

*Université Abderrahmane mira de Bejaia*  
*Faculté des Sciences Humaines et Sociales*  
*Département des Sciences Sociales*

## *Mémoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention du diplôme de Master  
en Psychologie du travail et des organisations

*Thème*

*Effets à long terme de l'implication organisationnelle sur  
l'épuisement professionnel*

*Etude réalisé auprès des salariés de la Sonatrach  
(RTC) de Bejaia*

***Réalisé par :***

-M<sup>elle</sup> : MESSAOUD Thileli

-M<sup>elle</sup>: BENNACER Baya

***Dirigé par :***

-M<sup>r</sup> : HOCINI Amar

*Année universitaire 2017/2018*

## *Remerciement*

*Nous tenons à remercier dieu tout puissant de nous avoir guidés vers la bonne voie, et nous permettons de réussir dans nôtre études et nous donner la patience et la volonté.*

*Au terme de ce travail nous tenons a remercier Mr : HOCINI Amar notre encadreur pour son suivi et son énorme soutien.*

*Nous tenons à remercier tout nos enseignants pendant notre parcours universitaire. Nous adressons aussi notre remerciements a tout le personnel de l'entreprise « sonatrach » pour leur patience et aides surtout Mme :SIDI Nassima pour son aide et sa volonté pour nous guider a réaliser un bon travail.*

*A toutes personnes qui a participé de près ou de loin pour réussir la réalisation de ce travail.*

## DEDICACES

*Je tiens à dédier ce modeste travail à :*

*Mon cher papa qui a beaucoup sacrifié pour moi et pour  
lequel je dois le mérite pour ce que je suis devenue aujourd'hui,  
À ma très chère mama qui a attendu espérer et souhaiter ma  
réussite. Que dieu les garde pour nous*

*A mon Cher frère TAHAR*

*A mes chères sœur DIHIA, HINANE, ET TIZIRI*

*A ma très chère copine NORA et à toute sa famille*

*A ma copine et binôme BAYA et à toute sa famille*

*A celles avec qui j'ai partager des bons moments a l'université :*

*TAOUS, FOUZIA, et RADIA*

*A tous mes ami(e)s*

*A toutes personnes qui m'aimes et que j'aime*

*THILELI*

## DEDICACES

*Je dédie ce modeste travail :*

*A toute ma famille, mes très chères parents qui ont sacrifié pour moi tout au long de mes études.*

*A mes chers frères Mahrez et lounes*

*A mes chères sœurs et leurs maris*

*A ma chère amie TASSIANA et à toute sa famille*

*A ma copine et binôme thileli et à toute sa famille*

*A celles avec qui j'ai partagé des bons moments à l'université :*

*TAOUS, FOUZIA, RADIA, SOUHILA, SOUAD*

*A mon fiancé MHAND et toute ma belle-famille*

*A mon beau frère Farid*

*A tous mes ami(e)s sans exception*

*BAYA*

## ***Liste des abréviations :***

**MBI** : Maslach burnout inventory.

**RTC** : Région de transport centre.

**OMS** : Organisation mondiale de la santé.

**OMT** : Organisation mondiale du travail.

**SONATRACH** : Société national de transport par canalisation des hydrocarbures.

**IO** : Implication organisationnelle.

**IC** : Implication calculée.

**IA** : Implication affective.

**IN** : Implication normative.

## LA LISTE DES TABLEAUX :

<b>N°</b>	<b>Tableaux</b>	<b>pages</b>
<b>01</b>	La répartition des salariés de la SONATRACH selon le genre	<b>82</b>
<b>02</b>	La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge	<b>83</b>
<b>03</b>	La répartition d'échantillon selon le niveau d'instruction	<b>84</b>
<b>04</b>	La répartition d'échantillon selon l'ancienneté professionnelle	<b>85</b>
<b>05</b>	La répartition d'échantillon selon poste occupé	<b>86</b>
<b>06</b>	La répartition d'échantillon selon le service d'affectation	<b>88</b>
<b>07</b>	Représentation de l'incidence de la variable implication calculée sur l'épuisement professionnel des travailleurs	<b>93</b>
<b>08</b>	représentation de la variance relative à l'effet de l'implication calculée sur l'épuisement professionnel des travailleurs	<b>94</b>
<b>09</b>	Représentation de l'incidence de la variable implication normative sur l'épuisement professionnel des travailleurs	<b>99</b>
<b>10</b>	Représentation de l'incidence de la variable implication normative sur l'épuisement professionnel des travailleurs	<b>100</b>
<b>11</b>	Représentation de l'incidence de la variable implication affective sur l'épuisement professionnel des travailleurs	<b>101</b>
<b>12</b>	représentation de la variance relative à l'effet de l'implication affective sur l'épuisement professionnel des travailleurs	<b>102</b>

### La liste des schémas :

<b>N°</b>	<b>Schémas</b>	<b>pages</b>
<b>01</b>	Schéma relatif au modèle de Morrow 1993 revu par Cohen sur l'implication dans organisation.	<b>30</b>
<b>02</b>	Schéma relatif au modèle de Randall et Cote (1991) sur l'implication dans l'organisation	<b>31</b>
<b>03</b>	Schéma relatif au modèle tridimensionnel de Meyer et al 2002, p 22	<b>37</b>
<b>04</b>	Schéma relatif au modèle demande-contrôle de (Karasek 1979)	<b>65</b>
<b>05</b>	Schéma relatif au Modèle déséquilibre-efforts-récompenses (Siegrist 1996)	<b>68</b>



