investissement	Justice procédurale et distributive	Justice interactionnelle	Collectif
1	X	FORTE	FAIBLE	NON	NON	OUI	FORT	NON	OUI	NON	NON	OUI
2	X	FORTE	FAIBLE	NON	NON	OUI	FORT	NON	OUI	NON	NON	OUI
3	X	FORTE	FAIBLE	NON	NON	NON	FORT	NON	OUI	NON	NON	NON
4	X	FORTE	FAIBLE	NON	NON	OUI	FORT	NON	OUI	NON	NON	OUI
5	X	FORTE	FAIBLE	NON	NON	NON	FORT	NON	OUI	NON	NON	NON
6	X	FORTE	FAIBLE	NON	NON	OUI	FORT	NON	OUI	NON	NON	OUI
7	-	FORTE	FAIBLE	OUI	OUI	NON	FORT	OUI	OUI	NON	OUI	NON
8	-	FORTE	FAIBLE	OUI	OUI	NON	FORT	OUI	OUI	NON	OUI	NON
9	-	FORTE	FAIBLE	OUI	OUI	NON	FORT	OUI	OUI	NON	OUI	NON
10	-	FORTE	FAIBLE	OUI	OUI	NON	FORT	OUI	OUI	NON	OUI	NON
11	-	FORTE	FAIBLE	OUI	OUI	NON	FORT	OUI	OUI	NON	OUI	NON
12	-	FORTE	FAIBLE	OUI	OUI	OUI	FORT	OUI	NON	NON	OUI	OUI
13	-	FORTE	FAIBLE	OUI	OUI	OUI	FORT	OUI	NON	NON	OUI	OUI
14	-	FORTE	FAIBLE	OUI	OUI	OUI	FORT	OUI	NON	NON	OUI	OUI
15	-	FORTE	FAIBLE	OUI	OUI	OUI	FORT	OUI	NON	NON	OUI	OUI

Tableau 13 : Tableau d'analyse de nos situations sur la base des facteurs psychosociaux.

Légende : X = « il y a ». En bleu, facteurs toujours présents dans le résultat « Burnout » et absents des autres résultats.

Dans le cas où la demande est forte et la latitude est faible pour le modèle de Karasek et Theorell et que dans le même temps, les récompenses sont faibles dans le cadre de la réalisation d'efforts élevés dans le modèle de Siegrist, sans effet modérateur du manager N+1, on pourra aboutir au Burnout. On retrouve cela par exemple dans les situations 1,2,3,4,5 et 6 du cas EMSA considéré.

Il semble qu'il y ait une modération dans les cas où le manager N+1 offre latitude, soutien et récompenses. Ceci est le cas dans les situations 7, 8, 9, 10 et 11. Dans ces situations, nous ne rencontrons en effet pas la baisse de l'accomplissement personnel, troisième dimension du Burnout selon Maslach et Jackson (1981).

La notion de collectif de travail et plus précisément d'appartenance au collectif de travail offre une donnée supplémentaire importante dans nos analyses. Il semble que le collectif de travail modère les deux premières dimensions du modèle de Maslach et Jackson (1981), l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation dans les situations 12,13,14 et 15 du cas EMSA étudié. En revanche, l'isolement par rapport à l'équipe et au collectif de travail est aussi bien présent dans les situations 1,2,4 et 6. Le facteur soutien des collègues se retrouve dans le même cas.

En termes d'analyse de la justice interactionnelle des individus acteurs des situations du cas EMSA considéré, le soutien quotidien du manager N+1 est à préciser. On aboutit à une justice plus forte que dans le cas d'un non soutien du manager. On le voit bien par exemple en comparant les situations 1,2,3,4,5 et 6 dans lesquelles le soutien du manager est absent, aux situations 7,8,9,10,11,12,13,14 et 15 qui se caractérisent au contraire par un soutien du manager N+1. L'altération de la justice interactionnelle dans ces cas en tant que résultante de la situation déjà engendrée par un soutien dégradé du N+1 apparaît évidente à considérer comme facteur supplémentaire.

Dans un contexte de forte demande psychologique et d'efforts intenses, le manque de latitude décisionnelle conférée par le N+1, cumulé à un manque de soutien du N+1 et de récompenses est toujours présent sont autant de facteurs déterminants dans les cas de Burnout. Afin de corroborer ces conclusions, nous pouvons rappeler ici une étude citée en première partie, réalisée par De Cia et al (2013) qui aboutit à la conclusion que les éléments essentiels manquant à l'individu au travail sont notamment le respect, le soutien et la valorisation « *Pour prévenir le Burnout, le management doit être formé et un management de proximité doit être restauré* ». Nous y reviendrons en conclusion.



Dans le cadre des relations interindividuelles et du Burnout se pose enfin, comme nous l'avons abordé, la question du harcèlement. Truchot (2004) souligne que le style de *leadership* par le turnover important ou la rétention d'informations peuvent contribuer à isoler l'individu, élément déterminant que nous retrouvons notamment dans des cas de harcèlement moral.

Le conseil économique et social (2000) précise que « *C'est dans ce contexte (actuel) où organisation du travail et conditions de travail sont intimement liées, que peut se développer le phénomène de stress désormais connu et analysé ainsi que les formes psychopathologiques de souffrance au travail. Il est alors un terreau pour l'éclosion du harcèlement moral au travail qu'il soit horizontal ou vertical* ». Nous trouvons des notions de harcèlement avéré du manager N+1, et leurs effets dévastateurs, dans les situations 2,4 et 6.

### **II-4-3 Analyse des facteurs organisationnels du Burnout**

Nous avons choisi en fonction de notre revue de littérature six facteurs organisationnels que nous allons désormais analyser. Ces facteurs sont les horaires, les conditions matérielles, les moyens matériel et humains, l'ambiguïté puis le conflit de rôles, et enfin le pouvoir hiérarchique sous l'angle de la perte de pouvoir.

#### **Les horaires**

Pour cette variable, nous avons choisi d'analyser le volume horaire de travail. Nous codons selon deux modalités « il n'y a pas », ou « il y a » un volume horaire important de travail. Le choix de deux modalités nous permet dans une logique qualitative, d'analyser des situations extrêmes afin de fonder nos analyses. Ainsi, nous avons codé « il y a » volume horaire important de travail dans les situations suivantes :

- (situation 1) : « Volume horaire lourd » ; « plus de 60 heures par semaine sans compter les découchés » ;
- (situation 2) : « Démarrage à 07H00 et fin de journée à 20H00 » ; « et quelques week-ends » ;
- (situation 3) : « Les conférences téléphoniques commencent tôt le matin et finissent tard le soir » ; « amplitude horaire importante » ;
- (situation 4) : « Amplitude horaire importante » ; « travaille plus de 50 heures par semaine » ;

- (situation 5) : « Le volume horaire est d'environ une cinquantaine d'heures par semaine » ;
- (situation 6) : « Nombreuses heures de travail et de trajet » ; « temps de travail importants et déplacements de plus importants » ;
- (situation 7) : « L'amplitude horaire déjà importante augmente » ; « plus de cinquante heures de travail par semaine » ;
- (situation 8) : « La moyenne horaire se situe au-delà de cinquante heures » ; « sans prendre en compte un éventuel dépannage week-end » ;
- (situation 10) : « 07H00 à 19H00 cinq jours sur sept » ;
- (situation 11) : « cumule de plus en plus d'heures (plus de cinquante par semaine) » ;
- (situation 12) : « gestion de deux agences éloignées de 45 minutes » ; « travaille entre midi et deux » ; « le volume horaire reste cependant en moyenne de plus de 50 heures par semaine » ;
- (situation 14) : « Ce volume est assez important (environ 45 heures par semaine) » ;
- (situation 15) : « environ 45 heures par semaine » ; « de temps en temps une nuit d'hôtel ».

Ainsi, nous avons codé « il n'y a pas » volume horaire important dans les situations suivantes :

- (situation 9) : « Volume horaire d'environ 40 heures par semaine » ;
- (situation 13) : « arrive et repart à l'heure » ; « pas de dépannages week-end » ; « horaires respectés ».

### **Les conditions matérielles**

Pour cette variable, nous avons choisi d'analyser les conditions matérielles. Nous codons toujours selon deux modalités « il n'y a pas », ou « il y a » mauvaises conditions matérielles. Le choix de deux modalités nous permet dans une logique qualitative, d'analyser des situations extrêmes afin de fonder nos analyses.

Ainsi, nous avons codé « il y a » mauvaises conditions matérielles dans les situations suivantes :

- (situation 1) : « gère 1/5 de la France » ; « nombreux déplacements » ;
- (situation 2) : « nombreuses heures de trajet » ; « nombreuses nuits d'hôtel » ; « outil informatique non satisfaisant » ; « kilométrage important » ;
- (situation 3) : « plusieurs outils informatiques peu ergonomiques » ; « déplacements importants » ; « aucune formation informatique » ;

- (situation 4) : « conditions de travail de l'agence mauvaises car pas d'investissements du siège social » ;
- (situation 5) : « infrastructures vieillissantes » ; « une partie de la cour inondée » ; « travaux bloqués » ; « sécurité des collaborateurs en danger » ; « conditions de travail dégradées » ;
- (situation 6) : « nombreux kilomètres et nuits d'hôtel » ; « pas de formation solide » ;
- (situation 7) : « souci au niveau infrastructures par manque de place dans l'atelier » ; « conditions pénibles de travail » ; « manque de matériel et d'outillage » ;
- (situation 8) : « investissements importants mais subsistent quelques soucis de conditions de travail en hiver » ;
- (situation 9) : « vétusté des locaux (froid, bruit, ambiance mécanique) » ; « non réalisation de travaux pour l'accueil et la sécurité » ;
- (situation 11) : « lieu saturé et vétuste » ; « aspects négatifs de l'état des infrastructures » ; « locaux sous dimensionnés » ; « mécaniciens doivent travailler dehors » ; « délaissés en termes de moyens outillages et infrastructures » ; « pas aux normes » ; « moqueries sur l'état des locaux » ;
- (situation 13) ; « Les locaux sont vieillissants » ; « peu de moyens matériels pour faire tourner l'atelier » ;
- (situation 15) : « les locaux sont plutôt vétustes mais entretenus » ; « le siège n'investit pas dans la rénovation qui serait nécessaire ».

Ainsi, nous avons codé « il n'y a pas » mauvaises conditions matérielles dans les situations suivantes :

- (situation 10) : « Agence neuve » ; « outillage dernier cri » ;
- (situation 12) : « les travaux réclamés sont prioritaires » ; « investissements dans les infrastructures » ;
- (situation 14) : « travaille dans une agence récente » ; « mise en place d'une machine à café et abonnement au journal ».

### **Les moyens matériels et humains**

Pour cette variable, nous avons choisi d'étudier les moyens matériels et humains. Nous codons selon deux modalités « il n'y a pas » ou « il y a » manque de moyens matériels et humains. Le

choix de deux modalités nous permet dans une logique qualitative, d'analyser des situations extrêmes afin de fonder nos analyses.

Ainsi, nous avons codé « il y a » manque de moyens matériels et humains lorsque l'on rencontre les situations suivantes :

- (situation 1) : « réunions au cours desquelles sont évoquées le manque de moyens pour bien travailler et faire de la qualité » ;
- (situation 2) : « outils informatique ne satisfait pas les commerciaux » ; « manque de moyens matériels pour les clients » ; « vétustes » ; « manque cruel de moyens » ;
- (situation 3) : « manque important de moyens pour fournir les clients » ;
- (situation 4) : « le manque de matériel » ;
- (situation 5) : « les matériels sont en effet souvent vétustes » ; « personnel à flux tendu » ; « seul pour effectuer le travail de deux » ;
- (situation 6) : « qualité et quantité sans moyens » ; « secteur rétréci » ;
- (situation 7) : « manque de moyens humains à disposition » ; « moyens mis en place n'augmentent pas » ; « règles d'achat illogiques imposées » ; « mauvaise qualité des pièces » ; « manque de matériel » ;
- (situation 8) : « utilisation de pièces de moins bonne qualité pour contenir les coûts » ; « pas de matériel récent ou supplémentaire » ; « moins de moyens humains et matériels » ; « ni moyens humains ni matériels mis en place » ; « matériels irrécupérables » ;
- (situation 9) : « manque d'effectif atelier » ; « impossibilité de fournir du matériel adéquat » ; « qui manquent de moyens » ; « le manque de matériel est souvent en cause » ;
- (situation 10) : « matériel assez vétuste à remettre en état » ; « pas de matériel en état » ; « moyens matériels faibles » ;
- (situation 11) : « délaissés en termes de moyens » ; « trouver des solutions sans moyens » ; « aucune formation sérieuse » ; « manque de matériel de l'agence » ; « moyens mis en place pas suffisants » ;
- (situation 12) : « alloue quelques moyens humains supplémentaires » ; « manque de moyens en matériel » ;
- (situation 13) : « l'entreprise n'a pas la capacité d'investir dans les matériels » ; « achats pièces toujours déterminées par le service siège (malgré les problèmes vus sur le sujet) » ;
- (situation 14) : « faible mise en place de moyens » ; « moyens mis en place n'évoluent pas » ;
- (situation 15) : « manque de moyens pour répondre à la demande des clients » .

## **L'ambiguïté et le conflit de rôle**

Selon Truchot (2004), 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. Nous analysons les manifestations présentes dans nos situations, qui s'apparentent ou sont proches des manifestations présentes dans l'échelle de mesure des conflits et ambiguïté de rôle de Rizzo, House et Lirtzman (1970).

Afin d'isoler très précisément les notions de conflit de celles d'ambiguïté de rôle, nous avons traduit les 30 items de l'échelle d'origine de Rizzo et al (1970) (Annexe 5), alors que l'adaptation française proposée par Lachance, Tetrau et Pépin (1997) citée plus haut en comporte 14. Les items impairs concernent le conflit de rôle et les items pairs l'ambiguïté de rôle. Ce travail a pour but de nous permettre de bien identifier de quoi nous parlons lorsque nous abordons les notions de conflit et ambiguïté de rôle.

Items de l'échelle de Rizzo et al (1970) en traduction Française (par nos soins) :

1. J'ai assez de temps pour terminer mon travail.
2. Je me sens certain de la façon dont j'ai de l'autorité dans mon travail.
3. J'exécute des tâches qui sont trop facile ou ennuyeuses.
4. J'ai des buts et objectifs clairs, prévus pour mon travail.
5. Je dois faire des choses qui devraient être faites différemment.
6. Je manque de politiques et de lignes directrices pour m'aider.
7. Je suis en mesure d'agir de la même façon quel que soit le groupe dans lequel je suis.
8. Je suis corrigé ou récompensé quand je ne m'y attends pas vraiment.
9. Je travaille en vertu des politiques et des lignes directrices incompatibles.
10. Je sais que j'ai divisé mon temps correctement.
11. Je reçois une mission sans la main d'œuvre pour la réaliser.
12. Je sais quelles sont mes responsabilités.
13. Je dois aller à l'encontre d'une règle ou politique afin de mener à bien une mission.
14. Je dois « sentir mon chemin » dans l'exercice de mes fonctions.
15. Je reçois des missions qui relèvent de ma formation et de ma capacité.
16. Je suis certain que je vais être évalué pour une augmentation ou une promotion.
17. J'ai juste la bonne quantité de travail à faire.

18. Je sais que j'ai divisé mon temps correctement.
  19. Je travaille avec deux ou plusieurs groupes qui opèrent différemment.
  20. Je sais exactement ce qu'on attend de moi.
  21. Je reçois des demandes incompatibles de deux personnes ou plus.
  22. Je suis incertain quant à la façon dont mon travail est lié.
  23. Je fais des choses qui sont susceptibles d'être acceptées par une personne et non acceptées par les autres.
  24. On me dit à quel point je fais bien mon travail.
  25. Je reçois une mission sans ressources et matériaux adéquats pour l'exécuter.
  26. L'explication est claire de ce qui doit être fait.
  27. Je travaille sur des choses inutiles.
  28. Je dois travailler sous les directives ou ordres vagues.
  29. J'effectue un travail qui correspond à mes valeurs.
  30. Je ne sais pas si mon travail sera acceptable pour mon patron.
- (Dans cette échelle les items 10 et 18 sont identiques. Il s'agit à la base selon Rizzo et al (1970) d'une erreur administrative).

En résumant les grandes lignes directrices de cette échelle on peut ainsi préciser que Rizzo et al (1970) voient :

- la notion de conflit de rôle lorsque le temps n'est pas suffisant pour accomplir le travail, que les demandes apparaissent contradictoires, que les compétences ne sont pas bien employées, que les moyens ne sont pas suffisants, que des ordres sont contradictoires, que le travail apparaît répétitif et ennuyeux, que le jugement de l'individu fait qu'il apprécie peu ce qu'on lui demande ou que ce qu'on lui demande correspond peu à ses valeurs.

- la notion d'ambiguïté de rôle lorsque, les tâches sont imprécises et mal planifiées, que l'on rencontre un manque de clarté des informations, une méconnaissance des objectifs du poste, une mauvaise perception de l'autorité, des politiques et lignes directrices et une perception négative ou non fondée de l'évaluation des supérieurs.

Pour cette variable, nous avons choisi de voir si « il y a » ou si « il n'y a pas » conflit de rôle ou ambiguïté de rôle par l'analyse de la perception globale de la situation. Nous ne retrouverons

donc pas ici des morceaux de phrases reprises dans les situations mais une description des phénomènes rencontrés.

### *Conflit de rôle*

Nous codons selon deux modalités « il y a », ou « il n'y a pas » conflit de rôle lorsque nous observons les manifestations suivantes. Le choix de deux modalités nous permet dans une logique qualitative, d'analyser des situations extrêmes afin de fonder nos analyses.

Ainsi, nous avons codé « il y a » conflit de rôle dans les situations suivantes :

- (situation 1) : « manque de moyens évoqués par les responsables d'agence » ; « ce qu'on lui demande correspond désormais peu à ses valeurs » ; « pilotage centralisé avec possibilité de demandes contradictoires » ; « prise de conscience de mauvaise utilisation de ses compétences suite à la fusion » ;
- (situation 2) : « le temps fait globalement défaut » ; « le manque de moyens est important et amène à répondre à la demande contradictoire qualité-quantité » ;
- (situation 3) : « poste correspond de moins en moins à sa formation et à ses compétences » ; « manque de temps pour bien faire le travail » ; « multiplication des demandes » ;
- (situation 4) : « moyens ne permettant pas d'atteindre les objectifs » ; « demandes contradictoires » ; « le travail est accepté par le responsable régional mais pas par le N+1 » ;
- (situation 5) : « temps mal réparti et manquant pour bien faire le travail » ; « moyens matériels et humains insuffisants » ;
- (situation 6) : « demandes contradictoires qualité et quantité » ; « manque de moyens » ; « beaucoup de demandes (de plus en plus) qui prennent beaucoup de temps » ;
- (situation 7) : « demandes contradictoires de quantité et qualité » ; « manque de moyens humains et matériels » ; « le temps manque pour bien faire le travail » ; « politiques et lignes directrices achats sont incompatibles » ; « le travail devrait être fait différemment (au niveau achats et procédures) » ;
- (situation 8) : « demandes contradictoires de quantité et qualité » ; « manque de moyens humains et matériels » ; « le temps manque pour bien faire le travail » ; « politiques et lignes directrices achats sont incompatibles » ; « le travail devrait être fait différemment (au niveau achats et procédures) » ;
- (situation 9) : « manque de moyens et de main d'œuvre » ; « demandes contradictoires » ;

- (situation 10) : « le besoin de temps est important pour faire le travail » ; « les demandes sont incompatibles, qualité et quantité sans moyens » ; « politiques et lignes directrices incompatibles » ; « doit aller à l'encontre d'une règle pour bien faire son travail » ;
- (situation 11) : « temps important pour bien faire le travail » ; « missions sans la main d'œuvre nécessaire et les moyens » ; « doit aller plusieurs fois à l'encontre d'une politique afin de mener à bien sa mission » ; « fait des choses susceptibles d'être acceptées par une personne mais non par d'autres ».
- (situation 12) : « travaille en vertu de politiques et lignes directrices incompatibles » ; « manque de main d'œuvre et de moyens pour atteindre les objectifs » ; « demande de quantité importante de travail » ;
- (situation 13) : « manque de moyens humains et matériels pour accomplir les missions » ; « contradiction qualité et quantité » ;
- (situation 14) : « manque de moyens pour mener à bien le travail » ; « moyens incompatibles avec la demande » ; « doit faire plusieurs choses différentes à la fois dont la quantité de travail est importante » ;
- (situation 15) : « dysfonctionnements » ; « manque de moyens » ; « lignes directrices incompatibles ».

### *Ambiguïté de rôle*

Nous codons selon deux modalités « il y a », ou « il n'y a pas » ambiguïté de rôle lorsque nous observons les manifestations suivantes. Le choix de deux modalités nous permet dans une logique qualitative, d'analyser des situations extrêmes afin de fonder nos analyses.

Ainsi, nous avons codé « il y a » ambiguïté de rôle dans les situations suivantes :

- (Situation 1) : « perte de pouvoir et autorité » ; « perception négative de l'évaluation » ; « pas de retour sur la qualité du travail » ;
- (Situation 2) : « perception négative et injuste de l'évaluation » ; « autorité de plus en plus absente par nécessaire conciliation dans les prises de décisions et soucis avec le patron » ; « sentiment de mal faire le travail » ; « soucis de répartition du temps » ;
- (Situation 3) : « incertitude de son autorité par les prises de décisions du patron » ; « division du temps inadaptée » ; « travail peu acceptable pour le patron » ;



- (Situation 4) : « perception négative de l'évaluation du patron (aucun retour sur la qualité de son travail par exemple) » ; « incertitude de son autorité » ;
- (Situation 5) : « le patron prend l'autorité et suscite le sentiment de perte d'autorité » ; « mauvaise perception de l'évaluation du patron » ;
- (Situation 6) : « manque d'autorité pour pouvoir mener les plans d'action » ; « ne comprend pas bien ce que l'on attend d'elle » ; « mauvaise perception de l'évaluation du patron ».

Nous avons codé « il n'y a pas » ambiguïté de rôle dans les situations suivantes :

- (Situation 7) « sait qu'il a de l'autorité » ; « sait ce qu'il doit faire » ; « les objectifs sont clairs » ; « il connaît ses responsabilités » ; « il sait que son travail sera acceptable pour le patron (sauf son comportement) » ;
- (Situation 8) : « sait qu'il a de l'autorité » ; « sait ce qu'il doit faire » ; « les objectifs sont clairs » ; « il connaît ses responsabilités » ; « il sait que son travail sera acceptable pour le patron (sauf son comportement de moins en moins apprécié) » ;
- (Situation 9) : « sait ce qu'elle doit faire » ; « réparti son temps » ; « explication claires et travail acceptable pour le patron (malgré une non augmentation) » ;
- (Situation 10) : « sait quelles sont ses responsabilités » ; « buts et objectifs clairs » ; « temps divisé correctement » ; « explications claires de la façon de faire le travail » ; « sait que le travail sera acceptable pour le patron (sauf parfois son comportement) » ;
- (Situation 11) « sait à quel point il a de l'autorité dans son travail » ; « connaît ses responsabilités » ; « réparti son temps et sait ce que l'on attend de lui » ; « perception de l'évaluation du supérieur apparaissant positive au cours de la situation (bien que nous ayons codé en « conflit de rôle » le fait d'aller aller à l'encontre d'une règle ou politique pour mener à bien sa mission) » ;
- (Situation 12) « objectifs clairs » ; « connaissance des responsabilités » ; « temps réparti correctement » ;
- (Situation 13) « objectifs clairs » ; « bonne planification » ; « perception positive de l'évaluation » ;
- (Situation 14) : « perception de l'évaluation positive » ; « les buts et objectifs sont clairs » ; « le temps est bien réparti » ; « les explications sont claires et le travail reconnu » ;
- (Situation 15) : « autorité dans son travail » ; « but et objectifs clairs » ; « temps bien réparti » ; « travail reconnu acceptable pour le patron ».

## Le pouvoir hiérarchique

Nous abordons désormais la notion de pouvoir. Pour cette variable, nous nous concentrerons donc sur la notion de perte de pouvoir qui apparaît clairement en arrière-plan bien présente dans plusieurs situations. On peut considérer « qu'il y a » perte de pouvoir lorsque l'on rencontre les situations suivantes.

- (situation 1) : « autorité impose le respect » ; « patron charismatique de la région » ; « assez autoritaire » ; **puis** « refonte de l'organisation et mise en place de postes de responsables pour diluer le pouvoir » ; « leur poste est supprimé » ; « pilotage centralisé au siège » ; « plus hiérarchique des personnels régionaux » ; « prise de conscience de la perte de pouvoir » ;
- (situation 2) : « occupait avec succès un poste de directrice d'agence » ; **puis** « nombreux tableaux et *reporting* quotidiens pour le comité de direction » ; « latitude encadrée » ; « les décisions sont collégiales avec accord du N+1 et des autres directeurs commerciaux ou d'agence » ; « elle se soumet aux décisions car n'a qu'un pouvoir restreint » ; « demande importante de tableaux et d'informations » ; « pas de dérogations autorisées » ;
- (situation 3) : « a su s'adapter et évoluer à ce niveau de responsabilités » ; **puis** « mise en place d'outils informatiques et de *reporting* » ; « aucun soutien dans ses décisions de son N+1 » ; « décrédibilisé auprès de certains responsables d'agence et commerciaux » ;
- (situation 4) « bras droit de l'agence pilote la moitié du personnel » ; **puis** « réorganisation et prise de pouvoir total de la nouvelle responsable d'agence » ; « *reporting* » ; « justifications » ; « privation d'une partie du pouvoir d'action » ; « mis en cause devant les équipes » ; « isolé » ;
- (situation 5) « Poste occupé depuis 10 ans » ; **puis** « fusion et difficulté d'affirmation auprès des équipes » ; « autorité du N+1 semble écraser la sienne » ; « nécessaire besoin d'affirmation » ; « prise en mains du N+1 » ; « plus légitime car a du mal à se faire respecter ; se victimise » ;
- (situation 6) : « reconnue pour son sérieux et son tempérament » ; « peut apporter des moyens », « rayonne sur son secteur » ; **puis** « difficultés techniques » ; « demande de ne pas froisser ni trop corriger » ; « demande de *reporting* forte » ; « demande systématique d'approbation du N+1 ».

On peut considérer « qu'il y a » pouvoir sans perte de ce dernier lorsque l'on rencontre les situations suivantes :

- (situation 7) : « chef d'atelier a besoin de « recadrer » » ; « aime son poste de commandement » ; « a pris tout pouvoir » ;
- (situation 8) : comportement identique à la situation 7 et « doit parfois prendre les outils plutôt que de faire faire par manque de personnel » ;
- (situation 9) : « Organise son poste » ; « répartit les tâches, contrôle » ;
- (situation 10) : « la prise en mains de l'équipe se passe bien » ; « a cependant l'impression de ne pas avoir le pouvoir de maîtriser ses coûts à cause des règles de fonctionnement de la société » ;
- (situation 11) : « accède à de plus hautes fonctions managériales » ; « la prise de poste se passe bien » ; « doit composer avec les fonctionnels régionaux et le N+1 » ; « fait front au N+1 » ; « n'a cependant pas la main sur les moyens infrastructures et achats matériels » ;
- (situation 12) : « prise de poste se passe bien » ; « réorganise » ; « à l'impression d'asseoir ses décisions grâce au soutien de son N+1 » ;
- (situation 13) : « Prise de fonctions se passe bien » ; « entente avec l'équipe se met en place » ; « délègue » ; « entente managériale » ;
- (situation 14) : « Organise son poste » ; « répartit les tâches et contrôle » ;
- (situation 15) : « maman poule » ; « anime et capitalise sur le collectif ».

### **Facteurs organisationnels : analyse sur la base des situations codées (tableau 14)**

Les situations que nous venons de coder sont reprises en tableau 14 pages suivantes.

Au niveau des facteurs organisationnels, on observe dans tous les cas un volume horaire important, sauf dans deux situations 09 et 13, des conditions matérielles dégradées à l'exception des situations 10, 12 et 14 (cf. tableau 14). Nous ne tirons pas de ces deux premiers facteurs des facteurs déterminants du Burnout de nos situations. Ni l'un ni l'autre ne constitue une condition suffisante de la survenance du Burnout. On constate que les moyens humains et matériels font défaut, et le conflit de rôle est présent dans l'ensemble des situations du cas considéré (1 à 15).

La notion d'ambiguïté de rôle et la perte de pouvoir hiérarchique apparaissent ici bien présentes dans les situations 1 à 6. Ces phénomènes sont communs aux situations pour lesquelles on trouvera le Burnout. Ces deux facteurs étroitement liés apparaissent comme déterminants du Burnout de nos situations. Comme cela a été vu dans la section traitant des facteurs organisationnels, le champ de la répercussion des variables macro organisationnelles sur les

situations de conflits et d'ambiguïté de rôle, partant sur le Burnout, reste à explorer (Truchot, 2004).

Situation	Burnout	Horaires	Conditions matérielles	Moyens matériels	Ambiguïté de rôle	Conflit de rôle	Perte de pouvoir
1	X	FORTS	MAUVAISES	MANQUE	OUI	OUI	OUI
2	X	FORTS	MAUVAISES	MANQUE	OUI	OUI	OUI
3	X	FORTS	MAUVAISES	MANQUE	OUI	OUI	OUI
4	X	FORTS	MAUVAISES	MANQUE	OUI	OUI	OUI
5	X	FORTS	MAUVAISES	MANQUE	OUI	OUI	OUI
6	X	FORTS	MAUVAISES	MANQUE	OUI	OUI	OUI
7		FORTS	MAUVAISES	MANQUE	NON	OUI	NON
8		FORTS	MAUVAISES	MANQUE	NON	OUI	NON
9		NORMAUX	MAUVAISES	MANQUE	NON	OUI	NON
10		FORTS	BONNES	MANQUE	NON	OUI	NON
11		FORTS	MAUVAISES	MANQUE	NON	OUI	NON
12		FORTS	BONNES	MANQUE	NON	OUI	NON
13		NORMAUX	MAUVAISES	MANQUE	NON	OUI	NON
14		FORTS	BONNES	MANQUE	NON	OUI	NON
15		FORTS	MOYENNES	MANQUE	NON	OUI	NON

Tableau 14 : Tableau d'analyse de nos situations sur la base des facteurs organisationnels.

Légende : X = « il y a ». En bleu, facteurs toujours présents dans le résultat « Burnout » et absents des autres résultats.

Truchot (2004) souligne par ailleurs que l'ambiguïté de rôle dépend du style de *leadership* et que « Si le supérieur hiérarchique souhaite maintenir son pouvoir en gardant les informations, on ne sait quels objectifs sont attendus, quelles priorités doivent être privilégiées. Le rôle devient ambigu... Certaines manifestations du harcèlement moral s'apparentent à l'ambiguïté de rôle, notamment quand l'individu isolé est privé des indications nécessaires pour effectuer son travail » (Truchot, 2004).

Kahn et al (1964) 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 et que de ce fait les cadres intermédiaires et managers se trouvent dans des situations de conflits et ambiguïté de rôle. On trouve bien conflit de rôle dans l'ensemble de nos situations et ambiguïté de rôle dans les situations 1 à 6.

Selon 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 (Schaufeli et Enzmann, 1998). Ceci est ici particulièrement clair (situations 1 à 6) lorsqu'on met en parallèle nos analyses en II-4-1 concernant la dimension « accomplissement personnel » du Burnout.

Canoui (2004) note que les facteurs organisationnels les plus souvent exposés dans les cas de Burnout sont le manque de soutiens, l'ambiguïté des rôles dans le travail, la charge de travail excessive, la désorganisation du travail avec en premier lieu la notion d'interruptions des tâches qui perturbe les individus. Nous retrouvons ces éléments dans l'ensemble des situations étudiées.

De nos analyses des facteurs psychosociaux (tableau 13) et organisationnels (tableau 14) du Burnout, nous présentons désormais une synthèse générale (tableau 15). Le but de ce tableau est double : il s'agit de mettre en évidence les facteurs toujours présents dans les cas de Burnout d'une part et de mettre en évidence les facteurs toujours présents dans les cas de « satisfaction » d'autre part.

Le choix de deux modalités opposées vient ici en conclusion. En effet, nous avons codé les situations Burnout ou « satisfaction » (II-4-1). Ce choix nous amène dans une logique qualitative, à analyser des situations extrêmes et à pouvoir fonder nos conclusions. La synthèse de nos analyses, comme nous allons le voir, permet d'identifier les facteurs du Burnout et à l'opposé de la « satisfaction ». A la suite de ce tableau, une grille de lecture puis un modèle sont proposés.

Situation	Burnout	Satisfaction	Demande	Degré de latitude organisation	Degré de latitude N+1	Soutien social N+1	Soutien social collègues	Efforts	Récompenses	Surinvestissement	Justice procédurale et distributive	Justice interactionnelle	Collectif	Horaires	Conditions matérielles	Moyens matériels	Ambiguïté de rôle	Conflit de rôle	Perte de pouvoir
1	X		FORTE	FAIBLE	NON	NON	OUI	FORT	NON	OUI	NON	NON	OUI	FORTS	MAUVAISES	MANQUE	OUI	OUI	OUI
2	X		FORTE	FAIBLE	NON	NON	OUI	FORT	NON	OUI	NON	NON	OUI	FORTS	MAUVAISES	MANQUE	OUI	OUI	OUI
3	X		FORTE	FAIBLE	NON	NON	NON	FORT	NON	OUI	NON	NON	NON	FORTS	MAUVAISES	MANQUE	OUI	OUI	OUI
4	X		FORTE	FAIBLE	NON	NON	OUI	FORT	NON	OUI	NON	NON	OUI	FORTS	MAUVAISES	MANQUE	OUI	OUI	OUI
5	X		FORTE	FAIBLE	NON	NON	NON	FORT	NON	OUI	NON	NON	NON	FORTS	MAUVAISES	MANQUE	OUI	OUI	OUI
6	X		FORTE	FAIBLE	NON	NON	OUI	FORT	NON	OUI	NON	NON	OUI	FORTS	MAUVAISES	MANQUE	OUI	OUI	OUI
7	-	-	FORTE	FAIBLE	OUI	OUI	NON	FORT	OUI	OUI	NON	OUI	NON	FORTS	MAUVAISES	MANQUE	NON	OUI	NON
8	-	-	FORTE	FAIBLE	OUI	OUI	NON	FORT	OUI	OUI	NON	OUI	NON	FORTS	MAUVAISES	MANQUE	NON	OUI	NON
9	-	-	FORTE	FAIBLE	OUI	OUI	NON	FORT	OUI	OUI	NON	OUI	NON	NOR-MAUX	MAUVAISES	MANQUE	NON	OUI	NON
10	-	-	FORTE	FAIBLE	OUI	OUI	NON	FORT	OUI	OUI	NON	OUI	NON	FORTS	BONNES	MANQUE	NON	OUI	NON
11	-	-	FORTE	FAIBLE	OUI	OUI	NON	FORT	OUI	OUI	NON	OUI	NON	FORTS	MAUVAISES	MANQUE	NON	OUI	NON
12	-	X	FORTE	FAIBLE	OUI	OUI	OUI	FORT	OUI	NON	NON	OUI	OUI	FORTS	BONNES	MANQUE	NON	OUI	NON
13	-	X	FORTE	FAIBLE	OUI	OUI	OUI	FORT	OUI	NON	NON	OUI	OUI	NOR-MAUX	MAUVAISES	MANQUE	NON	OUI	NON
14	-	X	FORTE	FAIBLE	OUI	OUI	OUI	FORT	OUI	NON	NON	OUI	OUI	FORTS	BONNES	MANQUE	NON	OUI	NON
15	-	X	FORTE	FAIBLE	OUI	OUI	OUI	FORT	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	FORTS	MOYENNES	MANQUE	NON	OUI	NON

Tableau 15 : Tableau de synthèse générale.

Légende : X = « il y a ». En bleu, facteurs toujours présents dans le résultat « Burnout » et absents des autres résultats. En vert facteurs toujours présents dans le résultat « Satisfaction » et absents des autres résultats.

## II-4-4 Résultats

Nous trouvons donc que le manager N+1 est un facteur organisationnel déterminant du Burnout des managers dans les entreprises, tant dans un sens aggravant (situations 1 à 6) que dans un sens prévenant (situations 7 à 15). Sur la base de la littérature, enrichie des résultats de notre travail empirique, nous pouvons modéliser le risque de Burnout selon la figure 6.

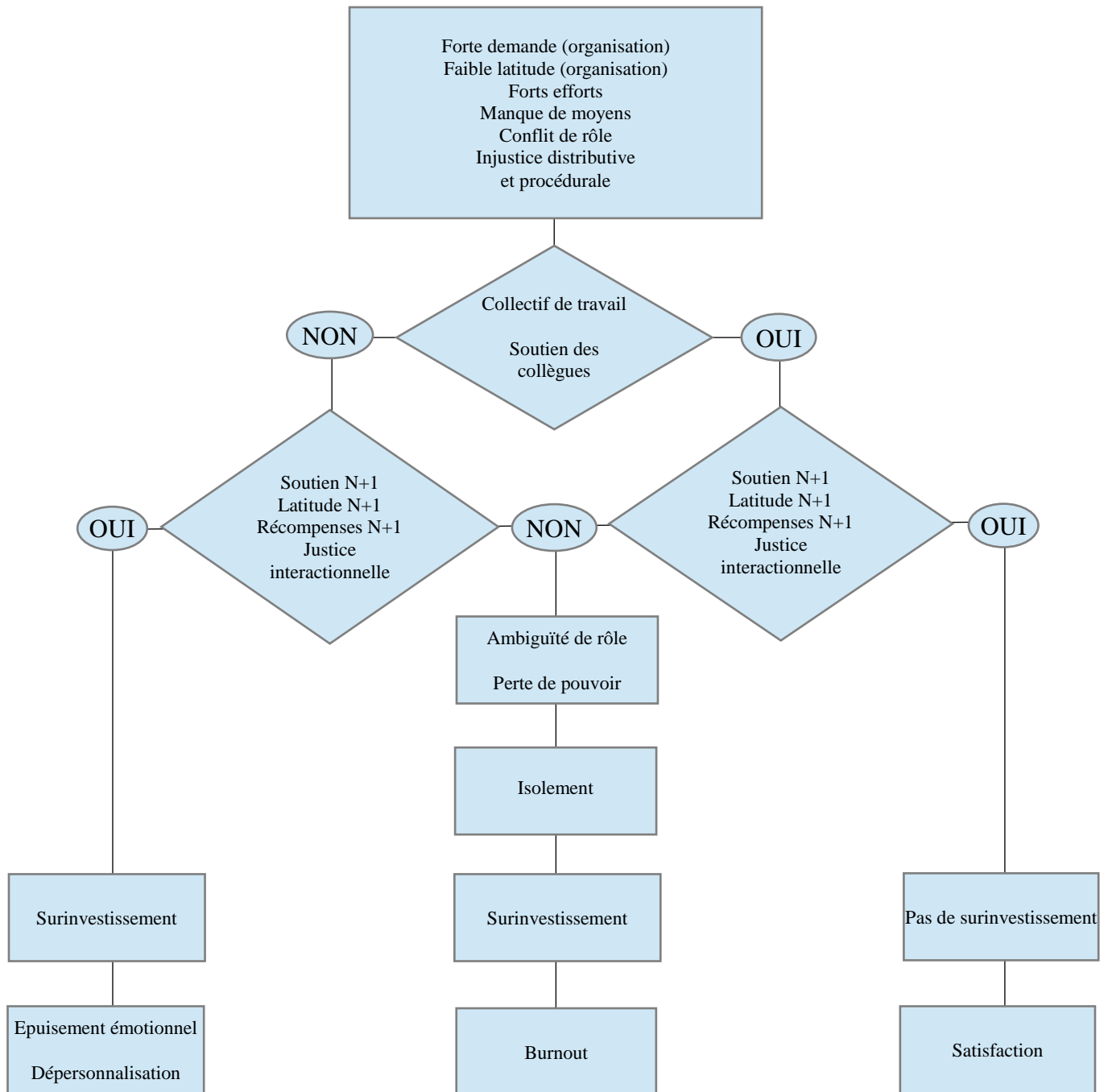


Figure 6 : Enchaînement des facteurs organisationnels déterminants du Burnout.

Cette figure se lit en trois étapes, la première, générale et relative au contexte, la seconde relative à l'existence ou non d'un collectif de travail et d'un soutien des collègues, et la troisième le soutien ou non du N+1, la latitude et les récompenses qu'il offre, puis la justice interactionnelle.

En premier lieu, le contexte de l'ensemble de nos situations est un contexte dégradé, propice au développement des risques psychosociaux. Il se caractérise par une forte demande psychologique associée à une latitude de l'organisation faible (*Job-Strain*), une demande d'efforts importants, un manque de moyens et des situations de conflits de rôle et d'injustice distributive et procédurale. En second lieu, nous prenons en compte la présence ou non dans ce contexte dégradé d'un collectif de travail et d'un soutien des collègues. Enfin, en troisième lieu, sont pris en compte le soutien, la latitude et les récompenses offertes par le N+1 qui peuvent être ou ne pas être octroyées et la justice interactionnelle.

Dans le cas où nous rencontrons : Non collectif de travail et non soutien social des collègues, associé à soutien, latitude et récompenses du N+1 et justice interactionnelle, on aboutit à la situation médiane de notre modèle. De cet état découle une situation de surinvestissement de l'individu, et alors nous trouvons deux dimensions du Burnout, à savoir l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation.

Dans le cas où nous rencontrons : Non collectif de travail et non soutien des collègues, ou que nous rencontrons collectif de travail et soutien des collègues, associé à non soutien, latitude et récompenses du N+1, et injustice interactionnelle, on aboutit à la situation la plus défavorable de notre modèle. De cet état découle en effet une situation d'ambiguïté de rôle et de perte de pouvoir. Une situation de surinvestissement et d'isolement total de l'individu est présente, directement ou aussi indirectement. En effet, le non soutien, latitude et récompenses du N+1, associé à une injustice interactionnelle isole petit à petit l'individu du collectif de travail et du soutien des collègues s'ils étaient présents. On rencontre alors les 3 dimensions épuisement émotionnel, dépersonnalisation et baisse de l'accomplissement personnel qui conduisent au Burnout.