# *Sommaire*



## *Sommaire*

Introduction.....P01

### *Partie théorique*

#### *Chapitre 1 : Le cadre général de la problématique*

- *Préambule*

1.1-Les objectifs de la recherche.....P05

1.2- La problématique..... P06

1.3- Les hypothèses de recherche.....P09

1.4-Définitions des concepts clefs.....P09

1.5-Les études antérieures sur l'implication organisationnelle.....P12

1.6-Discussions des études antérieure et la place de l'étude actuelle.....P14

- **Résumé du chapitre**

#### *Chapitre 2 : Implication organisationnelle*

- *Préambule*

2.1-Définitions de l'implication organisationnelle.....P19

2.2-L'implication dans le milieu professionnel.....P21

2.3-Tridimensionnalité du concept.....P25

2.4- Les facteurs de base de l'implication organisationnelle.....P28

2.5-Les formes de l'implication organisationnelle.....P28

2.6-Les différentes approches de l'implication organisationnelle.....P29

2.7-Les déterminants et les causes de l'implication organisationnelle.....P32

2.8-Les conséquences de l'implication organisationnelle.....P 37

2.9-Les dimensions de l'implication organisationnelle.....P38

2.10-Les différentes mesures de l'implication organisationnelle.....	P40
2.11-Les corrélés de l'implication organisationnelle.....	P41

## **Résumé du chapitre**

### ***Chapitre 3 : Epuisement professionnel***

- ***Préambule***

3.1-Définition de l'épuisement professionnel.....	P47
3.2-Les différentes appellations de syndrome burn out.....	P49
3.3-L'évolution du syndrome de l'épuisement professionnel.....	P49
3.4-Les indicateurs de l'épuisement professionnel.....	P51
3.5-Le processus de l'épuisement professionnel.....	P55
3.6-Les causes et les conséquences de l'épuisement professionnel.....	P527
3.7- Les troubles qui associer la personnalité épuisée.....	P65
3.8-Les approche de l'épuisement professionnel.....	P67
3.9-L'épuisement professionnel et les modèles théorique.....	P67
3.10-Epuisement professionnel et organisation.....	P73
3.11- La prévention d'épuisement professionnel .....	P77

- **Résumé du chapitre**

## ***Partie pratique***

### ***Chapitre 4 : Le cadre méthodologique de la recherche***

- ***Préambule***

4.1-Présentation de l'entreprise « sonatrach ».....	P82
4.2-La pré-enquête.....	P85
4.3-La méthode de recherche utilisée.....	P87
4.4-La technique de recherche utilisée.....	P88

4.5-L'échantillon d'étude.....	P88
4.6-Collecte et analyse des données.....	P89
4.7-Présentation des caractéristiques personnelles des enquêtés.....	P89
4.8-Les caractéristiques Psychométrique des échelles utilisée .....	P97

## ***Chapitre 5 : Analyse et interprétation des résultats de la recherche***

- ***Préambule***

5.1-Analyse et interprétation des résultats d'étude.....	P 100
5.1.1-Analyse et interprétation des résultats relatifs à la première hypothèse.....	P101
5.1.2-Discussion générale des résultats relatifs à la première hypothèse.....	P103
5.1.3 - Analyse et interprétation des résultats relatif à la deuxième et à la troisième hypothèse.....	P107
5.1.4-Discussion des résultats de la deuxième et la troisième hypothèse .....	P110
5.2-Discussion générale des résultats de la recherche.....	P115
Conclusion.....	P118

**Liste bibliographique.**

**Liste des abréviations.**

**Liste des schémas.**

**Annexes.**

## **Introduction :**

Le concept d'implication est apparu au moment où la loyauté à l'égard de l'entreprise à commencer à décliner aux Etats-Unis, et dont les explications fournies par la motivation et la satisfaction ont révélé leurs limites Cohen, (2003). Si ces trois concepts sont proches, il s'avère bien distinct à l'analyse : la motivation est une force, la satisfaction est un état psychologique résultant de la motivation.

**(Thévenet, 2002)**

L'implication organisationnelle de longue durée se manifeste à travers des suicides, des troubles musculo-squelettiques, ou bien l'augmentation du taux de l'absentéisme ou du turnover. Les acteurs de l'organisation se trouvent souvent face à ces risques qui atteignent la santé de l'individu, celle de l'organisation, et aussi celle de la société dans son ensemble. Les risques psychosociaux sont aussi à prendre en considération par les psychologues et les sociologues du travail, ainsi que les managers lorsqu'ils doivent essayer de gérer le phénomène du burnout causé par doivent essayer de gérer par l'implication organisationnelle de longue durée.

L'épuisement professionnel est un syndrome qui se développe sur le long terme et dont il est difficile de se remettre, il dévoile la gravité de la situation dans laquelle se trouve un individu et son organisation, et place le manager dans une situation plus difficile, il est donc obligé de trouver des conditions et de ne pas laisser le burnout se développer, si d'une part les fragilités individuelles et d'autre part les conditions de travail sont accusées d'être à la base de l'altération de la santé d'un individu au travail, nous voulons toucher à un autre sujet très essentiel qui est l'implication organisationnelle dans le développement de l'épuisement professionnel.

C'est dans cette ordre d'idées, que s'inscrit notre présente étude, a fin d'étudier l'effet a long terme de l'implication organisationnelle sur l'épuisement professionnel. Pour atteindre cet objectif, nous avons diviser notre présent travail en deux parties complémentaires, la première concerne le volet théorique de l'étude qui comporte trois chapitres ci-dessous cités. La seconde par contre traite le volet pratique de notre présente étude. Plus globalement, notre travail peut-être présenté comme suit :

Chapitre 1 : concerne le cadre général de la problématique.

Chapitre 2 : porte sur l'implication organisationnelle à long terme.

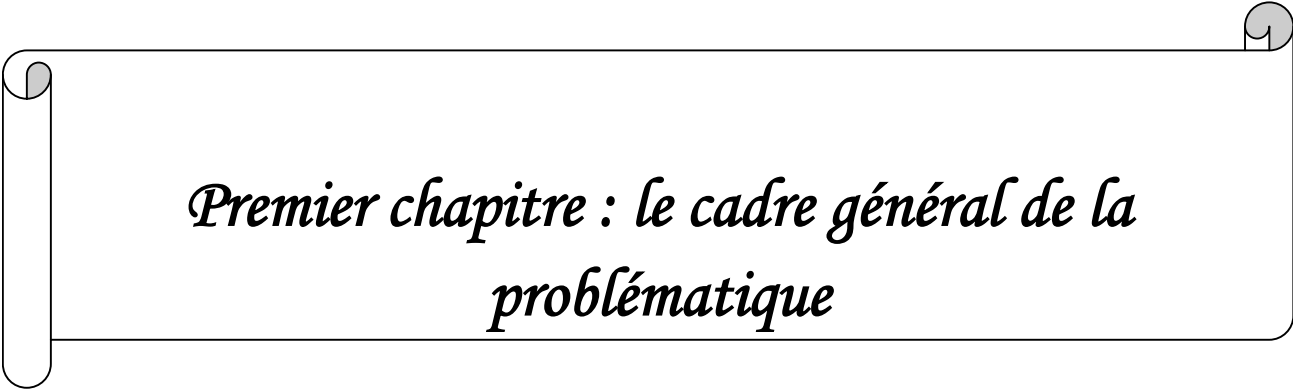
Chapitre 3 : porte sur l'épuisement professionnel (le burnout).                      Chapitre 4 :  
porte sur le cadre méthodologique de la recherche.

Chapitre 5 : porte sur l'analyse et interprétation des résultats de notre recherche.

Enfin, ce présent travail débouche sur une conclusion générale qui rappelle l'ensemble des points traités ainsi que les implications managériale de notre thème.



*La partie théorique*

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and rounded corners on the right, framing the text.

*Premier chapitre : le cadre général de la  
problématique*

- ***Préambule :***

Dans ce premier chapitre, on présentera le cadre méthodologique de notre recherche, ce dernier comporte les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, les études antérieures et enfin la discussion des études antérieures et la place de l'étude actuelle.

### ***1.1-Les objectifs de la recherche :***

#### ***1-Au niveau théorique :***

- Mobilisation des théories de l'implication organisationnelle pour effectuer des prévisions sur la portée à court ou à long terme de celles-ci sur la santé des travailleurs dans le contexte organisationnel.

#### ***2-Au niveau pratique :***

- Examiner les types de relations entre les différents modes d'implication possibles des salariés envers leur entreprise et le niveau l'épuisement professionnel ressenti par ses derniers ;
- Elle est nécessaire pour le pilotage de futures recherche en vue de savoir si les effets des différents modes d'implication organisationnelle obtenus sur la santé au travail sont durables ou éphémères ;
- Formuler des recommandations pour une meilleure prise en charge de la santé psychologique des salariés au travail. Autrement dit, cet objectif consiste à décrypter les facteurs de l'implication affective en amont et en aval en vue d'éclaircir la nature des dispositifs à mettre en place pour renforcer la relation affective liant les salariés à leurs organisations. Et par voie de conséquence lutter contre le cas de l'épuisement professionnel.



### ***1.2- La problématique :***

L'épuisement professionnel est un problème grandissant chez les travailleurs et travailleuses des pays industrialisés et voir même ceux qui sont en voie de développement, mais encore bien incompris autant de la communauté scientifique que de la société en générale.

Ce phénomène s'est amplifié au cours des deux dernières décennies, ce qui n'est pas surprenant vu les nombreux changements qui s'opèrent dans la société actuelle (Vézina et Bourbonnais, 2001). En effet, le travail a subi de multiples transformations depuis un certain nombre d'années. Notons, entre autres, la globalisation des marchés, l'avancement des nouvelles technologies et la hausse du nombre d'emplois atypiques (travail autonome, contractuel, de nuit, etc.) qui apportent de nouvelles contraintes aux travailleurs. Selon une étude du bureau international du travail menée dans cinq pays (Finlande, Allemagne, Grande-Bretagne, Italie, Etats-Unis) un adulte sur cinq porte les symptômes de l'épuisement professionnel à savoir la dépression, l'anxiété, le stress et le surmenage (Gabriel et Liimatainen, 2000).