Enfin, dans le cas où nous rencontrons : Collectif de travail et soutien des collègues, associé à soutien, latitude et récompenses du N+1 et justice interactionnelle, on aboutit à la situation la plus favorable de notre modèle. De cet état découle une situation de non surinvestissement de l'individu, et aucune des trois dimensions du Burnout. On observe de la « satisfaction ».



Nous obtenons ainsi plusieurs résultats fondamentaux, et pouvons modéliser l'enchaînement des facteurs organisationnels déterminants du Burnout (figure 6) par la matrice suivante :

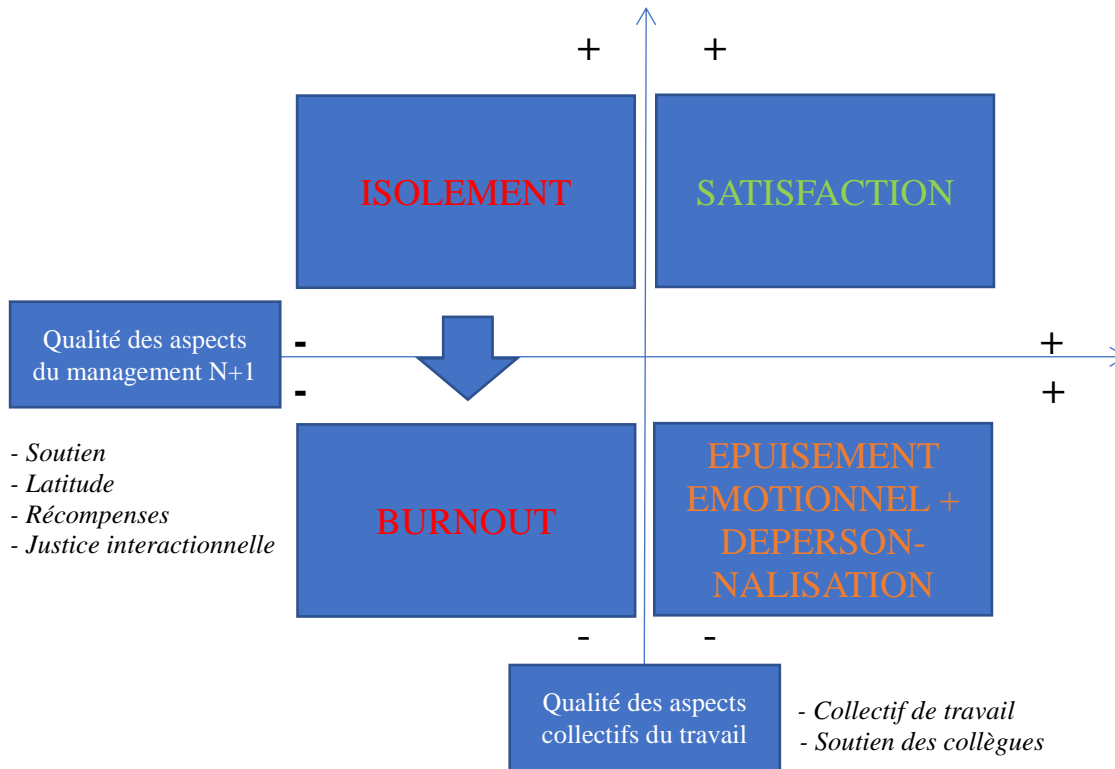


Figure 7 : Matrice des facteurs organisationnels déterminants du Burnout.

Cette figure se lit comme suit. Afin de pouvoir modéliser de façon simplifiée nos résultats, nous regrouperons les axes de la façon suivante : un axe « Qualité des aspects du management N+1 » qui intègre soutien, latitude, récompenses et justice interactionnelle du N+1 et un axe « Qualité des aspects collectifs du travail » qui intègre collectif de travail et soutien des collègues. Les – traduisent l'absence et les + traduisent la présence soit de la qualité des aspects collectifs du travail soit de la qualité des aspects du management N+1.

Au total, nous trouvons que :

- en premier lieu, dans tous les cas, en l'absence de soutien, latitude, récompenses du N+1 et justice interactionnelle, cumulé à un collectif de travail et soutien des collègues absent, on observe le Burnout. La perte de pouvoir, l'ambiguïté de rôle, l'isolement et le surinvestissement sont présents dans ce cas. Il s'agit de la situation la plus défavorable du modèle ;

- en second lieu même si le collectif de travail et le soutien des collègues était présent, l'isolement du collectif de travail et du soutien des collègues aura lieu en l'absence de soutien, latitude et récompenses du N+1, associé à une injustice interactionnelle. Il découle de cette situation une perte de pouvoir de l'individu, une situation d'ambiguïté de rôle qui amène vers l'isolement. On observe du surinvestissement et le Burnout ;

- en troisième lieu, à l'opposé de cette situation, la présence du soutien des collègues et du collectif de travail associé au soutien, à la latitude décisionnelle, aux récompenses du N+1 et à la justice interactionnelle permet d'obtenir la « satisfaction » au travail. On n'observe pas de surinvestissement. Il s'agit de la situation la plus favorable du modèle ;

- en quatrième lieu, la non présence du soutien des collègues et du collectif de travail associé au soutien, latitude et récompenses du N+1 et à la justice interactionnelle aboutit à une situation détériorée au travail (épuisement émotionnel + dépersonnalisation) mais pas au Burnout. On observe le surinvestissement. Cette situation représente un danger et un terrain propice au Burnout, car si la situation se dégradait avec le N+1, ou s'il y avait un remplacement du N+1 par exemple, on se retrouverait alors dans la situation la plus défavorable du modèle ;

En poursuite de nos analyses, nous pouvons déjà voir se dessiner les prémices d'une conclusion qui nous semble émerger de nos situations. C'est bien la relation, et notamment la relation au N+1, qui semble être le facteur organisationnel déterminant du Burnout des managers. Nous avons pu constater que dans les cas où la latitude décisionnelle conférée par l'organisation est faible mais que le manager N+1 donne soutien et latitude dans la gestion quotidienne en y associant des récompenses (qui ne sont pas forcément financières) telles que la reconnaissance lors des entretiens annuels d'évaluation par exemple et un traitement interactionnel juste, la fatigue est forte mais nous n'avons pas de cas de Burnout.

Le Burnout est donc une maladie dont le manager N+1 est la pierre angulaire. Les autres facteurs comme le volume horaire ou les exigences contradictoires sont des catalyseurs de stress mais n'apparaissent pas dans nos situations comme étant les facteurs organisationnels déterminants du syndrome. Aussi, nous notons par nos résultats que le Burnout est bien un syndrome tridimensionnel. La troisième dimension, celle de baisse de l'accomplissement personnel semble être un facteur déterminant du syndrome de Burnout. Cette troisième dimension aussi est validée par nos situations.

Revenons un instant sur notre méthode de recherche. Nous sommes passés par une méthode qualitative, ici notamment une méthode d'analyse de cas. « *Cette méthode cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et ce en rapport avec le contexte ou la situation. [...] elle cherche à mettre en évidence des mécanismes qui peuvent jouer différemment selon les contextes et les situations* » (Dumez, 2011). Yin (2007) souligne que la force de l'étude de cas repose aussi dans sa capacité à permettre d'examiner en profondeur un cas dans son contexte de vie réelle. Ceci est vérifié ici.

La méthode qualitative permet en outre d'obtenir une grande validité interne des résultats et offre la possibilité de pouvoir recouper des données de différentes natures, d'augmenter l'aptitude à décrire et à comprendre des systèmes sociaux complexes selon Baumard et Ibert (2007).

Comme l'indiquent notamment Symon et Cassel (1998, 2012), la méthode qualitative repose sur six critères de validité. Ces critères sont vérifiés dans notre recherche. Ce sont les suivants :

- la représentativité théorique de l'échantillon, qui doit offrir la même diversité de situation que celle de la population par rapport au problème étudié. Nos situations contrastées permettent de superposer plusieurs facteurs et d'aboutir ainsi à plusieurs résultats ;
- la « saturation de l'échantillon », lorsque l'étude de cas supplémentaires n'apporte plus d'informations nouvelles. Nos situations une fois analysées offrent des résultats assez clairs et contrastés. Des situations supplémentaires ne nous sembleraient pas apporter plus d'éléments à nos hypothèses ;
- la rigueur dans l'application des méthodes et l'autocritique qui demande à expliquer toutes les précautions prises. Nous avons été précis dans notre présentation du cas et dans les précautions prises pour expliquer nos situations codées Burnout. Afin de les appuyer mieux, nous les avons analysées pour en éprouver la validité ;
- l'acceptation externe de la recherche par d'autres chercheurs ou experts. Nos échanges avec nos codirecteurs de thèse notamment nous confortent dans nos observations, analyses et résultats ;
- l'acceptation interne de la recherche par les acteurs concernés, qui se retrouveraient effectivement dans les résultats produits. Une validation de nos résultats par notre contact a été obtenue auprès des acteurs des situations à plus de 90%. Au-delà, le modèle a été validé auprès

de certains de ses collègues, et même auprès de personnes extérieures à l'entreprise, évoluant dans des structures organisationnelles similaires à qui nous avons pu présenter nos résultats.

Creswell (2007) définit une bonne étude de cas selon les critères suivants, sur lesquels nous avons appuyé notre démarche de recherche :

- une identification claire du cas. Celle-ci a été présentée en II-3-2. ;
- une utilisation adaptée du cas pour répondre à l'objectif de recherche. Ce cas présente des caractéristiques intéressantes car des cas avérés de Burnout y sont validés ;
- une description claire et détaillée du cas. Ici nous avons décrit le cas EMSA, mais surtout, nous nous sommes attardé à détailler de façon claire les 15 situations issues de ce cas ;
- une identification adéquate des thèmes abordés. Notre revue de littérature nous a permis de cerner les contours du syndrome et de présenter plusieurs des facteurs sur lesquels nous devons porter notre attention ;
- des affirmations et généralisations effectuées à partir de l'analyse du cas. Des différents facteurs tout d'abord analysés, puis étudiés, puis superposés, nous pouvons nous semble-t-il tirer des conclusions claires ;
- une réflexion du chercheur ou « *self disclosing* » à propos de sa propre position. Notre position de chercheur nous semble ici innovante. L'utilisation de plusieurs outils de recherche validés pour préciser nos facteurs, la superposition des modèles existants et des résultats ainsi obtenus nous permettent de voir plusieurs éléments intéressants : tout d'abord les outils existants et les nombreuses recherches disponibles apportent sans exception des éléments pertinents à nos analyses ; ensuite, les chercheurs, outils et résultats sont confortés par notre travail.

Avant de conclure cette thèse, nous proposons désormais une discussion.

## **II-4-5 Discussion**

Le premier chapitre de cette thèse nous a permis d'aborder les approches du Burnout. Ces approches réfèrent à l'état ou au processus. Notre démarche a permis de voir que nous sommes bien dans un processus qui aboutit à un état. Truchot (2004) expose que les définitions d'état ou de processus se complètent plus qu'elles ne s'opposent, car l'état est l'aboutissement du processus.

Le champ de recherche est large et c'est pourquoi au terme de cette analyse nous disposons d'un nombre important d'éléments. On retrouve bien dans nos résultats à la fois la place des approches individuelles, le « battant » de Freudenberger (1984) notamment, et celles qui réfèrent aux facteurs organisationnels (Maslach et Leiter, (1997, 2016), Leiter et Maslach, (1999)), ou encore celle de Cherniss (1980) qui expose une vision plus transactionnelle du syndrome.

Le Burnout est le produit d'une relation où l'environnement et l'individu ne sont pas deux entités séparées mais bien deux composants d'un processus global dans lequel ils s'influencent continuellement (Cherniss, 1980). Enfin Pines (1993) parle de « perception » de l'individu, qui malgré ses efforts pense ne pas obtenir les résultats attendus, ceci est ici aussi mis en évidence.

Nos résultats permettent de souligner que c'est un ensemble de facteurs et de relations qui sont la cause du syndrome. La relation, ou plutôt la « maladie de la relation », est au cœur du sujet. Au-delà des professionnels de la relation (enseignants, soignants, aidants) pour lesquels le Burnout été observé dans un premier temps (Freudenberger 1974 ; Maslach 1976), c'est l'ensemble des individus au travail, activité relationnelle ou non, qui peuvent être frappés par le syndrome (Maslach et Leiter, 1997). A la lecture de nos situations, nous pouvons nous poser la question de « l'activité relationnelle », et même celle de « l'activité relationnelle aidante » des managers.

Les chercheurs font état d'une symptomatologie riche du Burnout. La description faite par Burish (2010) de sept catégories de symptômes qu'il regroupe par phases est ici vérifiée. De la phase des signes avant-coureurs (engagement excessif, apparition de troubles du sommeil, de maux de tête...), à la phase de dépression ou désespoir (sentiment d'inutilité, peur du futur, individu désespéré avec tendances suicidaires qui peut dans certains cas passer à l'acte...). Nous remarquons dans nos situations des manifestations du Burnout. Ce terme de « manifestations » que nous utilisons est aussi celui employé par Schaufeli et Buunk (2003) pour couvrir à la fois les symptômes et conséquences.

Comme le souligne Truchot (2004), il est difficile de parler Burnout sans parler de stress. Ici nous observons des situations de tensions extrême, une demande psychologique et des efforts importants (Karasek 1979 ; Karasek et Theorrel, 1990, Siegrist, 1996). On pourra ici observer un grand nombre de réactions de *coping*, plus ou moins efficaces finalement, dont les résultats

de certaines apparaissent plus comme des réactions d'inadaptation continues (Etzion, 1987) que comme des réactions nécessaires à notre bon fonctionnement (Nasse et Legeron, 2008). Ici le Burnout est bien le résultat de tensions continues (Cooper et al, 2001). Enfin, nous remarquons que les deux approches du stress au travail « ergonomique » et « médicale » gagneraient à converger afin de permettre de mener des actions de prévention efficace (Nasse et Legeron, 2008).

(Kendall et al, 2000) spécifient les trois formes de stress, aigu, post traumatique et chronique. Le stress chronique, résultat d'une exposition longue et lancinante à des stressseurs, est à la lecture de nos situations, en accord avec la littérature, le stress du Burnout. Que nous analysions le stress présent dans les cas de Burnout sous l'angle du stimulus (Symonds, 1947) ou de la réponse (Selye, 1956), c'est bien le modèle psychologique du stress basé sur les interactions et transactions qui semble le plus présent dans nos situations.

Le modèle transactionnel (Lazarus, 1966) inspirant la recherche en général sur le Burnout (Truchot, 2004), est bien celui que l'on trouve dans notre recherche en particulier. C'est l'évaluation primaire et secondaire des situations par le salarié, on s'en rappelle, qui est mise en avant (Lazarus et Folkman, 1984). Cette évaluation évoluera en fonction de la situation engendrant comme nous l'avons vu une boucle de rétroaction permanente entre le comportement de l'individu et la situation produite par ce comportement. De l'évaluation du problème (primaire) à l'évaluation de ce qu'il peut faire (secondaire), l'individu déterminera la réponse à apporter.

Les stratégies de *coping* seront alors mises en place. On retrouve dans nos situations des stratégies présentes dans les 8 sous échelles de « *Ways of Coping Questionnaire* » de Folkman et Lazarus (1988), nous pensons ici en particulier au coping de fuite-évitement. Pour rappel, Leiter (1991) a intégré la notion de *coping* dans son modèle sur le processus de Burnout. Il a mis en évidence que le *coping* de contrôle est associé à une faible possibilité de Burnout, car dans le cas où cette stratégie est utilisée, les individus auront un accomplissement personnel fort et un épuisement émotionnel faible (Situations 12 à 15). Le *coping* d'évitement ou fuite, produira l'effet inverse (Situations 1 à 6). Leiter souligne aussi que les individus fortement exposés aux différents stressseurs, même si leur type de *coping* est différent, seront touchés par le Burnout.

La menace de la perte des ressources (Hobfoll, 1989) apparaît comme un stresser, qui sur une longue période pourra conduire au Burnout. Nous pensons notamment au regard de nos situations à la perte effective de pouvoir, ou à la menace de perte d'emploi donc la perte du statut social, par exemple.

Le Burnout n'est pas uniquement une dépression, mais bien une dépression professionnelle (Truchot, 2004 ; Zawieja, 2015). Pour ces auteurs, le Burnout est considéré comme étant spécifique aux conditions de travail, et que dans les cas de Burnout, dans ses premiers stades, l'individu est en mal être au travail uniquement. On constate ici que les affects dépressifs du Burnout et de la dépression ont une étiologie commune et que leur développement se fera en étroite interaction (Glass et Mc Knight 1996). Le Burnout constitue bien une dépression majeure, souligne la communauté scientifique. Nous l'observons ici.

En termes de concepts proches du Burnout, on pourra remarquer ici que le Burnin souvent connu comme première phase de l'épuisement professionnel est bien présent (Hyphantis et Mavreas, 2005). Seul en soi, cet élément ne suffit pas comme nous l'exposons dans notre modèle et nos conclusions. Comme nous l'avions aussi abordé, en regard du Burnout, le Workaholism évoque le type frénétique du modèle de Farber qui décrit notamment un type d'individu qui cherche succès et satisfaction dans son travail quitte à s'investir jusqu'à l'épuisement (1990, 1991). Burnin et Workaholism semblent présents dans les situations 1 à 12, dans lesquelles nous rencontrons une fatigue importante, présentant ainsi un terrain favorable au Burnout (Situations 7 à 11), voire un terrain fatal (Situations 1 à 6).

Notre travail fait référence au modèle de Maslach et Jackson (1981) qui domine la littérature sur le Burnout. Ce modèle tridimensionnel s'est imposé à notre travail d'analyse. En effet, nos situations avérées de Burnout (situations 1 à 6) présentent les trois dimensions du syndrome. Dans les autres situations pourtant similaires à bien des égards, dont les manifestations permettent de valider les dimensions épuisement émotionnel et dépersonnalisation, la non présence de la baisse de l'accomplissement personnel suffit à éviter le syndrome. C'est en 1981, après avoir mené plusieurs autres recherches que Maslach et Jackson établissent un modèle en trois dimensions, ajoutant aux deux premières observées chez les individus atteints, la baisse de l'accomplissement personnel. Nous observons ceci dans nos situations.

Cette donnée est bien une donnée d'ordre premier et fait partie d'un de nos résultats fondamentaux. Clot (2010) dans son livre « Le travail à cœur » parle de la recherche des salariés Français à trouver l'accomplissement au travail. Par rapport à la moyenne européenne, souligne-t-il, les français plébiscitent l'accomplissement et la fierté au travail. Pour Galbraith qu'il cite, « *Le mot travail s'applique simultanément à ceux pour lesquels il est épuisant, fastidieux, désagréable, et à ceux qui y prennent manifestement plaisir et n'y voient aucune contrainte, avec un sens gratifiant de leur importance personnelle, peut-être, de supériorité qu'on leur reconnaît en plaçant les autres sous leurs ordres* » (Galbraith, 2004). Nous étudions précisément le Burnout chez les managers qui aspirent plutôt à cette seconde vision. Le décalage entre les attentes et la réalité terrain peut aussi provoquer le fameux choc entre la réalité et le mythe (Cherniss, 1980).

Notons un apport supplémentaire de notre travail empirique en appuyant sur l'importance du soutien du manager N+1 qui vient « temporiser » le risque de Burnout, en atténuant la dimension de baisse de l'accomplissement personnel, la troisième dimension du syndrome selon Maslach et Jackson (1981). Il ressort parallèlement que le harcèlement moral ou institutionnel semble catalyser le syndrome car il bloque ou du moins atténue le sentiment d'accomplissement personnel.

On retrouve aussi à la lecture de nos situations la « maladie du battant » de Freudenberg (1974), mais seuls, les facteurs personnels ne suffisent pas, selon nous, à expliquer l'apparition du syndrome. Nous trouvons bien des facteurs organisationnels (Maslach et Leiter, 1997). Il est important aussi de noter que l'on trouve aussi dans les approches des autres modèles du Burnout évoqués dans cette thèse en I-1-9, (Cherniss, (1980), Pines et Aronson (1988), Lauderdale (1982), Meier (1983), Farber (1990,1991), Gil Monte (2005) des éléments communs à nos observations.

En termes de facteurs individuels, Truchot (2004) explique que leur rôle tient une place importante dans le processus de Burnout. La différence hommes/femmes et âge ne présente pas ici la possibilité de tirer des conclusions pertinentes. Notons cependant au niveau des facteurs de personnalité, que la dimension surinvestissement analysée à l'aide du questionnaire de Siegrist (1996) donne ici une information supplémentaire. Cette dimension, s'appuie sur les traits de personnalité du Type A (Friedman et Rosenman, 1959). Cependant, la présence de collectif et du soutien social des collègues et du manager ainsi qu'un degré de latitude important



du manager associé à des récompenses semble atténuer l'effet « négatif » du surinvestissement. Ceci semble être vérifié (Situations 12 à 15) et peut confirmer Truchot (2004), pour qui les facteurs individuels, notamment de personnalité, ne reposent pas sur des traits stables et pourront évoluer en fonction de l'environnement, de l'organisation ou encore en fonction des interactions entre ces deux domaines.

Pour ce qui concerne le travail, l'organisation du travail et son évolution (Chapitre 2), nous soulignons en II-1-1 que le monde de l'entreprise a dû se transformer pour survivre afin qu'elle soit plus flexible et réactive (Jaussaud et Kageyama, 1991). Selon le rapport du conseil économique et social, cité de 2001, « *les salariés disent se voir reconnaître une autonomie et une capacité d'initiative plus importantes* », les échanges horizontaux se développent, ainsi que le partage d'informations dans une « *conception hiérarchique rénovée* ». Cette dernière notion posait alors à notre avis les bases du pouvoir et de l'autorité des manager. Nous avons pu observer l'importance de l'autonomie et d'une conception hiérarchique rénovée dans nos situations.

Dejours (1998) souligne la diminution de la solidarité professionnelle. Il met en avant que 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. Cette ambiguïté comme le souligne Dejours, est ici vérifiée dans un sens négatif (Situations 1 à 6) mais aussi positif (Situations 12 à 15). D'Iribarne (1989) souligne qu'un devoir de modération permettra de travailler collectif malgré une entente qui ne l'est pas (situations 7 à 11). Enfin, pour Linhart (2012), on attaque l'expérience par la restructuration continue et le changement. Les salariés ne dominent pas leur travail mais sont dominés par leur travail, situation que nous rencontrons ici.

Yves Clot (2012) parle d'un déni du conflit sur les critères du travail de qualité qui ne prennent pas en compte la difficulté d'application dans le travail réel. Il souligne aussi que quand le collectif n'est pas en place, l'activité est empêchée. 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 (Situations 1 à 11).

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. Pour Clot (2012), 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 (Situations 12 à 15).

La structure de l'organisation EMSA, matricielle, est le type de structure qui fragmente le collectif et isole les salariés, pour laquelle le rôle du manager de proximité se révèle central selon l'Anact (2010). D'autre part, pouvoir et organisations étant liés (Friedberg, 1993), les différents « jeux de pouvoir » (Crozier et Friedberg, 1977) sont perçus. Nous observons ces jeux (Situations 1 à 15).

En termes d'approches psychosociales, nous avons abordé plus haut la théorie de la préservation des ressources (Hobfoll, 1989). Le modèle exigences/contrôle de Karasek et Theorell (1990), le modèle efforts/récompenses de Siegrist (1996), la psychodynamique du travail (Desrioux, 2001 ; Dejours, 1993) ou les approches concernant l'équité et la justice organisationnelle (Cohen et Spector, 2001 ; Colquitt et al, 2001), ont tous été mobilisés dans notre démarche empirique, afin d'apporter une analyse variée et complète et ainsi la vision la plus large possible des facteurs de causalité du Burnout.

En préambule de cette démarche, afin de valider nos cas, les questions de l'échelle MBI ont été prises en compte. Cette échelle, adaptée au choix de notre modèle, fait aujourd'hui référence. Elle est issue de travaux empiriques dans le cadre d'une approche terrain. Cette notion est importante car les questions sont de fait mieux adaptées selon nous à l'observation de nos manifestations. Les situations 1 à 6 ont ainsi été validés Burnout et nous avons pu coder que l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation sont présents dans les situations 7 à 11, mais qu'aucune des trois dimensions sont présentes dans les situations 12 à 15.

L'étude des dimensions du modèle de Karasek et Theorell (1990) nous permet d'obtenir plusieurs informations. Premièrement, nous validons bien que notre cas EMSA présente une situation de « *Job-Strain* » (forte demande et faible latitude de l'organisation), (situations 1 à 15). Deuxièmement, si on ajoute à cette situation un non soutien social des collègues et du manager, la situation devient « *Iso-Strain* » et fera aboutir au Burnout. Pour Kristensen (1996), les caractéristiques professionnelles telles que la faible latitude décisionnelle accompagnée de demandes psychologiques élevées et d'un soutien social défaillant « *Iso-Strain* » ont pour effet de prédisposer les individus à des problèmes de santé.

Il semble que le soutien social et une latitude forte du manager N+1, mais un non soutien des collègues, dans la situation de « *Job-Strain* » suffise à préserver le sentiment d'accomplissement personnel. Cette situation provoque alors chez l'individu une fatigue importante (épuisement émotionnel et dépersonnalisation) mais pas de Burnout (Situations 7 à 11). Enfin, dans cette même situation de « *Job-Strain* », un soutien social et une forte latitude du manager et un soutien des collègues, apparaît comme l'association la plus positive (aucune des trois dimensions du Burnout dans les situations 12 à 15).

En analysant les dimensions du modèle de Siegrist (1996), nous pouvons valider le fait que notre cas EMSA présente une situation de forte demande d'efforts. Les récompenses associées sont ensuite analysées. Dans le cas où les récompenses sont absentes, en situation d'efforts importants, et que le surinvestissement est présent on aboutit au Burnout (Situations 1 à 6). Cette association est la plus négative du modèle (Siegrist et al, 2004). Lorsque les récompenses sont présentes, c'est souvent le manager N+1 qui les octroie. Dans cette situation on aboutira aussi, en l'absence du soutien des collègues et du collectif à une situation de fatigue importante (épuisement émotionnel et dépersonnalisation dans les situations 7 à 11). Si les récompenses sont présentes, dans un cas de soutien des collègues et de latitude et soutien du manager, alors, la situation est une situation de « satisfaction » (aucune des trois dimensions du Burnout).

Dans l'approche du collectif de travail (Dejours, 1993 ; Desrioux 2001), on remarque que lorsque le collectif de travail est présent, en même temps que le soutien social des collègues, le manager N+1 peut quand même « isoler » l'individu managé de ce collectif puis du soutien social des collègues. Cette situation cumulée aux autres facteurs ici étudiés aboutira au Burnout. En revanche, le collectif, lorsqu'il est présent semble modérer les effets négatifs du surinvestissement étudié en référence au questionnaire de Siegrist (1996) permettant d'aboutir

à la situation de « satisfaction » (aucune des trois dimensions de Burnout dans les situations 12 à 15). Caroly et Barcellini (2013) notent sur ce point l'importance de l'encadrement de proximité.

Enfin, au niveau des dimensions de la justice organisationnelle, (Cohen et Spector, 2001 ; Colquitt et al, 2001), il découle de nos situations une injustice procédurale et distributive dans toutes nos situations. La justice interactionnelle est aussi négative dans les cas où nous constatons le Burnout (situations 1 à 6) uniquement. Cette injustice est associée au manager N+1 et plus précisément, elle se rencontre selon nos observations dans des cas de non soutien et latitude offerte par le manager. Plusieurs études quantitatives médicales publiées entre 2012 et 2013 (Grynderup et al, 2012, 2013) confirment, elles aussi, que l'injustice perçue sur le lieu de travail et la manière dont les individus sont traités seraient la cause de l'épuisement professionnel, et non la surcharge de travail, pourtant bien présente dans l'ensemble de nos situations.

En référence au classement des facteurs organisationnels liés au stress professionnel en cinq catégories de Zanotti et Thibodeau (2007), nous pouvons remarquer que dans l'ensemble de nos situations les facteurs identifiés, liés à la tâche, à l'organisation, aux perspectives, aux relations et à l'environnement sont présents. Nous avons notamment porté attention aux horaires, conditions matérielles et aux moyens matériels et humains afin d'en tirer des enseignements, avant d'étudier les notions de conflit et ambiguïté de rôle.

Poulain et Walter (2013) expliquent que si les ressources organisationnelles ne sont pas suffisantes, la fréquence du Burnout sera plus importante. C'est ici en effet cette situation qui semble catalyser le conflit de rôle présent dans toutes nos situations. Le champ de la répercussion des variables macro organisationnelles sur les situations de conflits et d'ambiguïté de rôle, partant sur le Burnout, reste à explorer selon Truchot (2004). Ici, le manque d'allocation de ressources, moyens matériels et humains, et les conditions matérielles dégradées qu'offre l'organisation EMSA, dans le cadre d'une forte demande de qualité, abondent le conflit de rôle.

Le conflit de rôle est lié à l'épuisement émotionnel et à la dépersonnalisation (Situations 1 à 11) ; quant à l'ambiguïté de rôle, elle est liée à l'accomplissement personnel (Situations 1 à 6) selon Shaufeli et Enzmann (1998). Notre codage a été fait à l'aide de l'échelle de Rizzo et al

(1970) et démontre que la relation dégradée au manager crée notamment une situation d'ambiguïté de rôle.

Par ailleurs, il semble que cette situation joue un rôle sur la notion de perte de pouvoir. Dans les cas d'ambiguïté de rôle, on observe la perte de pouvoir. Nous avons remarqué des situations d'isolement de l'individu dues à la rétention d'informations par le manager N+1. Qu'il soit formel ou informel (Truchot et Badré 2004), le pouvoir a un rôle important dans nos situations (1 à 6). Dupuy (2011) souligne aussi sa dilution par échelons, dont chacun veut s'attribuer une partie.

Enfin, les délicates situations de harcèlement présentées (2,4,6), nous rappellent la « défaillance organisationnelle et le management ambivalent » dont parle Cru (2001). Plus qu'une analyse, ci-après une réflexion illustrant nos résultats : « *C'est dans ce contexte (actuel) où organisation du travail et conditions de travail sont intimement liées, que peut se développer le phénomène de stress désormais connu et analysé ainsi que les formes psychopathologiques de souffrance au travail. Il est alors un terreau pour l'éclosion du harcèlement moral au travail qu'il soit horizontal ou vertical* ». [...] « *On voit que l'on ne peut détacher la réflexion sur le harcèlement moral au travail de celle du pouvoir sur le lieu de travail, et plus profondément de l'organisation du travail lui-même* » (Conseil Économique et Social, 2001).

Sur ce point l'introduction des nouveaux articles L.1152-1 à L.1152-6 du Code du travail vise le harcèlement moral. Si l'employeur manque à cette obligation et que cela est prouvé par recours du salarié, on parle alors de faute inexcusable de l'employeur. Si l'on regarde précisément l'article L.1152-5 « *Tout salarié ayant procédé à des agissements de harcèlement moral est passible d'une sanction disciplinaire* ». Ce n'a pas été le cas de nos situations (2,4,6).

En termes de prévention enfin, nous observons plusieurs points validant l'état de la situation du Burnout à l'heure actuelle. La situation la plus frappante à la lecture de nos situations est bien celle du déni (Situations 1 à 6). Se rendre conscient de cet état c'est effectivement se mettre en danger. « *Cela revient à faire du Présentéisme ou Burnin lors duquel le médecin s'acharne de longues heures sur des tâches tout en affichant une efficacité en baisse* » (Evain et al, 2011). D'autre part il semble admis que le travail est stressant (Maslach et Goldberb, 1998). On peut enfin noter que la pathologie du Burnout étant très sévère, les individus atteints ne retrouvent généralement pas le travail qu'ils avaient avant (Corten et al, 2006), ce qui est le cas de nos

situations de Burnout. En conclusion de cette discussion, nous pouvons souligner l'extrait du rapport de Lachmann et al (2010). Cet extrait évoque à la fois les aspects du management N+1 et les aspects du collectif de travail de notre modèle. Il a été fait en collaboration avec des praticiens, apportant la contribution de leur connaissance « pratique » du monde des salariés et de l'entreprise pour le rapport sur la santé et le bien-être au travail :

*Proposition 2 : La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas : les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé :*

*« La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne peut pas s'externaliser. Au quotidien, le manager de proximité, qui organise le collectif de travail et prend les décisions au plus près des salariés, en est le premier garant. Il est aussi un relais essentiel avec la hiérarchie de l'entreprise : c'est lui qui fait remonter les difficultés rencontrées par les salariés et qui informe ces derniers sur les orientations et projets de l'entreprise. Son rôle d'écoute est fondamental » (Lachmann et al, 2010).*

## **Conclusion générale**

Nous arrivons désormais au terme de notre thèse. Nous nous étions posé la question de savoir quels étaient les facteurs organisationnels déterminants du Burnout des managers à partir de l'étude approfondie du cas d'une entreprise privée. L'objectif était de cerner précisément le ou les facteurs organisationnels déterminants du Burnout afin de pouvoir envisager de mener des interventions sur l'organisation ou sur le management. Cette démarche avait pour but de présenter l'intérêt de contribuer notamment à mettre en œuvre des actions de prévention en travaillant sur ce ou ces facteurs déterminants.

Notre méthode a été de mener une investigation approfondie dans le domaine du Burnout, afin de savoir quel était déjà dans un premier temps le syndrome dont les contours semblaient assez flous. Cette démarche nous a permis de mettre en évidence la richesse de la recherche sur le sujet et de nous apercevoir que le Burnout touche un grand nombre de disciplines comme la psychologie (du travail, de la santé, sociale, clinique), la psychiatrie, la sociologie du travail et des organisations, en ce qui nous concerne ici les sciences de gestion, et bien d'autres domaines encore.

Ces caractéristiques font que selon le domaine dans lequel les informations sont données ou à partir duquel elles sont issues, des traits spécifiques du syndrome seront mis en avant, individualisant par exemple le Burnout en recherche faite par des psychologues ou psychiatres, ou mettant aussi en avant la cause de facteurs organisationnels précis pour les chercheurs travaillant en sciences de gestion. De plus la différence majeure qui peut être faite en termes d'état ou de processus n'aide pas à « fixer » la définition du syndrome. Cet éventail riche présente néanmoins l'avantage de « démultiplier » la recherche et par la même d'abonder la connaissance.

Cet élément fut majeur car nos recherches ont du pouvoir se faire sur l'ensemble des domaines concernés, afin de bien mesurer les importances de chacun et de ne pas omettre un domaine de connaissance. En effet, l'ensemble des éléments ont dû être abordés et connus afin d'apporter une vision générale, que nous avons ensuite orientée vers le domaine qui nous concerne prioritairement, qui est celui des sciences de gestion.

La revue de littérature s'est donc attachée à être synthétique mais non exhaustive. En d'autres termes, synthétique car chaque sous partie de chapitre aurait pu faire l'objet d'une thèse en soi, et non exhaustive car la littérature est tellement abondante qu'il serait mensonger de dire que nous avons pu en faire complètement le tour, même si, là était notre ambition. Nous avons d'ailleurs étudié de nombreuses thèses ou volumes dédiés à ce qui ne représentent finalement que quelques pages de notre travail. Pour exemple, il existe des thèses complètes sur les notions de pouvoir, l'importance des facteurs individuels sur le Burnout ou encore le développement de l'activité collective.

La revue de littérature nous a cependant, à force de recherche, permis d'extraire ce qui semble être les éléments majeurs d'apparition, progression puis déclaration du syndrome. De cette revue de littérature émanent les fondements principaux du Burnout et les modèles majeurs qui en découlent. Cette recherche nous a donc permis d'éclairer d'une flamme vive et non désuète notre connaissance sur le sujet. Cette connaissance a pour but et nous aura permis de nous interroger sur la pertinence de nos travaux empiriques par comparaison de nos résultats avec l'existant.

Il est donc temps désormais d'explicitier notre démarche empirique. Très souvent, le Burnout est analysé en fonction de questionnaires sous un angle plutôt quantitatif. Cette démarche nous

est apparue comme trop limitée, car elle met en marge le mode de management interne de l'entreprise, le véritable accès au réel, comme cela a été souligné par de nombreux auteurs, Truchot (2004) notamment. De ce fait notre démarche s'est orientée vers une recherche qualitative, avec un accès au réel qui présente entre autres qualités celle de pouvoir étudier un phénomène dans son contexte, particulièrement pertinente dans les cas de Burnout.

Nous pouvons ajouter qu'en plus de cette qualité, les informations recueillies sont des informations brutes et sans « tabou », ce qui en fait à notre avis, du fait de leur rareté, leur valeur. En effet, toute la difficulté a été de recueillir cette information si riche, sur une telle durée, et avec tant d'acteurs différents, sans jamais l'altérer afin de garder les données brutes.

La société analysée a aussi été choisie car elle présentait les caractéristiques d'une société sous tension, impactée par un environnement économique de tensions externes cumulé à de fortes contraintes de tensions internes. Les possibilités d'étudier de tels cas ne sont pas si courantes, ce qui rend particulièrement pertinent notre travail.

Nous sommes d'ailleurs surpris et enjoués lorsque l'analyse de ces situations nous a amené sur des résultats que nous n'imaginions pas si clairs. Nous avouons que l'excitation procurée lors des analyses et la surprise de certains résultats ont sonné comme récompense à tant d'années de travail et d'incertitudes sur les résultats possibles de toute notre démarche. Nous souhaitons à chaque chercheur ou futur chercheur de connaître de tels moments de joie et de satisfaction sur la confirmation des choix faits et du temps passé sur un sujet.

Il nous apparaît que nos résultats, outre leur pertinence dans le cadre de cette thèse et des situations étudiées, s'avèrent pertinents en comparaison avec d'autres cas de Burnout, comme nous avons pu l'apprécier par expérience dans d'autres contextes. Il apparaît notamment comme résultat principal de nos recherches que le Burnout est bien une maladie de la relation.

La notion de collectif de travail, bien qu'importante, ne semble pas décisive. Nous avons analysé que cette notion de collectif catalyserait la sensation de « satisfaction » lorsqu'elle est associée à une latitude décisionnelle assortie du soutien et des récompenses du N+1 ainsi que de justice interactionnelle. Dans le cas où le collectif n'est pas présent, avec les mêmes associations au N+1, on aboutira à l'épuisement et à la dépersonnalisation mais pas au Burnout.



Le Burnout sera présent dans tous les cas lorsque la latitude décisionnelle faible sera associée à un manque de soutien, de récompenses du N+1 et d'injustice interactionnelle, voire à du harcèlement du N+1. Cette conjonction de facteurs apparaît comme pénalisante dans la troisième dimension du syndrome qui est celle de la baisse de l'accomplissement personnel, facteur apparaissant selon nos analyses comme déterminant et déclencheur du Burnout.

Dans un environnement stressant, le management et plus particulièrement le manager N+1 semble sans conteste, un facteur déterminant majeur du Burnout. La contribution de notre travail à la connaissance scientifique est sans aucun doute importante. Notre thèse permet d'abord de valider plusieurs éléments existants dans la littérature :

- elle permet de valider que le sentiment de baisse de l'accomplissement personnel est bien un facteur déterminant du syndrome comme cela est souligné par le modèle de Maslach et Jackson (1981) ;
- elle permet de valider notamment l'importance de l'impact de la latitude décisionnelle conférée par son N+1 et des récompenses qu'il offre au salarié.
- concernant les aspects managériaux, elle permet en soulignant aussi l'importance du manager N+1, de valider que le critère « soutien » et justice interactionnelle est majeur.
- enfin, elle souligne l'importance du collectif de travail et du « soutien » des collègues comme condition nécessaire mais non suffisante à la « satisfaction » au travail.

Ensuite, en termes de management justement, que pouvons-nous ensuite retenir de ce travail ? Les éléments principaux seront qu'il est nécessaire de pouvoir faire en sorte que le manager N+1 soit parfaitement au point dans son travail car l'importance qu'il peut avoir sur l'état de santé des collaborateurs est déterminante, surtout dans un environnement dégradé, comme cela est particulièrement le cas d'EMSA.

Il nous donc apparaît ici qu'il est important de bien former ces managers afin qu'ils soient conscients de cet état de fait, mais au-delà de cette conscience, qu'ils soient acteurs du bien être des collaborateurs. En effet, partant du fait qu'un environnement est stressant, le manager doit être en mesure de prendre le recul nécessaire au pilotage de son équipe et doit porter l'attention nécessaire à ses collaborateurs en s'inquiétant, au-delà de leurs résultats à leur état de santé. Il doit savoir repérer par exemple la phase des signes avant-coureurs du Burnout que nous avons étudiée.

Pourquoi ne seraient-ils pas formés ou du moins sensibilisés sur ce point. Après avoir identifié et signalé ces signes, l'entreprise devrait accompagner salariés et managers et mettre en place les actions adéquates. Tout en responsabilisant les managers, cela leur permettrait d'être acteurs du facteur santé des équipes. Si un suivi et éventuellement un contrôle sont faits régulièrement sur ce point par l'entreprise, lors d'évaluations annuelles par exemple, le manager sera alors certainement prévenant.

Comme tout travail de recherche, celui-ci souffre néanmoins de certaines limites. Les limites sont tout d'abord le fait que nous avons travaillé sur un cas unique, restreignant ainsi nos résultats à un seul environnement de travail. Une description précise de chaque situation et de son contexte permet d'atténuer cette limite et rend nos résultats généralisables à d'autres contextes, comme a pu argumenter Yin (2009, 2012).

Par ailleurs, nous avons dû être très attentifs à la maîtrise des biais potentiels liés aux contraintes suivantes :

- le positionnement du chercheur est essentiellement d'observation non participante. Cela aurait pu limiter sa capacité à percevoir pleinement les situations, mais la relation particulière avec notre contact nous a permis de réduire ce risque ;
- nous parlons toujours de cas avérés de Burnout sur la base du déclaratif et des données internes. L'examen approfondi des situations nous a permis de valider les cas de Burnout sur la base des trois dimensions de Maslach et Jackson (1981) ;
- nous n'avons pas accès dans le détail à la vie privée des acteurs des quinze situations retenues, ce qui peut altérer nos résultats ;
- les facteurs mesurés pour certains sont issus d'une étude qualitative et non d'une mesure statistique quantitative.