En novembre 2014 au Maroc, une étude transversale d'observation a été menée au près des étudiants de cinquième année médecine, l'étude a été menée chez (178) étudiants relevant de l'MBI (Management Business international) a montré que l'épuisement professionnel été notamment ressenti par 44% de la population.

Cette problématique engendre des répercussions notables pour la société et les entreprises. On évalue les couts reliés à la santé mentale et physique conséquence majeures de l'épuisement professionnel (absentéisme, baisse de la productivité des entreprises, accidents de travail et consommation de services de santé) à près de 51 milliards de dollars au Canada (Lim et al, 2008). L'organisation mondial de la santé (OMS) ainsi que l'Organisation mondiale du travail (OMT) ont ciblé ce problème comme étant prioritaire au niveau de la recherche, vu la croissance continue de la problématique.

Ceci étant dit, le monde du travail ne pourrait être tenu comme étant la seule responsable des atteintes à l'équilibre psychologique et physique. Selon (Levi ,2000) à titre d'exemple, la détérioration de la santé mentale au travail n'est pas un phénomène étant relié à une seule cause unique. Les individus exposés aux mêmes conditions environnementales peuvent exprimer différentes

réactions psychologique et comportementales en fonction de leurs traits de personnalités (Kahn et Byosiére, 1992). Ces derniers n'arrivent pas avec le même profil de personnalité dans leur milieu de travail. Ils détiennent certaines caractéristiques ou certains traits de personnalités qui sont susceptibles de moduler leurs réactions face à leur environnement. Ainsi, il est possible de penser que certaines individus ont la capacité de gérer le stress ou la pression mieux que les autres d'où l'explication de la différence des niveaux d'épuisement professionnel entre les salariés.

Dans le même ordre d'idées et dans le cadre de notre recherche portant sur l'effet de l'implication organisationnelle à long terme sur l'épuisement professionnel, il est aussi possible de penser que la différence au niveau des modes d'implication des individus en vers leurs entreprises pourrait expliquer la différence de leurs niveaux d'épuisement au travail.

Le modèle d'implication organisationnel de (Meyer et Allen ,1991) occupe une place honorable dans la littérature. Nombreux sont les chercheurs qui le choisissent pour l'étude des relations entre les salariés et les organisations qui les emploient. Ce modèle établit que l'implication organisationnelle repose sur trois modes ou dimensions. Selon (Meyer et Herscovitch, 2001), elles sont des caractéristiques d'états mentaux qui reflètent des composantes distinctes. De sorte que leur nature, leur déterminants et conséquences différents. L'implication affective correspond à l'attachement émotionnel de l'employé à son organisation. Elle se fonde sur désir de rester membre et repose sur sa participation volontaire au développement de l'organisation. L'implication continue ou calculée renvoie aux couts individuels perçus par le salarié s'il décide de quitter son organisation pour une autre. Ce cout est associé à la perte des avantages professionnels accumulés avec l'expérience.

Enfin, l'implication normative se caractérise pour un salarié par l'obligation de rester membre dans son organisation. Selon (Meyer et Herscovitch, 2001), l'implication normative à un sentiment d'obligation développé sur le résultat de l'internalisation des normes par la socialisation, la réception de bénéfices, ce qui inclut le besoin de réciprocité, et /ou l'acceptation des termes du contrat psychologique. Ce principe de réciprocité trouve son sens dans l'expression « rendre l'appareil ». Il s'appuie sur deux caractéristiques fondamentales. Selon la première, les personnes se doivent de supporter celles qui les ont précédemment aidées et selon la seconde, elles ne doivent pas nuire aux individus qui les ont préalablement soutenus.

En s'appuyant sur trois dimensions ou modes d'implication organisationnels suscités, et contrairement au contrat légal encadré juridiquement, lequel organise la relation entre le salarié et son entreprise sur un terme plus au moins long, l'implication organisationnelle traduit le contrat psychologique qui relève d'une forme de relation discrétionnaire ou les arrangements sont plutôt vagues et dans laquelle nombreuses sont les obligations qui demeurent non spécifiées et finalement laissées à l'appréciation des principaux intéressés. Ainsi, la dimension psychologique caractérise le domaine des aspects implicites de la relation professionnelle, telle que la confiance, loyauté, etc.

Dans la même optique et dans le cadre de notre présente recherche, il est ainsi possible de penser que la différence au niveau des aspects implicites de la relation professionnelle ou du mode d'implication des salariés de la «Sonatrach» de Bejaia en vers leurs entreprises pourraient expliquer la différence de leurs niveaux d'épuisement professionnel.

Car il est possible de supposer que le mode d'implication affective permettra aux salariés de mieux gérer leurs stress, charge de travail et autres pressions du travail comparativement à ceux qui établissent une relation d'obligation (mode d'implication calculée ou normative) avec leur entreprise.