Les limites de notre travail ouvrent pour nous plutôt de nouvelles voies de recherche. En effet, la suite logique que nous pourrions y donner serait celle d'une étude statistique en basant notre recherche sur les facteurs identifiés. Cette recherche quantitative aurait pour but de valider nos résultats à l'aide de questionnaires que nous sommes en train d'élaborer sur la base de notre modèle, pouvant être administrés dans d'autres environnements de travail avec d'autres individus. C'est précisément ce type de prolongement que nous souhaiterions donner à notre thèse pour valider nos travaux d'une manière double et appuyer ainsi nos résultats.

Il est intéressant souligner l'existence d'une grande étude quantitative réalisée sur 4237 employés Danois, de Grynderup et al (2012, 2013), qui permettra à Sjøgren (2013) en combinant l'examen de plusieurs types de variables (mesure de la justice, mesure de la latitude de décision, etc.), de titrer un article « *Le patron et non la charge de travail provoque la dépression en milieu de travail* » ; cette recherche apporte ici l'assise quantitative à la conclusion de nos travaux qualitatifs, et constitue pour nous une source d'inspiration pour un travail sur le cas français.

Dans un troisième temps, celui de cette thèse et de son prolongement effectué, l'idée serait de contribuer à la prise en compte des risques de Burnout dans les entreprises au niveau de la formation et du suivi des managers. Nous souhaiterions contribuer à la mise en place d'un outil de mesure simple (lorsqu'il sera terminé et éprouvé), permettant d'évaluer le risque en fonction des entreprises et d'établir ainsi des statistiques, mais au-delà de montrer la possibilité de prévention, et de libérer la parole sur le sujet. Lachmann et al (2010) soulignent sur ce point que « *L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable : l'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés* », la mesure induit les comportements.

Nous arrivons désormais au terme de cette thèse. C'est le moment de poser les dernières pierres de l'édifice. Nous nous permettrons donc de faire un retour sur expérience sur le vécu d'un tel travail pour le salarié que nous sommes, du reste manager depuis quelques années. Il nous semble dans un premier temps nécessaire d'appuyer sur le fait qu'un tel travail de thèse nous a beaucoup aidé au quotidien et nous aide encore aujourd'hui. Le monde universitaire n'est donc pas aussi éloigné du monde de l'entreprise qu'on l'entend dire parfois.

Le premier élément est, qu'au début de cette thèse, nous observions de nombreux dysfonctionnements dans les entreprises sans pouvoir ou sans savoir si ces dysfonctionnements étaient localisés ou plus généraux, et si des chercheurs s'intéressaient à ces sujets. Le premier constat est que ces dysfonctionnements sont présents dans d'autres entreprises et que des chercheurs s'y intéressent. Le deuxième élément important est de s'apercevoir que d'autres individus au travail souffrent et que les situations ici identifiées ne sont pas uniques et isolés. Nous avons aussi pu nous apercevoir que le déni opère souvent.

« *On reproche souvent à la recherche en management de manquer d'implications pratiques* » (Barthelemy et Mottis, 2016). Le troisième élément est que nous pouvons tous à notre niveau agir et adapter l'organisation voire la modifier si nous en avons le pouvoir pour être plus efficaces et efficients dans le monde du travail réel sans réaliser des efforts insurmontables. C'est ce que nous nous efforçons de faire (nous même et notre contact) dans notre travail quotidien en nous appuyant sur nos résultats, afin d'offrir ainsi le plus de « satisfaction » possible aux salariés que nous manageons. Ceci en respectant les points fondamentaux mis en avant ici, de latitude, soutien, récompenses et justice interactionnelle, additionnés à la nécessité de créer et d'entretenir un collectif de travail au sein de nos équipes. Praticiens et chercheurs ont donc tout à gagner à une meilleure connaissance réciproque (Barthelemy et Mottis, 2016).

Le quatrième élément important que nous a apporté la réalisation de ce travail doctoral, est qu'au quotidien désormais, la recherche documentaire est systématique. Les décisions sont prises après analyse des informations documentaires qui existent sur le sujet sur lequel nous devons travailler, comme cela a été le cas dans le cadre de cette thèse. Cela permet de prendre le recul nécessaire à l'analyse de situations.

Le cinquième élément est celui de mieux réussir aujourd'hui à structurer pensée, propos et rédaction, en respectant un cadre précis qui peut paraître contraignant au départ mais dont nous mesurons aujourd'hui la qualité des fondements et la contribution.

Le fait que le Burnout survienne après une période de fatigue émotionnelle dont le terrain fertile est celui d'une forte fatigue physique, donne aussi premier axe simple et quantifiable de prévention, avant même celui de la sensibilisation des managers. L'entreprise doit être en mesure de ne pas dans un premier temps user les salariés en les surchargeant en termes d'horaires notamment.

Dans le même temps, elle doit pouvoir rompre l'accès aux données portables et téléphones en dehors des heures de travail, vacances et week-ends, comme certains grands groupes, allemands notamment, l'ont expérimenté. En prenant ces mesures radicales, elle verra certainement que les résultats ne s'en ressentiront pas négativement. Le droit à la déconnexion est une des mesures de la Loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels dite loi El Khomri qui est désormais applicable en France depuis le 01 janvier 2017 (LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016).

De plus ce genre de société qui s'intéresse au bien être des collaborateurs peut intéresser de jeunes talents. La loi relative au dialogue social et à l'emploi, dite loi Rebsamen rend d'ailleurs la négociation sur la qualité de vie au travail obligatoire (LOI n° 2015-994 du 17 août 2015). L'axe 2 du plan de santé au travail (PST3) évoque « *le travail comme facteur de santé* ».

Sur la base de ces deux derniers constats et à l'évocation des mesures prises, on peut dire que les choses avancent. Mais les pratiques doivent suivre la loi, ce qui n'est pas toujours le cas.

Ajoutant à cette prise en compte de la santé d'autres mesures d'animation et d'objectifs communs permettant de créer ou maintenir le collectif, on peut aisément penser « performance ». Lachmann et al (2010) proposent de « *Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces* ». En effet, l'amélioration de la performance est liée au bien être des salariés, et l'inverse, mais nous n'allons pas évoquer ici les nombreux conseils existants dans la littérature sur ces sujets.

On peut rappeler à la fin de ce travail les deux notions suivantes. Clot (2012) évoque que le salarié français recherche l'accomplissement personnel au travail et Maslach et Goldberg (1998) évoquent qu'il est admis que le travail est stressant. L'intérêt de nos résultats est de proposer un axe de prévention qui doit d'intégrer la notion de recherche de l'accomplissement dans un cadre stressant. On constate donc que ceci est possible si l'on travaille sur les facteurs organisationnels identifiés.

Le Burnout est bien une maladie de la relation dont la troisième dimension concerne l'accomplissement personnel. Cet accomplissement passe par les aspects du management N+1 et par les aspects collectifs du travail. Ne faut-il pas tout simplement replacer l'objectif d'accomplissement personnel dans toute Entreprise, pour chacun de ses Acteurs ? Ne serions-nous pas surpris des résultats obtenus ?



## BIBLIOGRAPHIE

ACADÉMIE NATIONALE DE MÉDECINE. (2016). *Un rapport exprime une prise de position officielle de l'Académie. Le Burn-out.*

<http://www.academie-medecine.fr/wp-content/uploads/2016/02/26-fev-2016-RAPPORT-ACADEMIE-Burn-out-V3.pdf>.

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

ADAMS J.S. (1965). « Inequity in social exchange » In L.Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Volume 2, 267-299. In New York Academic Press.

AGENCE EUROPÉENNE POUR LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ AU TRAVAIL. (2002). *Travailler sans stress* : <https://osha.europa.eu/fr/tools-and-ublications/publications/magazine/5>

ALBARELLO L. (2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*, De Boeck, 144p.

AMAGASA T., NAKAYAMA T., TAKAHASHI Y., (2005). « Karojisatsu in Japan: characteristics of 22 cases of work-related suicide », *J Occup Health*, 47: 157-164.

AMAROK. (2009). L'observatoire de la santé des dirigeants de PME.  
[www.observatoire-amarok.net](http://www.observatoire-amarok.net)

ANACT. (2010). (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), juillet, dans *Travail et Changement* n°332.

ANI. (2008). Accord National Interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008.  
Source : [www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/Accord\\_stress\\_travail\\_Fr.pdf](http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/Accord_stress_travail_Fr.pdf).

BAKKER A.B., SCHAUFELI W.B., DEMEROUTI E., JANSSEN P.P.M., VAN DER HULST R., BROUWER J. (2000). « Using equity theory to examine the difference between burnout and depression ». *Anxiety, Stress and Coping*, 13 No 3, 247-268.

BANDURA A. (1995). « Exercise of personal and collective efficacy in changing societies », in A. BANDURA (éd), *Self-Efficacy in changing Societies*, (1-45), New York, Cambridge University Press.

BARABEL M., MEIER O. (2006). *Manageor, Les meilleures pratiques du management*, Dunod, 884p.

- BARTHELEMY J., MOTTIS N. (2016). A la pointe du management, ce que la recherche apporte au manager, Collection : Stratégies et management, Dunod, 208 p.
- BAUMARD P., IBERT J. (2007). « Quelles approches avec quelles données ? », In Thiétart, R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, 3ème éd, Dunod, Paris, 105-128.
- BELLINI S. (2004). « Entre le marteau et l'enclume. La hiérarchie intermédiaire face aux tensions de la position duale », *Cahiers de recherche de l'IAE de Poitiers*.
- BELLINI S. (2005). « Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 1/2005, (Numéro 65), 13-25.
- BEUGRÉ C. (1998). *Managing fairness in organizations*, London, Quorum Books.
- BIANCHI R., SCHONFELD I. S., LAURENT E. (2014). « Is Burnout a Depressive Disorder? A Reexamination With Special Focus on Atypical Depression », *International Journal of Stress Management*, Vol 21(4), 307-324.
- 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, 43-55.
- BOUDOUKHA A.H. (2009). *Burn-out et traumatisme psychologique*, Dunod, Paris, collection les Topos+, 161p.
- BOUFFARTIGUE P. (2001). *Cadres : la grande rupture*, La Découverte « Recherches », 352p.
- BOUTRAND D. (2012). Article CFDT Cadres | 01 Oct. 2012.
- BRADLEY H.B. (1969). « Community-based treatment for young adult offenders », *Crime & Delinquency*, 15(3), 359-370.
- BRISSON C., BLANCHETTE K., GUIMONT C., DION G., MOISAN J., VÉZINA M., DAGENAIS GR., MÂSSE L., (1998). « Reliability and validity of the French version of the 18-item Karasek Job Content Questionnaire », *Work & Stress*, 12, 4, 322-336.
- BRUN C. (2007). « Risques psychosociaux : stress, mal-être, souffrance, guide pour une démarche de prévention pluridisciplinaire », *Aract Aquitaine ed*, Bordeaux, 23p.
- BURISH M. (2010). *Das burnout syndrom – theorie der inneren Erschöpfung*, 4eme ed Berlin/Heidelberg, Springer, 330p.
- BURKE R.J. (1987). « Issues and implications for health care delivery systems: A Canadian perspective », in J.C QUICK, R.S BHAGAT, J.E DALTON, J.D QUICK (ed). *Work stress: Health Care Systems in the Workplace*, New York, Praeger, 27-49.
- BURKE R.J., SHEARER J., DESZCA G. (1984). « Burnout among men and women in police work » *Journal of health and human resources administrations*, 7, 162-188.



- BURKE R.J., SHEARER J., DESZCAG. (1984). « Correlates of Burn Out phases among police officers », *Group and organization studies*, 9, 451-466.
- BURNS T., STALKER G.M. (1961). *The management of innovation*, Tavistock, London.
- BUUNK B.P., HOORENS V. (1992). « Social support and stress. The role of social comparison and social exchange processes », *British Journal of Clinical Psychology*, 31, 445-457.
- BUUNK B.P., SCHAUFELI W.B. (1993). « Burnout A perspective from social comparison theory » in W.B SCHAUFELI, C MASLACH, T MAREK (ed) *Professional Burnout. Recent Developments in Theory and Research*, Washington, DC, Taylor & Francis, 135-149.
- BUUNK B.P., SCHAUFELI W.B. (1999). « Reciprocity in interpersonal relationship: An evolutionary perspective on its importance for health and wellbeing », in W.Stroebe et M Hewstone (ed), *European review of social psychology*, 10, 260-291.
- CANOUI P. (2004). *Le burn out. Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants : De l'analyse aux réponses*, PARIS, Masson, 228p.
- CAROLY S., BARCELLINI F. (2013). « Le développement de l'activité collective », In P. Falzon (Coord.), *Ergonomie Constructive*, Paris, France PUF, 33-46.
- CAROLY S. (2010). « L'activité collective et la ré-élaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail », HDR, Université Bordeaux 2.
- CEGOS. (2016). Climat social et qualité de vie au travail Baromètre de l'observatoire CEGOS. 18ème édition - novembre 2016.
- CHABOT P. (2013). *Global Burn-Out*. PUF. 152p.
- CHAKOR T. (2014). « Les consultants dans la prévention des risques psychosociaux au travail : Proposition d'une typologie de pratiques », @GRH, 2014/1, 10, 37-58, De Boeck Supérieur.
- CHANLAT J-F. (1990). *Psychopathologie du travail et management*, Bibliothèque de l'Université Paris-Dauphine.
- CHERNISS C. (1980). *Staff Burn-out: Job stress in the human services*, Beverly Hills, Sage Publications, 198p.
- CHERNISS C. (1995). *Beyond Burnout: Helping Teachers, Nurses, Therapists and Lawyers Recover from Stress and Disillusionment*, New York: Routledge.
- CHEVRIER N. (2009). « Adaptation québécoise de l'Oldenberg Inventory (OLBI) », Thèse de doctorat inédite, Université du Québec à Montréal.
- CLOT Y. (2012). « Le travail soigné, ressort pour une nouvelle entreprise », La nouvelle revue du travail [En ligne], 1 | 2012, mis en ligne le 10 décembre 2012, consulté le 24 octobre 2014. URL : <http://nrt.revues.org/108>.

CLOT Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte coll. Cahiers libres, 190 p.

CLOT Y. (2012). « Sixième conférence trimestrielle du LEEST en partenariat avec l'IHIE-SSET 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](https://www.youtube.com/watch?v=4moMIK_uF9s).

COCH L., FRENCH J.R.P. (1948). « Overcoming resistance to change », *Human Relations*, 11: 512-532.

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, 278-321.

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

COHEN F., LAZARUS R.S. (1979). « Coping with the stresses of illness » in G.C Stone et N.E Adler (edit), *Health Psychology*, San Francisco Jossey Bass, 217-254.

COLQUITT J.A. (2001) « On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure » *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.

COLQUITT J.A., CONLON D.E., WESSON M., PORTER C.O.L.H., YEE NG K. (2001). « Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research », *Journal of applied psychology*, vol 86, 3, 425-445.

COMBALBERT N., FAVARD A-M., BARDOUIL-LEMAIRE N. (2008). « Évolution de l'offre de service en matière d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux au travail », *Santé Publique*, hs/2008 (Vol. 20), p129-136.

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.

COOPER C. L., CARTWRIGHT S. (1994). « Healthy mind, healthy organization: a proactive approach to occupational stress », *Human Relations*, 47, 455-471.

COOPER C. L., CARTWRIGHT S. (1997). « An intervention strategy for workplace stress », *Journal of Psychosomatic Research*, 43, 1, 7-16.

COOPER C.L., DEWE P.J., O'DRISCOLL M.P. (2001). « Organizational Stress. A Review and Critique of Theory, Research and Applications », *Thousand Oaks*, California, Sage publications.

CORDES C.L., DOUGHERTY T.W. (1993). « A review and an integration of research on job burnout », *Academy of Management Review*, 18, 621-656.

CORTEN P., KORNREICH Ch., FROM L., BRACKELAIRE C., DEWELL P., HASHEMI Z., TERRASSE S., VAN DRIETTE Y., VERBANCK P., (2006). « *Impact Psychopathologique du Burn-Out. Sévérité, traitements, pronostic, lien avec les troubles de*

*l'humeur, caractéristiques de résilience individuelle et profil socio-professionnel* ». [homepages.ulb.ac.be/~phcorten/Recherches/RechStress/PathoBurnOut.doc](http://homepages.ulb.ac.be/~phcorten/Recherches/RechStress/PathoBurnOut.doc).

CRESWELL J.W. (2007). « Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches », (2nd ed.), *Thousand Oaks*, California, Sage publications.

CROZIER M. (1963). *Le Phénomène bureaucratique*. Paris : Editions du Seuil.

CROZIER M. (1964). « Pouvoir et Organisation », *Archives Européennes de Sociologie*, vol. 5, n°1, mai 1964, 52-64.

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

CRU D. (2001). « Le mal-être au travail, comment intervenir ? », *Travail, Genre et Sociétés*, Mars, n° 5, 57-73.

D'IRIBARNE P. (1989). *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, éditions seuil, Paris, 280p.

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

DANTCHEV N. (1989). « Stratégies de Coping et Pattern A Coronarogène », *Revue de Médecine Psychosomatique*, 17/18, 21-30.

DANTZER R. (1989). *L'illusion psychosomatique*, Paris, Odile Jacob.

DE CIA J., SCHIPPERS N., BRAECKMAN L., FIRKET P., MAIRIAUX PH., HANSEZ I. (2013). « Les critères diagnostiques de l'épuisement professionnel en vue d'un dépistage réalisé par des professionnels de la santé », In P. ZAWIEJA., F. GUARNIERI (Eds.), *Épuisement professionnel : Approches innovantes et pluridisciplinaires*, 223-240, Paris, Armand Colin.

DARES. (2016) Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques. <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes-de-a-a-z/article/surveillance-medecale-des-expositions-aux-risques-professionnels-sumer-edition-118967>.

DEJOURS C. (2013). « 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, 11-18.

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

DEJOURS C. (2001). *Le corps, en premier lieu - Corps biologique, corps érotique et sens moral*, Payot, 213p.

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

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

DEJOURS C. (2009). *Travail vivant*, Tome 2 : Travail et émancipation, Payot, 256p.

DEJOURS C. (1993), (2000). *Travail, usure mentale - De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Bayard éditions, Paris, 281p.

DEJOURS C., BÈGUE F. (2009) *Suicide et travail : que faire ?* Paris, Presses Universitaires de France, « Souffrance et théorie », 136p.

DELAYE R., BOUDRANDI S. (2010). « L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burn-out », *Management & Avenir* 2/2010 (n°32), 254-269.

DEPEYRE C., DUMEZ H. (2007). « La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme : à propos de *Social Mechanisms* », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n°2, 21-24.

DESMARAIS C. (2003). « Renouveler l'encadrement pour transformer l'organisation ? Une recette mise à l'épreuve dans le contexte municipal », *Revue française d'administration publique*, N° 108, 617-631.

DESRIAUX F. (2001). « Repères pour la prévention, les collectifs de travail », *Alternatives économiques*, article web 01 avril 2001.

DESRUMAUX P. (2010). « Le travail Risque psychosocial ou facteur d'épanouissement ? de la survie au bien être », *Journal des psychologues*, numéro 283, 26-30.

DESSINGES C. (1998). « Synthèse bibliographique, le concept du pouvoir dans les organisations », DEA de sciences de l'information et de la communication, option 2.  
Source internet : <http://enssibal.enssib.fr/bibliotheque/documents/dea/dessinges.pdf> ?  
Q=bibliotheque/documents/dea/dessinges.pdf.

DEUTSCHMANN C. (1991). « The worker-bee syndrome in Japan : An analysis of working-time practices », in K. Hinrichs, W. Roche et C. Sirianni (directeurs de publication) *Working Time in Transition : The Political Economy of Working Hours in Industrial Nations* (Philadelphie, Temple University Press).

DION G., TESSIER R. (1994). « Validation de la traduction de l'inventaire d'épuisement professionnel de Maslach et Jackson », *Revue canadienne de sciences du comportement*, 26, 210-227.

DOLAN S.L., SABA T., JACKSON S., SCHULER R.S., (2002). *Gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Éditions du Nouveau Pédagogique Inc, (ERPI), Montréal, 3rd ed, 711p.

DRIDA M., ENGEL E., LITZENBERGER M. (1999). « Du harcèlement ou la discrète des relations de travail », *actes du deuxième colloque international de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, Paris.

- DRINKWATER J. (1992). « Death from overwork », *Lancet* 340:598.
- DUBOIS N. (1994). « La norme d'intériorité et le libéralisme », *Presses Universitaires de Grenoble*, Grenoble.
- DUMEZ H. (2010). « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion », *Le Libellio d'Aegis*, vol.6, n°4, 3-15.
- DUMEZ H. (2010). « La description : point aveugle de la recherche qualitative », *Le Libellio d'Aegis*, vol.6, n°2, 28-43.
- DUMEZ H. (2011). « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'Aegis*, vol.7, (4–Hiver), 47-58.
- DUPUY F. (2011). *Lost in management : La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*, Paris, France, Éditions du Seuil, 268p.
- EDELWICH J., BRODSKY A. (1980). *Burn-out: Stages of Disillusionment in the Helping Profession*, New York, Human Sciences Press, 255p.
- EL AKREMI A., GUERRERO S., NEVEU J.P. (2006). *Comportement organisationnel. Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, De Boeck, 1ère édition, Volume 2, Bruxelles, 366p.
- ESTRYN BEHAR M., (1997). *Stress et souffrance des soignants à l'hôpital, Reconnaissance, analyse et prévention*. Paris, Edition Estem, 245p.
- ETZION D. (1987). *Burnout: The Hidden Agenda of Human Distress*, Tel Aviv, Israel, The Israel Institute of Business Research, Tel Aviv University.
- ETZION D., BAILY L. (1994). « Patterns of adjustment to the career/family conflict of technically trained women in the United States and Israel », *Journal of Applied Social Psychology*, 24 (17), 1520–1549.
- ETZIONI A. (1961). *Complex organisations: a sociological reader*, New York Holt, Rinehart and Winston, 497p.
- EVAIN F., MEKOA J., KHIARI H., VINCENT J. (2011). « La souffrance des médecins au travail, Le Burnout » Rapport d'immersion en Communauté, Faculté de Médecine de Genève. Semestre Printemps 2011, 19p.
- FALL A. (2011) « L'effet Des Pratiques De Management Sur Le Comportement Des Salaries Dans Le Secteur Touristique : Le Cas Des Perceptions De Justice Organisationnelle Sur La Motivation Autonome Au Travail » ; 3ème Journée de Recherche et d'Echanges en Management du Tourisme, 10 Juin 2011, Groupe Sup de Co La Rochelle, France.
- FARBER B.A. (1990). « Burnout in Psychotherapist: Incidence, types, and trends », *Psychotherapy in Private Practice*, 8: 35-44.

FARBER B.A. (1991). « Symptoms and types: worn-out, frenetic, and underchallenged teachers » in FARBER B.A, WECHSLER L.D, *Crisis in éducation: Stress and Burnout in the American teachers*, San Francisco, Jossey-Bass, 72-97.

FARBER B.A. (2000). « Treatment strategies for different types of teacher burnout », *JCPL/IN Session: Psychotherapy in Practice*, 56, 675-689.

FAYOL H. (1916). « Administration industrielle et générale », *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, no 10, p. 5-164

FIELDING M., GALL M. (1982). « Personality and situational correlates of teacher stress and burnout », Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New York.

FIGLEY C.R. (1983). « Catastrophes: An overview of family reactions » in C.R FIGLEY et H.I MC CUBBIN, *Stress and the family: Coping with Catastrophe*, Vol 2, 3-20, New York: Brunner/Mazel.

FIGLEY C.R. (1995). « Compassion fatigue as secondary traumatic stress disorder » in C.R FIGLEY (ed) *Compassion Fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized*, 1-20, New York, Brunner/Mazel.

FOLKMAN S., LAZARUS R.S. (1988). « Manual for the way of coping questionnaire », Palo Alto, *Consulting Psychologist Press*, 33p.

FRANCO T. (2002). « Karôshi : o trabalho entre a vida e morte. Salvador », *Caderno CRH*, 2002/6-37: 141-161.

FRENCH J., RAVEN B. (1959). « The Bases of Social Power », In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research, 150-178.

FREUDENBERGER H.J. (1974). « Staff Burnout », *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.

FREUDENBERGER H.J. (1974). « The Free Clinic Handbook », *Journal of Social Issues*, 30(1), 1-210.

FREUDENBERGER H.J. (1987). *L'épuisement professionnel : La Brûlure interne*, Québec Gaétan Morin Éditeur.

FREUDENBERGER H.J. RICHELSON G. (1980). *Burn-out: How to beat the high cost of Success*, New York, Bantam Books.

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

FRIEDMAN M., ROSENMAN R.H. (1959). « Association of specific overt behavior pattern with bloodand cardiovascular findings », *Journal of the american medical association*, numéro 169, 1286-1296.

GHAURI P. (2004). « Designing and conducting case studies in international business research », dans Marschan-Piekkari R et Welch C (éd.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Edward Elgar, Londres, 109-124.

GALBRAITH J.K., (2004). *Les mensonges de l'économie, vérité pour notre temps*, Grasset, Paris.

GIL-MONTE P.R. (2005). « El Síndrome de quemarse por el trabajo. Una enfermedad labora en la sociedad del bienestar » *Madrid, Pirámide*.

GIL-MONTE P.R. (2008). « Magnitude of Relationship between Burnout and Absenteeism: A Preliminary Study », *Psychological Reports*, n° 103, 465-468.

GIL-MONTE P.R. (2012). « Influence of Guilt on the Relationship between Burnout and Depression », *European Psychologist*, vol.17, n° 3, 231-236.

GIRAULT-LIDVAN N. (1989). « Burnout : Emergence et stratégies d'adaptation - Le cas de la médecine d'urgence », Thèse de doctorat en psychologie, Université R.Descartes, Paris.

GIROD-SEVILLE M., PERRET V. (1999). « Fondements épistémologiques de la recherche », dans *Méthode de recherches en management* de Raymond-Alain Thietart, 13-33, Dunod.

GIROUX N. (2003). « L'étude de cas », in Y. Giordano (coord.), « *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative* », Paris, Edition EMS, 41-84.

GIORDANO Y. (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Éditions EMS.

GLASS D.C., MC KNIGHT J.D. (1996). « Perceived control, depressive symptomatology, and professional burnout: A review of the evidence », *Psychology and Health*, 11, 23-48.

GODDARD R., PATTON W., CREED P. (2004). « The importance and place of neuroticism in predicting burnout in employment service case manager », *Journal of applied social psychology*, 34, 282-296.

GOLEMBIEWSKI R.T., BOUDREAU R.A., SUN B-C., LUO H. (1998). « Estimates of burnout in public agencies: Worldwide how many employees have which degrees of burnout, and with what consequences? », *Public Administration Review*, Vol 58, no 1, 59-65.

GOLLAC C., VOLKOFF S. (2003). « L'analyse des conditions de travail » - *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 250-258.

GREENBERG J. (1990). « Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts » *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.

GREENBERG J. (1993). « The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice » In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

GREENGLASS E.R. (1993). « The contribution of social support to coping strategies », *Applied Psychology: An International Review*, 42, 323-340.

GRIFFITHS M. D. (2011). « Workaholism: A 21st-Century Addiction », *The Psychologist, Bulletin of the British Psychological Society*, n° 24, 740-744.

GRYNDERUP MB., KOLSTAD HA., MIKKELSEN S., ANDERSEN JH., BONDE JP., BUTTENSCHØN H.N., KÆRGAARD A., KÆRLEV L., RUGULIES R., THOMSEN JF., VAMMEN MA., MORS O., HANSEN ÅM. (2013). « A two-year follow-up study of salivary cortisol concentration and the risk of depression ». *Psychoneuroendocrinology*.  
doi: 10.1016/j.psyneuen.2013.03.013.

GRYNDERUP MB., MORS O., HANSEN ÅM., ANDERSEN JH., BONDE JP., KÆRGAARD A., KÆRLEV L., MIKKELSEN S., RUGULIES R., THOMSEN JF., KOLSTAD HA. (2013). « Work-unit measures of organisational justice and risk of depression--a 2-year cohort study », *Occup Environ Med*. Jun, 70(6): 380-5.  
doi: 10.1136/oemed-2012-101000. Epub 2013 Mar 8.

GRYNDERUP MB., MORS O., HANSEN ÅM., ANDERSEN JH., BONDE JP., KÆRGAARD A., KÆRLEV L., MIKKELSEN S., RUGULIES R., THOMSEN JF., KOLSTAD HA. (2012). « A two-year follow-up study of risk of depression according to work-unit measures of psychological demands and decision latitude ». *Scand J Work Environ Health*. Nov, 38(6): 527-36.  
doi: 10.5271/sjweh.3316. Epub 2012 Aug 10.

HANDY C. (1995). *Le temps des paradoxes*, Traduit de « The Empty Raincoat », Traducteur-Paris : Village Mondial, 1995, 1 vol, 272p.

HENDERSON V. (1947). Date de première édition de *The Principles and Practice of Nursing*, The Macmillan Company, Canada ASIN B000PIDE0A, La nature des soins infirmiers (traduction de l'édition américaine *The Principles and Practice of Nursing*, InterEditions, Paris, France, 1994.

HENRIET A., (Sous la direction de). (2006). *Manager : mobiliser, organiser, communiquer, contrôler, 110 questions fondamentales de management*, Paris, Editions Foucher, 1021p.

HIRIGOYEN M.F. (1998). *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Paris, La Découverte et Syros.

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

HOBFOLL S.E. (1989). « Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress », *American Psychologist*, 44, 513-524.



HOBFOLL S.E. (2001). « The influence of Culture, Community, and the Nested-Self Process: Advancing Conservation of Resources Theory », *Applied Psychology: An international Review*, 50, 337-421.

HORN J.E.VAN., TARIS T., SCHAUFELI W.B., SCHREURS P.A. (2004). « the structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers », *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-377.

HOSOKAWA M., TAJIRI S., UEHATA T. (1982). *Karôshi: approval of cerebral and cardiovascular diseases as occupationnal disease and how to prevent them (in japanese)*. Tokyo. Rodo Keisaisha.

HYPHANTIS T., MAVREAS V. (2005). « 'Burning in' – 'burning out' in public: Aspects of the burnout process in community-based psychiatric services », in *research companion to organizational health psychology*, Edward Elgar Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 537-544.

HUMPHREY J.H. (1998). *Job Stress*, Needman Heights, MA, Allyn & Bacon, 111p.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO) (2002). « *Stress at work. Programme on Safety and Health at Work and the Environment* », Genève, Safe Work.

ITO T.A., BROTHERIDGE C.M. (2003). « Ressources, coping strategies, and emotional exhaustion: A conservation of ressources perspective », *Journal of Vocational Behavior*, 63, 490-509.

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

JOBIN P. (2008). « La mort par surtravail et le toyotisme », in *Les mondes du travail*, n°6, sept, p103-116.

KAHN R.L. (1978). « Job burnout: prevention and remedies », *Public Welfare*, 36: 61-3.

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

KAHN R.L., BYOSIERE P. (1992). « Stress in organizations », in M.D Dunnette (ed), *Handbook of industrial and organisationnal Psychology*, p571-648, Chicago, Rand McNally.

KARASEK R., THEORELL T. (1990). *Healthy Work: stress, productivity, and the reconstruction of the working life*, New York, Basic Books.

KARASEK R., KAWAKAMI N., BRISSON C., HOUTMAN I., BONGERS P., AMICK B. (1998). « The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessment of psychosocial job characteristics », *Journal of Occup Health Psychol*, 3: 322–55.

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

KARASEK R. (1985). « Job content questionnaire and user's guide », Lowell (MA), University of Massachusetts.

KENDALL E., MURPHY P., O'NEILL V., BURSNALL S. (2000). *Occupational stress: Factors that contribute to its occurrence and effective management*, A Report to the Workers Compensation and Rehabilitation Commission, Western Australia, Centre for Human Services, Griffith University, Australie, 152p.

KOENIG G. (1993). « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, numéro 9, pp. 4-17.

KORCZAK D., WASTIAN M., SCHNEIDER M. (2012). « Therapy of the Burn-out Syndrome », *GMS Health Technology Assessment*, 8, Doc 5.

KRISTENSEN T.S. (1996). « Job stress and cardiovascular disease: A theoretic critical review », *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 246-260.

LACHANCE L., TETREAU B., PEPIN D. (1997). « Validation canadienne française de la mesure de conflit et d'ambiguïté de rôle de Rizzo et al (1970) », *Revue canadienne des sciences du comportement*, 29, 283-287.

LACHMANN H., LAROSE C., PINICAUD C., MOLEUX M. (2010). « 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*, 19p.

LAMBERT P. (1983). *L'étude du phénomène de l'épuisement professionnel chez le personnel des unités de soins palliatifs*, Université de Montreal, 294p.

LANGEVIN V., BOINI S., FRANÇOIS M., RIOU A. (2012). « Risques Psychosociaux, outils d'évaluation, Maslach Burn-out Inventory (MBI) », *Revue Références en santé au travail*, Référence INRS FRPS 26 du 09/2012, Numéro 131, 157-159.

LANGEVIN V., BOINI S., FRANÇOIS M., RIOU A. (2011). « Risques Psychosociaux, outils d'évaluation, Job Content Questionnaire (JCQ) », *Documents pour le médecin du travail*, Numéro 125, 1er trimestre 2011, 105-110.

LAROUSSE. (2013). Source : <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/cadre/29705>.

LAUDERDALE M.L. (1982). *Burnout: Strategies for Personal and Organizational Life, Speculations on Evolving Paradigms*, San Diego, CA: Learning Concepts, subsidiary of University Associates, 334p

LAWRENCE P.R., LORSCH J.W. (1967). *Organizations and environment*, Boston Harvard University Press.

LAWRENCE P.R., LORSCH J.W. (1973). *Adapter les structures del'entreprise. Intégration ou différenciation*. Paris, Editions d'Organisation, 240p.

LAZARUS R.S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*, New York, McGraw-Hill, 466p.

LAZARUS R.S. (1991). « Psychological stress in the workplace », *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 1-13.

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

LECHAT T., TORRES O. (2016). « Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : typologie et échelle de mesure des stressés professionnels », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Volume 29, numéro 3-4, p135-159.

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, 1831-1847.

LEE RT., ASHFORTH BE. (1996). « A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of burnout », *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.

LEVEBvre SOCIAL, MEMENTO SOCIAL. (2016). Editions Francis Lefebvre 2016.

LÉGERON P. (2008). « Le stress professionnel », *L'information psychiatrique*, 2008/9, Volume 84, p809-820.

LEITER M.P. (1991). « Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns », *Journal of organizational Behavior*, 12, p123-144.

LEITER M.P., MASLACH C. (1999). « Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout », *Journal of Health and Human Services Administration*, 21, p472-89.

LEITER M.P., MASLACH C. (2004). « Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout », P. L. PERREWÉ., D. C. GANSTER (Éds), *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies*, 91-134.

LEONTIEV A.N. (1976). *Le développement du psychisme*, 3e éd., Paris, Editions Sociales. 344p.

LEPLAT J., HOC J-M. (1983) « Tâches et activité dans l'analyse psychologique des situations », *Cahiers de Psychologie Cognitive*, 3, 50-63.

LÉTHONDAL A.M. (1997). *L'encadrement de proximité : quels rôles dans les changements d'organisation*, Editions de l'ANACT, Collection Outils et Méthodes, 215p.

LEVENTHAL G.S. (1980). « 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, p27-55.

LEWIN K. (1947). « Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; Social planning and action research », *Human relations*, Vol I, 3, 143-153.

LEYMANN H. (1993). *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*, Taschenbuch, Rowohlt, 192p.

LEYMANN H. (1996). *Mobbing, la percussion au travail*, traduit par Edmont Jacquemot, Éditions Seuil, 231p.

LILJEGREN M., EKBERG K. (2009). « The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout », *Work - Journal of Prevention Assessment and Rehabilitation*, 33(1), 43-51.

LINHART D. (2012). « Comment insidieusement formater un ouvrier » Site Souffrance et travail – 12 vidéos.

Source : <https://www.youtube.com/playlist?list=PLF08EDF6F1AEE445B>.

LOI n°73-1195 du 27 décembre 1973 de l'amélioration des conditions de travail.  
JORF du 30 décembre 1973 page 14146

LOI n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale  
parue au JO n° 15 du 18 janvier 2002

LOI n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi dite loi « Rebsamen »  
JORF n°0189 du 18 août 2015.

LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels dite loi « el khomri »  
JORF n°0184 du 9 août 2016.

LÔO P., LÔO H., GALINOWSKI A. (1999). *Le stress permanent*, Paris, Masson. 124p.

LORIOU M. (2003). « La construction sociale de la fatigue au travail : L'exemple du burn out des infirmières hospitalières », Ministère du travail et de la participation, Version d'auteur du texte paru dans *Travail et Emploi*, n° 94, avril 2003, p 65-74.

LOUREL M., GUEGUEN N. (2007). « Une méta-analyse de la mesure du Burnout à l'aide de l'instrument MBI », *L'encéphale*, 33, 947-953.

MARCHAND A., JUSTER R.P., DURAND P., LUPIEN S.J. (2014). « Burnout symptoms subtypes and cortisol profiles: What's burning most? », *Psychoneuroendocrinology*, 40, 27-36.

MARIANNE. (2010). Article « La crise multiplie le Burn-Out des cadres » par Eugène, paru le 08 février 2010.

MASLACH C. (1976). « Burned-out », *Human Behavior*, 5, 9, 16-22.

MASLACH C. (1982). *Burnout: The cost of caring*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

MASLACH C., JACKSON S.E. (1981). *The Maslach Burn-out Inventory, Research edition*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press.

MASLACH C., JACKSON S.E. (1981). « The measurement of experienced burnout » *Journal of occupational behaviour*, 2, 99- 113.

- MASLACH C., JACKSON S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual, 2e Ed*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- MASLACH C., JACKSON S E., LEITEIR M. (1996). *The Maslach Burnout Inventory Manual*, 3e ed, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press.
- MASLACH C., GOLDBERG J. (1998). « Prevention of Burnout: New perspectives », *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63-74.
- MASLACH C., LEITER M.P. (1997). *The truth about Burn Out, how organisations cause personal stress and what to do about it*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 200p.
- MASLACH C., LEITER M.P. (2016). *Burn-out, des solutions pour se préserver et pour agir*, Préface du Dr Patrick Légeron. Traduction française de « *The truth about Burn Out, how organisations cause personal stress and what to do about it* ». Edition des Arènes.
- MASLOW A. (1943). « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, n° 50, 370-396.
- MAYO E. (1933). *The human problems of an industrial civilisation*, Mcmillan, New York.
- MAYO E. (1945). *The social problems of an industrial civilisation*, Cambridge, Harvard University Press.
- MEIER S.T. (1983). « Toward a theory of Burnout », *Human Relations*, 36-10: 899-910.
- 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*, 13p.
- MILES MB., HUBERMAN AM. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2nd edition). Thousand Oaks, Sage Publications.
- MILLS L.B, HUEBNER E.S. (1998). « A prospective study of characteristics, occupational stressors and burnout among school psychology practitioners », *Journal of school psychology*, 36, 103-120.
- MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL. (2015). [www.travail-emploi.gouv.fr](http://www.travail-emploi.gouv.fr).
- MINTER S.G. (1999). « Too much stress? », *Occupational Hazards*, vol 61, 5, 49-52.
- MINTZBERG H. (1984). *Le manager au quotidien*, Paris : Les éditions d'Organisation.
- MINTZBERG H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Les Éditions d'Organisation.
- MINTZBERG H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*, Paris : Les Éditions d'Organisation.

MINTZBERG H. (1998). *Le management : Voyage au centre des organisations*, Paris : Les Éditions d'organisation.

NASSE P., LÉGERON P. (2008). « La détermination de la mesure et le suivi des risques psychosociaux », Rapport remis au ministre du travail, Paris, Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité, le 12 mars 2008, 48p.

NATIONAL DEFENSE COUNSEL FOR VICTIMS OF KARÔSHI. (1990). *Karôshi: When the Corporate Warrior Dies, Mado Sha*, Tokyo.

NAULIN G. (1998). (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.

NEUMAN W., LAWRENCE., (2000). *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches*, 4th edition, *Allyn and Bacon*.

NIEDHAMMER I., SIEGRIST J., LANDRE MF., GOLDBERG M., LECLERC A., (2000). « Etude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses », *Revue d'Epidémiologie et de Santé Publique*, 48 : 419-437.

NIEDHAMMER I., CHASTAING J.F., GENDREY L., DAVID S., (2006). « Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content Questionnaire » de Karasek » Résultats de l'enquête nationale SUMER. *Santé Publique*. 18 (3): 413-27.

NIOSH., (1999). « Stress at work » U.S. Department of health and human services, Public Health Service Centers for Disease Control and Prevention National Institute for Occupational Safety and Health Prepared by a NIOSH working group: Steven Sauter - Lawrence Murphy Michael Colligan - Naomi Swanson - Joseph Hurrell, Jr. - Frederick Scharf, Jr. - Raymond Sinclair Paula Grubb - Linda Goldenhar - Toni Alterman - Janet Johnston - Anne Hamilton - Julie Tisdale.

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

OATES W.E., (1968). «On being a Workaholic», *Article Pastoral Psychology*, October, Volume 19, Issue 8, 16-20.

OCDE., (2012). « Mal-être au travail ? : Mythes et réalités sur la santé mentale et l'emploi », *Santé mentale et emploi*, OCDE Publishing, Paris.

OMS., (2014). « Organisation mondiale de la santé, La santé mentale : renforcer notre action ». *Aide-mémoire N°220*, Août.

PAPINEAU M., MORIN A., LEGAULT L., DEMERS C., CHEVRIER N., CÔTÉ A., (2005). *MBI-GS, version française. Groupe de recherche sur l'épuisement professionnel (GREP)*. Université de Sherbrooke, Québec.

PELLETIER M C., (1986). « Burnout chez les infirmières travaillant en milieu psychiatrique ». Mémoire de maîtrise, Faculté des Sciences infirmières, Université de Montréal.