Les effets de l'implication ont été appréhendés dans trois types de situations : deux dans les situations de soumission forcée dans lesquelles l'individu est amené à réaliser des actes contraires à ses convictions (actes dits problématiques) et dans les situations de soumission sans pression (actes non problématiques) car n'allant pas à l'encontre des attitudes et des convictions préalables. Allen et Meyer ont aussi parlé de l'étude de Sherman et Horn qui traite l'implication organisationnelle comme l'identification d'entreprise : une identification affective qui est le désir de fort de l'entreprise, et une identification de convenance, ou le salarié demeure un service de l'organisation tout simplement parce qu'il ne peut se permettre de faire autrement. Et de l'étude de comportement au travail pour l'étude du rôle de l'implication organisationnelle sur le comportement au travail.

A la lumière de ce qui vient d'être présenté, et dans le but de transposer les fondements théoriques du modèle de (Allen et Meyer, 1991) dans le contexte de la « Sonatrach » qui est une entreprise publique algérienne, dont l'acronyme signifie:

Société Nationale pour la recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures. C'est le 31 décembre 1963, que naît officiellement la « Sonatrach » selon le décret n°63-491 paru au journal officiel du 10/01/1964. Et en vue d'examiner les relations possibles entre les trois modes d'implication proposés et le niveau d'épuisement professionnel des salariés de cette entreprise, notre question de départ se résume comme suit :

-Le niveau d'épuisement professionnel des salariés de « Sonatrach » varie-t-il selon leurs modes d'implication organisationnelle à long terme ?

Autrement dit :

-Le niveau d'épuisement professionnel des salariés de « Sonatrach » ayant vécus des situations de soumission forcée (mode d'implication calculé) est-il supérieur à ceux qui ont vécus des situations de soumission moyennement forcée (mode d'implication normatif), et des situations sans pression (mode d'implication affectif) ?

### ***1.3-Les hypothèses :***

**H1**-Plus les salariés ont vécus des situations de soumission forcée (mode d'implication calculé) plus leur niveau d'épuisement professionnel est élevé à long terme.

**H2**-Plus les salariés ont vécus des situations de soumission moyennement forcée (mode d'implication normative) plus leur niveau d'épuisement professionnel est moyen à long terme.

**H3**-Plus les salariés ont vécus des situations de soumission sans pression (mode d'implication affective) plus leur niveau d'épuisement professionnel est faible à long terme.

### ***1.4-Définition des concepts clefs:***

#### **1.4.1-L'implication :**

L'implication au travail « c'est un concept socio psychologique qui traduit l'état de la relation qui s'est construit entre le travailleur et son entreprise. Elle traduit en générale la prédisposition, l'adéquation entre la situation professionnelle qui fait l'entreprise a son personnels et les attentes de ce personnels.»

D'après Thevenet (2002) «l'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif et les responsabilités hiérarchiques sont les mieux placés pour le développer, la relation entre l'entreprise et les salariés cherche la molécule de l'implication, le stimulus sous forme de politique de gestion du personnel est illusoire et vain ».

Selon ALLEN et MEYER (1996) l'implication organisationnelle est « l'ensemble des prédispositions mentales ou un état (sentiment et / ou croyance) concernant la relation d'un employé avec l'organisation.» a permis de traduire une relation entre l'individu et son organisation qui l'emploie sous trois formes ou types d'implication et ses implications ont en commun le fait que l'individu accepte les buts et les valeurs de son organisation et qu'il la valorise en tant que telle, indépendamment des avantages qu'il peut en retirer.

- **L'implication affective** : qui se réfère à l'attachement émotionnel, à une identification et à une implication des salariés vis-à-vis de l'organisation. L'employé avec une forte implication affective reste dans l'organisation parce qu'il le veut bien, exemple d'item : « je suis fier d'appartenir à cette organisation ».
- **L'implication normative** : qui se réfère à un sentiment d'obligation, l'employé avec un haut niveau d'implication normative sent qu'il devrait rester dans l'organisation, l'expression « ought to » utilisée par (Meyer et Allen) évoque le devoir moral, exemple d'item évaluant cette dimension : « il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation maintenant ».
- **L'implication calculée ou continue** : se réfère à une attention aux données aux coûts associés au fait de rester dans l'organisation pour (Meyer et Allen), les employés ayant une forte implication continue restent dans l'organisation parce qu'il en a besoin, exemple d'item (Meyer et Allen) : « quitter mon organisation maintenant aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantage ».

***-Définition opérationnelle de l'implication :***

C'est résultats obtenus par les enquêtes aux 18 items de l'échelle tridimensionnelle (d'Allen et Meyer 1990), allant de 1 à 18.

**L'implication affective :** c'est les résultats obtenus par les enquêtés aux items de l'échelle tridimensionnelle d' (Allen et Meyer, 1990) qui sont représenté par les numéros : 1.2.3.4.5.6 (voir l'échelle annexe N°).

**L'implication calculée :** c'est les résultats obtenus par les enquêtés aux items de l'échelle tridimensionnelle d' (Allen et Meyer, 1990) qui sont représenté par les numéros ; 7.8.10.11.12 (voir l'échelle annexe N°1).

**L'implication normative :** c'est les résultats obtenus par les enquêtés aux item de l'échelle tridimensionnelle d' (Allen et Meyer) qui sont représenté par les numéros ; 13.14.15.16.17.18 (voir l'échelle annexe N°1).

### ***Définition de l'épuisement professionnel :***

L'épuisement professionnel est défini par Herbert Freudenbergeren (1974) comme un syndrome touchant les professionnels de la relation d'aide.