PERLMAN B., HARTMAN E., (1981). « Burnout, Summary and future research », *National Inst. of Mental Health* (DHEW), Rockville, Md.: Wisconsin Univ, Oshkosh. Paper presented at the Annual Convention of the Rocky Mountain Psychological Association (51st, Denver, CO, April 29-May 2, 1981), 45p.

PEZÉ M., (2014). « Karôshi » in Zawieja P, Guarnieri F. (eds), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Le seuil, 2014, p 433-434.

PEZET LANGEVIN V. (1997). « Le Stress au travail : des déclarations à l'observation des comportements, (le syndrome de burn out chez les travailleurs sociaux) », Thèse de doctorat en psychologie, Nanterre, Paris, 336p.

PIEDMONT R.L. (1993). « A longitudinal analysis of burnout in the health care setting: the role of personal dispositions », *Journal of Personality Assessment*, 61(3), 457-473.

PINES A. (1993). « Burnout: An existential perspective », in W.B. SCHAUFELI, C. MASLACH AND T. MAREK (eds), *Professional Burnout: Developments in Theory and Research*, Washington, DC, Taylor & Francis, 33-52.

PINES A., ARONSON E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*, New York, Free Press.

PINES A. (2005). « Unconscious influences on the choice of a career and their relationship to burnout: A psychoanalytic existential approach », in A.G. ANTONIOU & C.L. COOPER (eds.), *Research Companion to Organizational Health Psychology*, 579-598.

PST2. Plan de santé au travail numéro 2 2010-2014.  
Source : <http://travail-emploi.gouv.fr>

PST3. Plan de Santé au Travail numéro 3 2016-2020.  
Source : <http://travail-emploi.gouv.fr>

PONNELLE S., VAXEVANOGLOU X., GARCIA F. (2012). « L'usage des outils d'évaluation du stress au travail : perspectives théoriques et méthodologiques », *Le Travail Humain*, 75(2), 179-213.

POULAIN J., WALTER C. (1993). « Social Worker Burn-out: A longitudinal study », *Social Work Research and Abstracts*, 29, 5-11.

QUICK J.C., QUICK J.D. (1984). *Organizational stress and preventive management*, New York, McGraw-Hill.

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

RIZZO J.R., HOUSE R.J., LIRTZMAN S.I. (1970). « Role conflict and ambiguity in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.

- ROBINSON S.L., ROUSSEAU D.M. (1994). « Violating the psychological contract: Not the exception but the norm », *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- ROLLAND J.P. (1993). « Validité de construction d'une adaptation de l'inventaire de mesure du Burnout (Maslach Burnout Inventory, (mbi) de Maslach », Actes du congrès international de l'inetop et eap, Paris, *Éditions d'Applications psychotechniques*, 927-930.
- ROSSE J.G., BOSS R.W., JOHNSON A.E., CROWN D.B. (1991). « Conceptualizing the role of self-esteem in the Burn Out Process », *group and organization studies*, 16, 428-451.
- ROTHLIN P., WERDER P.R. (2007). *Diagnose Boreout. Warum Unterforderung im Job Krank Macht*, Heidelberg, Redline Wirtschaft, 131p.
- ROTTER J.B. (1966). « Generalised expectancies for internal *versus* external control of reinforcement », *Psychological Monographs*, 80.
- SALENGRO B. (2005). *Le stress des cadres*, L'Harmattan, Paris, 192p.
- SCHAUFELI W. B., BUUNK P. B. (2003). *Burn-out: An overview of 25 Years of Research on Theorising*, In M. J. SCHABRACQ., J. A. M. WINNUST., C. L. COOPER (Eds.), *Handbook of work and health psychology*, Chichester, Wiley.
- SCHAUFELI W.B., LEITER M.P., MASLACH C., JACKSON S.E. (1996). « The MBI general Survey » in C MASLACH., S.E JACKSON., M LEITER (ed.), *Maslach Burnout Inventory 3ème ed*, Palo Alto, CA, *Consulting Psychologist Press*, 19-26.
- SCHAUFELI W.B., ENZMANN D. (1998). *The burnout companion to study and practice a critical analysis*, London, Taylor and Francis, 224p
- SCHAUFELI W.B., VAN DIERENDONCK D. (1993). « The construct validity of two burnout measures », *Journal of Organizational Behavior*, 14, 631-647.
- SCHAUFELI W.B., VAN-DIERENDONCK D., VAN-GORP K. (1996). « Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model », *Work-and-Stress*, 3, 225-237.
- SCHAUFELI W.B. (2006). « The balance of give and give and take: Toward a social exchange model of burnout », *The International Review of Social Psychology*, 19 : 87-131.
- SELYE H. (1956). *The stress of life*, New York, McGraw-Hill.
- SELYE H. (1974). *Stress sans détresse*, Montréal, Editions de La Presse.
- SIEGRIST J., PETER R. (1996). *Measuring effort–reward imbalance at work: guidelines*. Düsseldorf, Heinrich Heine Universität.
- SIEGRIST J., SIEGRIST K., WEBER I. (1986). « Sociological concepts in the etiology of chronic disease: The case of ischemic heart disease », *Soc sci Med*, 1986, 22 (2), 247-53.



SIEGRIST J., WEGE N., PUHLHOFER F., WAHRENDORF M. (2009). « A short generic measure of work stress in the era of globalization: Effort-reward imbalance », *Int Arch Occup Environ Health*, 82, 1005-1013.

SIEGRIST J. (1996). « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.

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

SIMON H-A. (1983). *Administration et processus de décision*, Economica, Paris, Traduction de « Administrative Behavior », (1947).

SJØGREN K. (2013). « The boss, not the workload, causes workplace depression », *ScienceNordic*, October 27.

SOARES A. (2002). « Quand le travail devient indecent », le harcèlement psychologique au travail, *Performances*, 3, 16-26.

SOPARNOT R. (2012). *Organisation et gestion de l'entreprise*, 2eme édition, Dunod, 128p.

STIMULUS. (1989). Stimulus, l'acteur de référence du bien-être au travail.  
[www.stimulus-conseil.com](http://www.stimulus-conseil.com)

SYMON G., CASSEL C. (1998). *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research - A Practical Guide*, Sage, 255p.

SYMON G., CASSELL C. (2012). *Qualitative Organizational Research – Core Methods and Current Challenges*, Sage, 523 pp

SYMONDS C.P. (1947). « Use and Abuse of the term flying stress », in *Psychological Disorders in flying personnel of the Royal Air Force, 1939-1945*, Londres, Air Ministry, HMSO.

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

TECHNOLOGIA. (2014). Etude clinique et organisationnelle permettant de définir et de quantifier ce qu'on appelle communément le burn out.  
Source : <http://www.technologia.fr/blog/wp-content/uploads/2014/01/Burn-out-Etude-clinique-et-organisationnelle-janvier-2014.pdf>.

TECHNOLOGIA. (2016). Qualité de vie au travail, sortir de l'impuissance.  
<http://www.technologia.fr/wp-content/uploads/2016/03/Technologia-DOSSIER-DE-PRESSE-QVT-16-f%C3%A9vrier-2016.pdf>.

THIBAUT J., WALKER J. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum, Associates Publishers.

TROUVÉ P. (1996). « La fin des contremaîtres traditionnels ? », *Revue française de sociologie*, 37-2, 287-308.

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

TRUCHOT D., BADRE D. (2004). « Violence au travail et Burn-out chez les travailleurs sociaux : influence du pouvoir organisationnel et du sentiment d'auto-efficacité », *Revue francophone du stress et du trauma*, 4, 187-194.

UEHATA T. (1978). « Karôshi ni kansuru kenkyû », [Recherche sur la mort par surtravail], *Sangyô igaku [Jap Ind Health]*, (20):479.

UEHATA T. (1989). « A study of Karôshi in the field of occupational medicine », *Bull Soc Med*, 8 : 35-50.

UEHATA T. (1991). « Long working hours and occupational stress-related cardiovascular attacks among middle-aged workers in Japan ». *J Hum Ergol* 20 (2) : 147-153.

VAILLANCOURT J G., VAILLANCOURT P. (1980). « Les bases du pouvoir dans les nouvelles formes d'organisation du travail », *Travailler au Québec*, Actes du colloque 1980 de l'Association canadienne des sociologues et anthropologues de langue française, Montréal. 35-50.

VALLERY G., LEDUC S. (2014). *Les Risques Psychosociaux, Que sais-je ?* édition PUF, numéro 3958, 128p.

VIRTANEN M., HONKONEN T., KIVIMÄKI M., AHOLA K., VAHTERA J., AROMAA A., LÖNNQVIST J. (2007). « Work stress, mental health and antidepressant medication findings from the Health 2000 Study », *Journal of Affective Disorders*, 98(3) : 189-97.

WEBER M. (1971 [1922]). *Économie et société, tome 1*, Traduit de l'allemand par Julien Freund, Pierre Kamnitzer, Pierre Bertrand, Éric de Dampierre, Jean Maillard et Jacques Chavy sous la direction de : Jacques Chavy et d'Éric de Dampierre, Paris, Plon, rééd. 457p.

WEILL-FASSINA A., BENCHEKROUN T.H. (2000). « Diversité des approches et objets d'analyse du travail collectif en ergonomie », in T.H. BENCHEKROUN, A. WEILL-FASSINA (Eds.), *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse, Octarès Edition, p1-15.

WILLS T.A. (1978). « Perceptions of clients by professional helpers », *Psychological Bulletin*, 85, 968-100.

WIM VAN WASSENHOVE. (2014). « Centre de recherche sur les Risques et les Crises », MINES ParisTech, Dans *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Zawieja Philippe et Guarnieri, Franck (coord.). Paris: Le Seuil.

YIN ROBERT K. (2006). « Case study methods », in *Complementary Methods in education research*, Washington, American educational Research Association.

YIN ROBERT K. (2009). *Case study Research, Design and Methods*, Fourth Edition, Applied social research methods series, Vol 5, Sage publications.

YIN ROBERT K. (2012). 3rd ed, *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications.

YIN ROBERT K. (2011). *Qualitative research from start to finish*, The Guilford Press.

ZANOTTI C., THIBODEAU DS. (2007). *Tenir l'épuisement professionnel à distance : Le Burn Out*. Les Editions Quebecor.

ZAWIEJA P. (2015). *Le Burn Out, Que sais-je ?* édition PUF, numéro 4017, 128p.

ZAWIEJA P. GUARNIERI F. (2013). *Épuisement professionnel : Approches innovantes et pluridisciplinaires*, Colin, 265p.



# **ANNEXE 1**

## **Test MBI**

## Test d'Inventaire de Burnout de Maslach - MBI

Comment percevez-vous votre travail ? Etes-vous épuisé(e) ?  
 Quelle est votre capacité à gérer votre relation aux autres ?  
 Où en êtes-vous sur votre degré d'accomplissement personnel ?

- Précisez la fréquence à laquelle vous ressentez la description des propositions suivantes en entourant le chiffre correspondant avec :

- 0 = Jamais
- 1 = Quelques fois par an, au moins
- 2 = Une fois par mois au moins
- 3 = Quelques fois par mois
- 4 = Une fois par semaine
- 5 = Quelques fois par semaine
- 6 = Chaque jour

- Additionnez les scores obtenus dans chacune des 3 dimensions proposées au bas du questionnaire. Voyez si ces scores sont à un degré « faible », « modéré » ou « élevé ».

	Jamais ↓						Chaque jour ↓
01 - Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail	0	1	2	3	4	5	6
02 - Je me sens à bout à la fin de ma journée de travail	0	1	2	3	4	5	6
03 - Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail	0	1	2	3	4	5	6
04 - Je peux comprendre facilement ce que mes patients/clients/élèves ressentent	0	1	2	3	4	5	6
05 - Je sens que je m'occupe de certains patients/clients/élèves de façon impersonnelle, comme s'ils étaient des objets	0	1	2	3	4	5	6
06 - Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'effort	0	1	2	3	4	5	6
07 - Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes patients/clients/élèves	0	1	2	3	4	5	6
08 - Je sens que je craque à cause de mon travail	0	1	2	3	4	5	6
09 - J'ai l'impression, à travers mon travail, d'avoir une influence positive sur les gens	0	1	2	3	4	5	6
10 - Je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail	0	1	2	3	4	5	6
11 - Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement	0	1	2	3	4	5	6
12 - Je me sens plein(e) d'énergie	0	1	2	3	4	5	6
13 - Je me sens frustré(e) par mon travail	0	1	2	3	4	5	6
14 - Je sens que je travaille « trop dur » dans mon travail	0	1	2	3	4	5	6
15 - Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes patients/clients/élèves	0	1	2	3	4	5	6
16 - Travailler en contact direct avec les gens me stresse trop	0	1	2	3	4	5	6
17 - J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes patients/clients/élèves	0	1	2	3	4	5	6
18 - Je me sens ragaillard(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de patients/clients/élèves	0	1	2	3	4	5	6
19 - J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail	0	1	2	3	4	5	6
20 - Je me sens au bout du rouleau	0	1	2	3	4	5	6
21 - Dans mon travail, je traite les problèmes émotionnels très calmement	0	1	2	3	4	5	6
22 - J'ai l'impression que mes patients/clients/élèves me rendent responsable de certains de leurs problèmes	0	1	2	3	4	5	6



**Total du Score d'Épuisement Professionnel (SEP)**

Additionnez les scores que vous avez obtenus aux questions 01. 02. 03. 06. 08. 13. 14. 16. 20

SEP =

Épuisement Professionnel	SEP < à 17	18 < SEP < 29	30 < SEP
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

**Total du Score Dépersonnalisation / Perte d'empathie (SD)**

Additionnez les scores que vous avez obtenus aux questions 05. 10. 11. 15. 22

SD =

Dépersonnalisation	SD < à 5	6 < SD < 11	12 < SD
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

**Total du Score Accomplissement Personnel (SAP)**

Additionnez les scores que vous avez obtenus aux questions 04. 07. 09. 12. 17. 18. 19. 21.

SAP =

Accomplissement Personnel	SAP < à 33	34 < SAP < 39	40 < SAP
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

Degré de Burn Out

Attention si vos scores SEP et SD se trouvent tous les deux dans le rouge !

Surtout si votre degré d'accomplissement est également dans le rouge !!!

SEP	L'épuisement professionnel (Burn Out) est typiquement lié au rapport avec un travail vécu comme difficile, fatigant, stressant... Pour Maslach, il est différent d'une dépression car il disparaîtrait pendant les vacances.
SD	La dépersonnalisation, ou perte d'empathie, se caractérise par une baisse de considération positive à l'égard des autres (clients, collègues...), c'est une attitude où la distance émotionnelle est importante, observables par des discours cyniques, dépréciatifs, voire même par de l'indifférence.
SAP	L'accomplissement personnel est un sentiment « soupape de sécurité » qui assurerait un équilibre en cas d'épuisement professionnel et de dépersonnalisation. Il assure un épanouissement au travail, un regard positif sur les réalisations professionnelles.

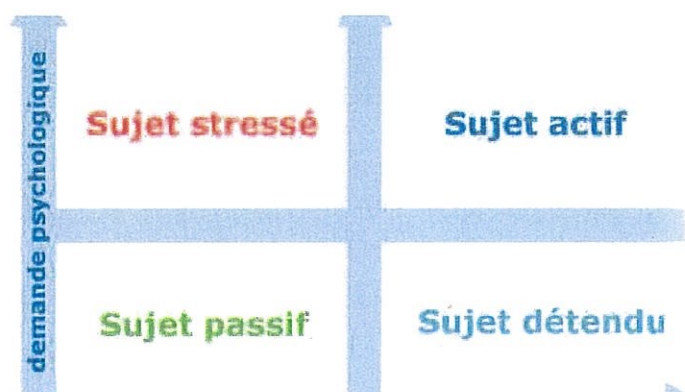




## **ANNEXE 2**

### **Questionnaire de Karasek**

# Mesure du stress professionnel : questionnaire de Karasek



sonomètre de la santé mentale...

- Le questionnaire de Robert Karasek est un questionnaire d'évaluation collective du bien être au travail qui permet d'évaluer globalement la santé mentale au sein d'une entreprise. La version du questionnaire utilisé dans l'enquête Sumer en 2003 comporte 26 questions. 6 questions supplémentaires issues du questionnaire de Siegrist peuvent le compléter pour explorer la reconnaissance au travail. Le questionnaire de Karasek s'apparente à un

[La Latitude décisionnelle \(#lien1\)](#)

[La demande psychologique \(#lien2\)](#)

[Le Soutien social \(#lien3\)](#)

[Reconnaissance \(#lien4\)](#)

[\(#lien5\)](#)

Les différents items du **questionnaire de Karasek** permettent d'apprécier 3 éléments : **latitude décisionnelle**, **demande psychologique** et **soutien social**.

On complète souvent ce questionnaire par des questions portant sur la **reconnaissance au travail**, issues du questionnaire de Siegrist. On obtient ainsi un questionnaire d'évaluation collective du bien être au travail.

Pour chaque question, 4 réponses sont proposées :

- **Pas du tout d'accord** : compter **1** pour calculer le score
- **Pas d'accord** : compter **2** pour calculer le score
- **D'accord** : compter **3** pour calculer le score
- **Tout à fait d'accord** : compter **4** pour calculer le score

## La Latitude décisionnelle

Elle prend en compte à la fois l'**autonomie décisionnelle** et l'**utilisation des compétences**.

## L'autonomie décisionnelle

L'**autonomie décisionnelle**, c'est à dire de contrôler :

c'est la possibilité de choisir sa **façon de travailler**, de **participer aux décisions** qui s'y rattachent.

**3 questions** du questionnaire de Karasek explorent l'**autonomie décisionnelle** :

### Question 4 : Q4

**Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même**

- Pas du tout d'accord : compter **1** pour calculer le score
- Pas d'accord : compter **2** pour calculer le score
- D'accord : compter **3** pour calculer le score
- Tout à fait d'accord : compter **4** pour calculer le score

### Question 6 : Q6

**Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail**

- Pas du tout d'accord : compter **1** pour calculer le score
- Pas d'accord : compter **2** pour calculer le score
- D'accord : compter **3** pour calculer le score
- Tout à fait d'accord : compter **4** pour calculer le score

### Question 8 : Q8

**J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail**

- Pas du tout d'accord : compter **1** pour calculer le score
- Pas d'accord : compter **2** pour calculer le score
- D'accord : compter **3** pour calculer le score
- Tout à fait d'accord : compter **4** pour calculer le score

Calcul du score pour l'autonomie =  $4 \times [ Q4 + (5-Q6) + Q8 ]$

## L'utilisation des compétences

L'utilisation des compétences, c'est la possibilité d'utiliser ses propres compétences et d'en développer de nouvelles.

**6 questions** du questionnaire de Karasek explorent l'**utilisation des compétences**

### Question 1 : Q1

**Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles**

- Pas du tout d'accord : compter **1** pour calculer le score
- Pas d'accord : compter **2** pour calculer le score
- D'accord : compter **3** pour calculer le score
- Tout à fait d'accord : compter **4** pour calculer le score

### Question 2 : Q2

**Dans mon travail j'effectue des tâches répétitives**

- Pas du tout d'accord : compter **1** pour calculer le score
- Pas d'accord : compter **2** pour calculer le score
- D'accord : compter **3** pour calculer le score
- Tout à fait d'accord : compter **4** pour calculer le score

### Question 3 : Q3

**Mon travail me demande d'être créatif**

- Pas du tout d'accord : compter **1** pour calculer le score
- Pas d'accord : compter **2** pour calculer le score
- D'accord : compter **3** pour calculer le score
- Tout à fait d'accord : compter **4** pour calculer le score

### Question 5 : Q5

**Mon travail me demande un haut niveau de compétence**

- Pas du tout d'accord : compter **1** pour calculer le score
- Pas d'accord : compter **2** pour calculer le score
- D'accord : compter **3** pour calculer le score
- Tout à fait d'accord : compter **4** pour calculer le score

### Question 7 : Q7

#### Dans mon travail, j'ai des activités variées

- Pas du tout d'accord : compter **1** pour calculer le score
- Pas d'accord : compter **2** pour calculer le score
- D'accord : compter **3** pour calculer le score
- Tout à fait d'accord : compter **4** pour calculer le score

### Question 9 : Q9

#### j'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles

- Pas du tout d'accord : compter **1** pour calculer le score
- Pas d'accord : compter **2** pour calculer le score
- D'accord : compter **3** pour calculer le score
- Tout à fait d'accord : compter **4** pour calculer le score

Calcul du score pour l'utilisation des compétences =  $2 \times [ Q1 + (5-Q2) + Q3 + Q5 + Q7 + Q9 ]$

Calcul du score pour la **latitude décisionnelle** : additionner le **score de l'autonomie** + le **score de l'utilisation des compétences**.

Le seuil pour la latitude décisionnelle est à **70** ( il est à 72 aux USA).

### **La demande psychologique**

C'est la **charge psychologique** associée à l'exécution des tâches, à la **quantité** et à la **complexité** des tâches, aux **tâches imprévues**, aux **contraintes de temps**, aux interruptions et aux demandes contradictoires.