Plus tard Schaufeli et Becker ont ensuite cherché à expliquer les deux concepts opposé, l'engagement et l'épuisement professionnel par un model compréhensif reposant sur les exigences et les ressources professionnelle.

Cherniss (1993) a rapproché la dimension de perte de sentiment du concept de sentiment d'efficacité personnelle, auto efficacité (self-efficacy) de Bandura (1986). En effet l'auto-efficacité perçue désigne les croyances d'un individu à l'égard de ses capacités à organiser et à réaliser des ensembles d'actions acquises pour atteindre des types de performances attendues (Bandura 1986) et on appelle auto-efficacité professionnelle l'ensemble des croyances des individus dans leurs capacité à être performants dans des rôles professionnels au travail. (*Épuisement professionnel et implication 2005, p13/14*).

C.Maslach occupe une place importante ; elle définit en 1980 l'épuisement professionnel comme un syndrome affectant des sujets s'investissant profondément vis-à-vis d'autres personnes dans le cadre de leur profession et qui développent trois types de symptômes c'est la définition la plus admise de l'épuisement professionnel :

**-Un sentiment d'assèchement émotionnel :** désintérêt pour le travail, fatigue, nonchalance ...Nous adoptons la traduction de cette dimension par fatigue émotionnelle.

**-La dépersonnalisation :** insensibilité au monde environnant, rupture par rapport aux collègues, aux clients, désinvestissement psychologique, repli sur soi, attitude négative par rapport aux autres.

**-Un sentiment de non accomplissement personnel :** (personnel accomplissement) insatisfaction, sentiment d'échec, de fatalité, d'incompétence, d'incapacité à répondre aux attentes de son entourage. (*Gamassou 2005, p13*).

***Définition opérationnelle :***

L'épuisement professionnel ou le burn out est un état d'épuisement végétatif, qui rend la personne inapte au travail, ou perturbant considérablement ces capacités de performance individuelle. Les facteurs déclenchant cet état sont d'ordre organisationnel, individuel ainsi que relationnel.

***1.5- Les études antérieures sur l'implication organisationnelle :***

***1.5.1-L'étude de Becker (1960) :***

Il a livré une analyse percutante de mécanisme d'implication organisationnelle, selon lui : « le terme d'implication renvoie au processus par lequel divers types d'intérêts sont progressivement investis dans l'adoption de certaines lignes de conduite avec lesquelles ils ne semblent pas avoir de rapport direct.

En d'autre terme, l'implication du salarié ne se réalise qu'à partir du moment où celui-ci éprouve le sentiment de développer des investissements perdus (side-bets). Ces derniers constituent pour le salarié une rente professionnelle d'autant moins transférable qu'elle se bénéficie avec l'accumulation de l'expérience s'accroît, l'individu en arrive malgré lui à conforter son implication envers son organisation afin d'éviter de perdre tout ou partie de ce capital cas de départ définitif. Ce mécanisme se caractérise ce que Becker appelle : « implication par défaut ». *Bonadi 2004, p132*.

***1.5.2-Le modèle de Porter & al (1974) :***

Ce modèle de mesure domine très largement par son utilisation : l'Organization Commitment Questionnaire (OCQ) de Porter & Allen (1974).



Depuis sa création, l'instrument jouit d'une forte popularité. Pourtant, la littérature relève une ambiguïté : certains auteurs considèrent l'échelle comme unidimensionnelle, alors d'autres prétendent qu'elle aborde les différentes facettes de l'implication. Sur la base de propre définition de l'implication, Porter et Allen conçoivent l'OCQ (Organization Commitment Questionnaire). L'instrument se compose de (15) items visant à appréhender des trois composantes identifiées par les autres.

### 1.5.3-L'étude de SHERMERHORN (2002) :

Il nous parle de l'implication organisationnelle comme l'identification à l'entreprise, qui est une attitude en vertu de laquelle une personne partage les valeurs de l'entreprise et adhère à sa mission il nous dit que les deux formes d'identification à l'entreprise sont :

- **L'identification affective** : Ou le salarié demeure au service de l'entreprise parce qu'il le désire fortement. Par ailleurs il présente les caractéristiques suivantes :

- Il partage les buts et les valeurs de l'entreprise.
- Il fournit les efforts nécessaires pour la bonne marche de l'organisation.
- Il désire personnellement être associé à l'entreprise.
- Il est loyal intéressé à la bonne marche de l'organisation.

- **L'identification de convenance** : Le salarié demeure au service de l'organisation tout simplement parce qu'il ne peut se permettre de faire autrement. Il craint de perdre les avantages ou les privilèges acquis avec le temps et ressent une éventuelle démission comme une balance défavorable entre ce qu'il perd et ce qu'il pourrait gagner.

### 1.5.4-L'étude de comportements au travail :

D'importants efforts ont été réalisés pour l'étude du rôle de l'implication organisationnelle sur le comportement au travail, nous focalisons sur deux types de comportement, les comportements de retrait et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Le terme de retrait fédère un ensemble varié de comportements. Selon le cas, il relève soit de l'intention soit de l'acte proprement dit.