**9 questions** du questionnaire de Karasek explorent la **demande psychologique**

### Question 10 : Q10

#### Mon travail me demande de travailler très vite

- Pas du tout d'accord : compter **1** pour calculer le score
- Pas d'accord : compter **2** pour calculer le score
- D'accord : compter **3** pour calculer le score
- Tout à fait d'accord : compter **4** pour calculer le score

### Question 11 : Q11

#### Mon travail demande de travailler intensément

- Pas du tout d'accord : compter **1** pour calculer le score
- Pas d'accord : compter **2** pour calculer le score
- D'accord : compter **3** pour calculer le score
- Tout à fait d'accord : compter **4** pour calculer le score

### Question 12 : Q12

#### On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive

- Pas du tout d'accord : compter **1** pour calculer le score
- Pas d'accord : compter **2** pour calculer le score
- D'accord : compter **3** pour calculer le score



- **Tout à fait d'accord** : compter pour calculer le score

### Question 13 : Q13

**Je dispose du temps nécessaire pour effectuer correctement mon travail**

- **Pas du tout d'accord** : compter pour calculer le score
- **Pas d'accord** : compter pour calculer le score
- **D'accord** : compter pour calculer le score
- **Tout à fait d'accord** : compter pour calculer le score

### Question 14 : Q14

**Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes**

- **Pas du tout d'accord** : compter pour calculer le score
- **Pas d'accord** : compter pour calculer le score
- **D'accord** : compter pour calculer le score
- **Tout à fait d'accord** : compter pour calculer le score

### Question 15 : Q15

**Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense**

- **Pas du tout d'accord** : compter pour calculer le score
- **Pas d'accord** : compter pour calculer le score
- **D'accord** : compter pour calculer le score
- **Tout à fait d'accord** : compter pour calculer le score

### Question 16 : Q16

**Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard**

- **Pas du tout d'accord** : compter pour calculer le score
- **Pas d'accord** : compter pour calculer le score
- **D'accord** : compter pour calculer le score
- **Tout à fait d'accord** : compter pour calculer le score

### Question 17 : Q17

**Mon travail est « très bousculé »**

- **Pas du tout d'accord** : compter pour calculer le score
- **Pas d'accord** : compter pour calculer le score
- **D'accord** : compter pour calculer le score
- **Tout à fait d'accord** : compter pour calculer le score

### Question 18 : Q18

**Attendre le travail de collègues ralentit souvent mon propre travail**

- **Pas du tout d'accord** : compter pour calculer le score
- **Pas d'accord** : compter pour calculer le score
- **D'accord** : compter pour calculer le score
- **Tout à fait d'accord** : compter pour calculer le score

Calcul du score pour la **demande psychologique** :

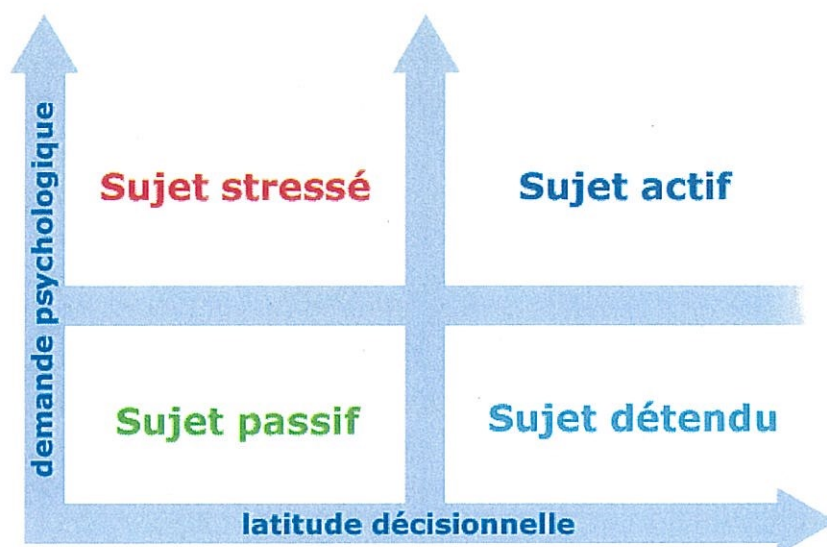
**Q10 + Q11 + Q12+( 5-Q13) + Q14 + Q15 + Q16+ Q17 + Q18**

Le score est calculé sur 36, le seuil est à **21** ( il est à 24 aux USA).

Le **Job strain**, c'est à dire la **tension au travail** est la combinaison d'une **faible latitude décisionnelle** et d'une **forte demande psychologique**.

Si le score de demande psychologique est supérieur à 24 et le score de latitude décisionnelle inférieur à 72, l'individu est dans le cadran « stressé » et donc considéré en situation de Job strain.

« Job strain model » Karasek 1979



<http://www.atousante.org/wp-content/uploads/2011/05/Karasek-job-strain-model.gif>

- Le **sujet est détendu**, s'il bénéficie d'une **faible demande psychologique** et d'une **grande autonomie** pour réaliser son travail.
- Le **sujet est actif**, s'il dispose d'une **forte demande psychologique** mais également d'une **grande autonomie**.
- Par contre un **sujet est passif**, s'il dispose à la fois d'une **faible demande psychologique** et d'une **faible autonomie**.

## Le Soutien social

C'est l'aide et la reconnaissance des collègues et de la hiérarchie.

### Soutien social de la part de la hiérarchie

**4 questions** du questionnaire de Karasek explorent le **soutien social de la hiérarchie**

#### Question 19 : Q19

**Mon supérieur se sent concerné par le bien être de ses subordonnés**

- **Pas du tout d'accord** : compter **1** pour calculer le score
- **Pas d'accord** : compter **2** pour calculer le score
- **D'accord** : compter **3** pour calculer le score
- **Tout à fait d'accord** : compter **4** pour calculer le score

#### Question 20 : Q20

**Mon supérieur prête attention à ce que je dis**

- **Pas du tout d'accord** : compter **1** pour calculer le score
- **Pas d'accord** : compter **2** pour calculer le score
- **D'accord** : compter **3** pour calculer le score
- **Tout à fait d'accord** : compter **4** pour calculer le score

#### Question 21 : Q21

**Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien**

- Pas du tout d'accord : compter **1** pour calculer le score
- Pas d'accord : compter **2** pour calculer le score
- D'accord : compter **3** pour calculer le score
- Tout à fait d'accord : compter **4** pour calculer le score

### Question 22 : Q22

**Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés**

- Pas du tout d'accord : compter **1** pour calculer le score
- Pas d'accord : compter **2** pour calculer le score
- D'accord : compter **3** pour calculer le score
- Tout à fait d'accord : compter **4** pour calculer le score

Calcul du score **soutien social de la part de la hiérarchie** : Q19 + Q20 + Q21 + Q22

Le score est calculé sur 16, le seuil est à 8

## Soutien social de la part des collègues

**4 questions** du questionnaire de Karasek explorent le **soutien social de la part des collègues**

### Question 23 : Q23

**Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents**

- Pas du tout d'accord : compter **1** pour calculer le score
- Pas d'accord : compter **2** pour calculer le score
- D'accord : compter **3** pour calculer le score
- Tout à fait d'accord : compter **4** pour calculer le score

### Question 24 : Q24

**Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt**

- Pas du tout d'accord : compter **1** pour calculer le score
- Pas d'accord : compter **2** pour calculer le score
- D'accord : compter **3** pour calculer le score
- Tout à fait d'accord : compter **4** pour calculer le score

### Question 25 : Q25

**Les collègues avec qui je travaille sont amicaux**

- Pas du tout d'accord : compter **1** pour calculer le score
- Pas d'accord : compter **2** pour calculer le score
- D'accord : compter **3** pour calculer le score
- Tout à fait d'accord : compter **4** pour calculer le score

### Question 26 : Q26

**Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien**

- Pas du tout d'accord : compter **1** pour calculer le score
- Pas d'accord : compter **2** pour calculer le score
- D'accord : compter **3** pour calculer le score
- Tout à fait d'accord : compter **4** pour calculer le score

Calcul du score **soutien social de la part des collègues** : Q23 + Q24 + Q25+ Q26

Le score est calculé sur 16, le seuil est à 8

Le score du **soutien social** est la somme : **soutien social de la part de la hiérarchie + soutien social de la**



**part des collègues**

Si le score de soutien social est inférieur à 24, on considère qu'il est faible.

L'Isostrain est la combinaison du Job strain à un faible soutien social ( inférieur à 24).



## **ANNEXE 3**

### **Questionnaire de Siegrist**

## Version française du questionnaire du Déséquilibre Efforts-Récompenses – 2004

Pour toute utilisation, merci de citer ces deux références :

Niedhammer I, Siegrist J, Landre MF, Goldberg M, Leclerc A. Etude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses. *Revue d'Epidémiologie et de Santé Publique* 2000;48:419-437

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 and Medicine* 2004;58:1483-1499

### 1 Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail

- Pas d'accord ..... <sub>1</sub>  
D'accord, et je ne suis pas du tout perturbé(e) ..... <sub>2</sub>  
D'accord, et je suis un peu perturbé(e) ..... <sub>3</sub>  
D'accord, et je suis perturbé(e) ..... <sub>4</sub>  
D'accord, et je suis très perturbé(e) ..... <sub>5</sub>

### 2 Je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans mon travail

- Pas d'accord ..... <sub>1</sub>  
D'accord, et je ne suis pas du tout perturbé(e) ..... <sub>2</sub>  
D'accord, et je suis un peu perturbé(e) ..... <sub>3</sub>  
D'accord, et je suis perturbé(e) ..... <sub>4</sub>  
D'accord, et je suis très perturbé(e) ..... <sub>5</sub>

### 3 J'ai beaucoup de responsabilités à mon travail

- Pas d'accord ..... <sub>1</sub>  
D'accord, et je ne suis pas du tout perturbé(e) ..... <sub>2</sub>  
D'accord, et je suis un peu perturbé(e) ..... <sub>3</sub>  
D'accord, et je suis perturbé(e) ..... <sub>4</sub>  
D'accord, et je suis très perturbé(e) ..... <sub>5</sub>

### 4 Je suis souvent contraint(e) à faire des heures supplémentaires

- Pas d'accord ..... <sub>1</sub>  
D'accord, et je ne suis pas du tout perturbé(e) ..... <sub>2</sub>  
D'accord, et je suis un peu perturbé(e) ..... <sub>3</sub>  
D'accord, et je suis perturbé(e) ..... <sub>4</sub>  
D'accord, et je suis très perturbé(e) ..... <sub>5</sub>

### 5 Mon travail exige des efforts physiques

- Pas d'accord ..... <sub>1</sub>  
D'accord, et je ne suis pas du tout perturbé(e) ..... <sub>2</sub>  
D'accord, et je suis un peu perturbé(e) ..... <sub>3</sub>  
D'accord, et je suis perturbé(e) ..... <sub>4</sub>  
D'accord, et je suis très perturbé(e) ..... <sub>5</sub>

### 6 Au cours des dernières années, mon travail est devenu de plus en plus exigeant

- Pas d'accord ..... <sub>1</sub>  
D'accord, et je ne suis pas du tout perturbé(e) ..... <sub>2</sub>  
D'accord, et je suis un peu perturbé(e) ..... <sub>3</sub>  
D'accord, et je suis perturbé(e) ..... <sub>4</sub>  
D'accord, et je suis très perturbé(e) ..... <sub>5</sub>

**7 Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs**

- D'accord ..... <sub>1</sub>  
Pas d'accord, et je ne suis pas du tout perturbé(e).. <sub>2</sub>  
Pas d'accord, et je suis un peu perturbé(e) ..... <sub>3</sub>  
Pas d'accord, et je suis perturbé(e) ..... <sub>4</sub>  
Pas d'accord, et je suis très perturbé(e) ..... <sub>5</sub>

**8 Je reçois le respect que je mérite de mes collègues**

- D'accord ..... <sub>1</sub>  
Pas d'accord, et je ne suis pas du tout perturbé(e).. <sub>2</sub>  
Pas d'accord, et je suis un peu perturbé(e) ..... <sub>3</sub>  
Pas d'accord, et je suis perturbé(e) ..... <sub>4</sub>  
Pas d'accord, et je suis très perturbé(e) ..... <sub>5</sub>

**9 Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles**

- D'accord ..... <sub>1</sub>  
Pas d'accord, et je ne suis pas du tout perturbé(e).. <sub>2</sub>  
Pas d'accord, et je suis un peu perturbé(e) ..... <sub>3</sub>  
Pas d'accord, et je suis perturbé(e) ..... <sub>4</sub>  
Pas d'accord, et je suis très perturbé(e) ..... <sub>5</sub>

**10 On me traite injustement à mon travail**

- Pas d'accord ..... <sub>1</sub>  
D'accord, et je ne suis pas du tout perturbé(e) ..... <sub>2</sub>  
D'accord, et je suis un peu perturbé(e) ..... <sub>3</sub>  
D'accord, et je suis perturbé(e) ..... <sub>4</sub>  
D'accord, et je suis très perturbé(e) ..... <sub>5</sub>

**11 Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail**

- Pas d'accord ..... <sub>1</sub>  
D'accord, et je ne suis pas du tout perturbé(e) ..... <sub>2</sub>  
D'accord, et je suis un peu perturbé(e) ..... <sub>3</sub>  
D'accord, et je suis perturbé(e) ..... <sub>4</sub>  
D'accord, et je suis très perturbé(e) ..... <sub>5</sub>

**12 Mes perspectives de promotion sont faibles**

- Pas d'accord ..... <sub>1</sub>  
D'accord, et je ne suis pas du tout perturbé(e) ..... <sub>2</sub>  
D'accord, et je suis un peu perturbé(e) ..... <sub>3</sub>  
D'accord, et je suis perturbé(e) ..... <sub>4</sub>  
D'accord, et je suis très perturbé(e) ..... <sub>5</sub>

**13 Ma sécurité d'emploi est menacée**

- Pas d'accord ..... <sub>1</sub>  
D'accord, et je ne suis pas du tout perturbé(e) ..... <sub>2</sub>  
D'accord, et je suis un peu perturbé(e) ..... <sub>3</sub>  
D'accord, et je suis perturbé(e) ..... <sub>4</sub>  
D'accord, et je suis très perturbé(e) ..... <sub>5</sub>

**14 Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation**

- D'accord ..... <sub>1</sub>  
Pas d'accord, et je ne suis pas du tout perturbé(e).. <sub>2</sub>  
Pas d'accord, et je suis un peu perturbé(e) ..... <sub>3</sub>  
Pas d'accord, et je suis perturbé(e) ..... <sub>4</sub>  
Pas d'accord, et je suis très perturbé(e) ..... <sub>5</sub>

**15 Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail**

- D'accord ..... <sub>1</sub>  
Pas d'accord, et je ne suis pas du tout perturbé(e).. <sub>2</sub>  
Pas d'accord, et je suis un peu perturbé(e) ..... <sub>3</sub>  
Pas d'accord, et je suis perturbé(e) ..... <sub>4</sub>  
Pas d'accord, et je suis très perturbé(e) ..... <sub>5</sub>

**16 Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes**

- D'accord ..... <sub>1</sub>  
Pas d'accord, et je ne suis pas du tout perturbé(e).. <sub>2</sub>  
Pas d'accord, et je suis un peu perturbé(e) ..... <sub>3</sub>  
Pas d'accord, et je suis perturbé(e) ..... <sub>4</sub>  
Pas d'accord, et je suis très perturbé(e) ..... <sub>5</sub>

**17 Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant**

- D'accord ..... <sub>1</sub>  
Pas d'accord, et je ne suis pas du tout perturbé(e).. <sub>2</sub>  
Pas d'accord, et je suis un peu perturbé(e) ..... <sub>3</sub>  
Pas d'accord, et je suis perturbé(e) ..... <sub>4</sub>  
Pas d'accord, et je suis très perturbé(e) ..... <sub>5</sub>

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout-à-fait d'accord
18 Au travail, il m'arrive fréquemment d'être pressé(e) par le temps.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
19 Je commence à penser à des problèmes au travail dès que je me lève le matin.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
20 Quand je rentre à la maison, j'arrive facilement à me décontracter et à oublier tout ce qui concerne mon travail.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
21 Mes proches disent que je me sacrifie trop pour mon travail.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
22 Le travail me trotte encore dans la tête quand je vais au lit.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
23 Quand je remets à plus tard quelque chose que je devrais faire le jour même, j'ai du mal à dormir le soir.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>



- **Construction des scores du modèle du déséquilibre efforts-récompenses**

Efforts : score variant de 6 à 30

$$\text{Score} = \text{item1} + \text{item2} + \text{item3} + \text{item4} + \text{item5} + \text{item6}$$

Récompenses : score variant de 11 à 55

$$\text{Score} = \text{item7} + \text{item8} + \text{item9} + \text{item10} + \text{item11} + \text{item12} + \text{item13} + \text{item14} + \text{item15} + \text{item16} + \text{item17}$$

Sur-investissement : score variant de 6 à 24

$$\text{Score} = \text{item18} + \text{item19} + (5 - \text{item20}) + \text{item21} + \text{item22} + \text{item23}$$

Le score du sur-investissement est ensuite dichotomisé au tertile supérieur de la distribution dans l'échantillon d'étude.

- **Construction du ratio efforts/récompenses**

$$\text{Ratio} = \frac{11}{6} \times \frac{\text{Score des efforts}}{(66 - \text{Score des récompenses})}$$

Un ratio > 1 définit les salariés exposés à un déséquilibre entre efforts et récompenses.



## **ANNEXE 4**

### **Echelle de Colquitt**

<b>Etes-vous en accord ou en désaccord avec les propositions suivantes ?</b>	Pas du tout d'accord	Assez peu d'accord	Indécis	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
Ce que vous obtenez reflète les efforts que vous investissez dans votre travail					
Ce que vous obtenez correspond au travail que vous fournissez					
Ce que vous obtenez reflète votre contribution à l'organisation					
Ce que vous obtenez est justifié au regard de votre performance					
<b>Etes-vous en accord ou en désaccord avec les propositions suivantes ?</b>	Pas du tout d'accord	Assez peu d'accord	Indécis	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
Ces procédures vous permettent d'exprimer vos opinions et sentiments par rapport à ce que vous obtenez					
Ces procédures vous permettent d'avoir de l'influence sur ce que vous obtenez					
Ces procédures sont appliquées de façon cohérente entre les salariés					
Ces procédures sont parfaitement mises en oeuvre					
Ces procédures sont basées sur des informations exactes					
Ces procédures vous permettent de demander un réexamen des décisions					
Ces procédures respectent les règles de morale et d'éthique					
<b>Au cours des procédures mises en oeuvre pour l'attribution de vos récompenses</b>	Pas du tout d'accord	Assez peu d'accord	Indécis	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
Vos supérieurs vous traitent poliment					
Vos supérieurs vous traitent avec dignité					
Vos supérieurs vous traitent avec respect					
Vos supérieurs évitent de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés					
<b>Au cours des procédures mises en oeuvre pour l'attribution de vos récompenses</b>	Pas du tout d'accord	Assez peu d'accord	Indécis	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
Vos supérieurs sont sincères dans leur communication avec vous					
Vos supérieurs expliquent clairement les procédures utilisées					
Vos supérieurs donnent des explications pertinentes sur les procédures utilisées					
Vos supérieurs donnent des informations détaillées au bon moment					
Vos supérieurs semblent adapter leur communication aux besoins spécifiques de chacun					



## **ANNEXE 5**

### **Echelle de Rizzo, House et Lirtzman**

---

TABLE I. QUESTIONNAIRE ITEMS AND FACTOR LOADINGS

Item number	Statement	Factor loadings .30	
		Role conflict	Role ambiguity
1.	I have enough time to complete my work.	—	—
2.	I feel certain about how much authority I have.	—	.51
3.	I perform tasks that are too easy or boring.	—	—
4.	Clear, planned goals and objectives for my job.	—	.42
5.	I have to do things that should be done differently.	.60	—
6.	Lack of policies and guidelines to help me.	.43	—
7.	I am able to act the same regardless of the group I am with.	—	.31
8.	I am corrected or rewarded when I really don't expect it.	—	—
9.	I work under incompatible policies and guidelines.	.60	—
10.	I know that I have divided my time properly.	—	.62
11.	I receive an assignment without the manpower to complete it.	.56	—
12.	I know what my responsibilities are.	—	.61
13.	I have to buck a rule or policy in order to carry out an assignment.	.54	—
14.	I have to "feel my way" in performing my duties.	.36	-.35
15.	I receive assignments that are within my training and capability.	—	—
16.	I feel certain how I will be evaluated for a raise or promotion.	—	.34
17.	I have just the right amount of work to do.	—	.32
18.	I know that I have divided my time properly.	—	.59
19.	I work with two or more groups who operate quite differently.	.43	—
20.	I know exactly what is expected of me.	—	.61
21.	I receive incompatible requests from two or more people.	.56	—
22.	I am uncertain as to how my job is linked.	—	—
23.	I do things that are apt to be accepted by one person and not accepted by others.	.41	—
24.	I am told how well I am doing my job.	—	—
25.	I receive an assignment without adequate resources and materials to execute it.	.52	—
26.	Explanation is clear of what has to be done.	—	.35
27.	I work on unnecessary things.	.52	—
28.	I have to work under vague directives or orders.	.59	—
29.	I perform work that suits my values.	—	.39
30.	I do not know if my work will be acceptable to my boss.	.30	—

Items 10 and 18 on this administration were identical, owing to a clerical error.