Dans leur grande majorité les recherches attestent des relations significatives entre l'implication organisationnelle et l'intention de départ. Lorsque l'implication des salariés est élevée leur intention de partir de leur organisation diminue, à l'inverse quand leur implication est faible leur intention de quitter



s'accroît. En autre terme l'implication organisationnelle est une fonction de l'intention de départ. Cette donnée empirique stable correspond au modèle unidimensionnel de l'implication organisationnelle s'applique différemment au modèle des trois composantes de (Meyer & Allen, 1991).

La méta-analyse récente d' (Allen et Meyer et al, 2001) permet de montrer la valeur moyenne des relations empirique entre l'intention de départ et les trois dimensions de l'implication organisationnelle sont toutes négatives (affective, normative, continu). Conformément à la nature intrinsèque de cet attachement, la corrélation moyenne aurait dû restituer une valeur positive, l'interprétation de ce résultat doit être assortie d'une éventuelle prise en compte de la magnitude de l'implication continu qui peut être forte ou faible. Ainsi une personne qui présente un degré élevé d'implication continue sera-telle plus encline à rester membre de son organisation dans la mesure où elle cherchera avant tout éviter les coûts liés à son départ, un faible degré d'implication de continuité n'apporte pas une garantie de stabilité systématique. Pour que cela soit le cas, le salarié doit éprouver une implication affective élevée à l'égard de son organisation. Autrement dit, l'étude de l'intention de départ, et par extension celle des composantes de l'implication organisationnelle pour fournir une vision réaliste des rapports que les salariés entretiennent avec leur organisation.

L'analyse d'(Allen et Meyer, 1996)montre finalement que les éléments corrént positivement mais faiblement avec l'implication organisationnelle affective et normative et qu'ils ne corrént pas avec l'implication de continuité et également dans la littérature une structure élargie du concept de comportements de citoyenneté organisationnelle. Celle-ci reprend la structure d'Organe (1988) qui introduit aux cotes de l'altruisme et de la conscience professionnelle, la courtoise, l'esprit d'équipe et le civisme. Peu de recherche ont examiné les relations entre l'implication organisationnelle et ces différentes dimensions. Dans une étude réalisée sur un échantillon de 145 employés d'une administration gouvernementale, Riooux et Pienner(2001) ont montré que l'altruisme, le civisme et l'esprit d'équipe étaient les seules composantes influencées par l'implication organisationnelle.

### ***1.6-Discussion des études antérieures et la place de l'étude actuelle :***

L'analyse de Becker :traduit la relation entre le salarié et son implication dans son organisation qui se résume en l'adoption de certaines lignes de conduites du fait de ses intérêts au sein de cette dernière qui sont valables pour les uns et pour les autre, donc Becker considère le calcul comme base d'attachement à l'organisation .

A propos de l'étude Porter et Allen comme le dit Commeiras(1974)L'OCQ possède des qualités psychométriques importantes, démontrées dans différentes études. En particulier, PORTER et ALLEN(1979) aux -même, ainsi que MOWDAY et ALLEN (1982) font remarquer que :

-L'outil possède une cohérence interne élevée et une fiabilité forte.

-L'échelle est stable ; les auteures montrent que des mesures effectuées sur des périodes courts (04 mois) sont homogène.

-Sa validité convergente est satisfaisante : ses indications sont convergentes avec celles fournies par des échelles de motivation ou d'intention de rester.

-Sa validité discriminante est forte : elle permet de distinguer clairement le concept d'implication des concepts proches comme l'engagement au travail, la satisfaction, ou l'implication dans la carrière. Les corrélations observées avec ses confirment son indépendance.

-Sa validité de prédiction est élevée : de nombreuses études démontrent que L'OCQ fournit des prédictions fiables concernant les comportements des salariés (efforts au travail, performance, absentéisme, intention de partir, etc.) par contre, des critiques fortes lui sont adressées :

Le mélange d'aspects attitudeux et comportementaux lui est reproché (reichers, 1985 ; neveu, 1993).L'échelle comporte des items mesurent l'implication attitudeux (identification aux valeurs de l'entreprise) et des items évaluent des intentions de comportements. Ces items polluent la validité de mesure de l'implication ; l'échelle confond le concept d'implication avec ses effets. (Intention de départ des salariés).

-Sa structure factorielle ne pas stable ; alors que certains chercheurs constatent une structure unidimensionnelle, d'autre obtiennent une structure multidimensionnelle. Les dimensions identifiées par ces dernières sont divergentes.

-Certains items posent des difficultés de compréhension. Dans une étude récente, nous constate que l'item 3 « j'éprouve très peu de loyauté envers cette entreprise »et l'item 10 «je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour cette entreprise plutôt que pour autre» sont mal compris par les personnes interrogées. A cet égard, il semblerait utile de reformuler certains items, pour réduire les ambigüités liées à la traduction.

L'échelle possède de nombreuses qualités, et des travaux récents :

-la fiabilité et la cohérence interne de l'échelle ont été démontrées.

-la tridimensionnalité de l'échelle a été prouvée dans des études méthodologiques. Hackett, Bycio et Hausdorff (1995) admettent que la structure factorielle de l'échelle est stable. Allen et Mayer et Smith (1993) démontrent la présence de trois dimensions de l'implication.

-l'interchangeabilité de la sous-échelle d'implication affective avec le questionnaire de l'implication organisationnelle de Porter et un tout. Randall (1990) note que la dimension affective de l'échelle d'Allen et Mayer et le questionnaire de l'implication organisationnelle sont très fortement corrélées, ce qui prouve qu'elles mesurent la même chose. L'échelle d'Allen et Meyer utilise (06) items pour mesurer l'implication affective, au lieu des(15) questionnaires de l'implication organisationnelle.

Pour l'étude de Shermerhorn, considère que l'implication organisationnelle comme l'appartenance à l'entreprise, on adoptant ses valeurs et ses règles et les partagées dont l'objectif et d'assurer la satisfaction des uns et des autres (salariés).

Pour notre travail sur ce sujet, nous voulons appliquer une échelle de mesure pour distinguer les salariés qui sont impliqué affectivement, de ceux qui sont impliqué normativement et calculée et l'effet de ces trois modes d'implication sur l'épuisement professionnel, Pour ensuite proposer des solutions pour cet épuisement, et même le prévenir à long terme.

### • **Résumé du chapitre :**

Notre objectif dans ce chapitre est de déterminer l'objectif du choix de notre thème, qui est la mobilisation des théories de l'implication organisationnelle pour effectuer des prévisions à court, moyen, et à long terme.

Dans notre problématique nous avons expliquées d'une manière détaillée le phénomène de l'implication organisationnelle ; des situations de soumission forcé (implication calculé), des situations de soumission moyennement forcée (implication normative), et des situations de soumission sans pression (implication affective) dont on a parlé dont nos hypothèse de recherche.

Nous avons évoqués les définitions récentes des deux variables implication organisation et épuisement professionnelle.

Pour conclure on a touché les études antérieures et la discussion de ses études, et la place de l'étude actuelle.



*Deuxième chapitre : Implication  
organisationnelle*

- ***Préambule :***

L'implication organisationnelle a fait l'objet de nombreux travaux visant à comprendre la tridimensionnalité de ce concept, ses déterminants et ses causes, ses dimensions, ses mesures, et même ses corrélés, ce que nous allons exposer dans ce présent chapitre.

### ***2.1.-Définitions de l'implication organisationnelle :***

Selon **Becker** (1960), l'implication organisationnelle produit quand un individu qui a fait un investissement, relie la protection de ses intérêts à une certaine ligne de conduite.

Kanter donne une définition plus générale de l'implication organisationnelle en (1968) il l'a considérée comme le profit retiré du maintien d'une participation et le coût associé à son interruption. Puis **Hall, Schneider et Nygren** (1970) considèrent cette dernière comme le processus par lequel les objectifs de l'organisation et ceux de l'individu deviennent de plus en plus proches et intégrés. Par contre **Scheldon** (1971) décrit l'implication comme étant une attitude ou une orientation envers l'organisation qui lie ou rattache l'identité de la personne à l'organisation. En suite la définition de

La définition de **Hrebiniak et Allutto** apparut en (1972) où il considère l'implication comme un phénomène structurel qui intervient à la suite des transactions entre un individu et l'organisation et des modifications, des investissements dans le temps. Aussi **Buchnan** (1974) définit l'implication organisationnelle est une attitude complexe qui peut-être morcelée en trois composants a) Un sentiment d'identification avec la mission de l'organisation b) un sentiment de participation ou d'immersion psychologique dans ses fondations d'organisation c) un sentiment de loyauté d'affection pour l'organisation qui se

manifeste par une réticence à la quitter pour d'autres opportunités.

**Porter et al (1974)** écrit que l'implication est la force de l'identification d'un individu à une organisation et de son implication son sein. Par contre **Marsh et Mannar (1977)** considèrent les salariés impliqués comme étant un conforme à la morale de rester dans l'entreprise indépendamment de l'amélioration du statut ou de la satisfaction procurée par l'entreprise au cours des années.

**Wiener et Gechman (1977)** définit les comportements d'implication comme des comportements socialement acceptés qui dépassent les attentes formelles et/ou normative relative à l'objet de l'implication. **Wiener (1982)** définit l'implication organisationnelle comme suit: l'ensemble des pressions normatives intériorisées par l'individu qui le pousse à agir d'une manière répondant aux objectifs et intérêts de l'organisation. **O'reilly & Chatman (1986)** : « C'est l'attachement psychologique ressenti par un individu pour une organisation, il reflète le degré d'internalisation et d'adoption des caractéristiques et des perspectives d'une organisation. » (**Ben ARAB, 2001, p41.pdf**). Contrairement à **Brickeman (1987)** qui considère l'implication organisationnelle comme une contrainte qu'elle fait peser sur l'individu qui peut restreindre la liberté de l'individu en l'astreignant par exemple à suivre un plan d'action qu'il s'était initialement fixé et auquel il est lié. Portant l'implication d'un individu ne doit-elle pas initialement résulter d'un choix libre.

**Meyer & Allen(1990)** : définissent l'implication comme : « l'état psychologique qui relie l'individu à son organisation » (**HERRABAH & al, 2006, p 04**).

Enfin **Allen et Meyer (1991, 1996,2004)** définissent l'implication organisationnelle comme le reflet d'un état psychologique qui caractérise la relation qui unit un employé à son organisation et qui influence la décision de maintenir ou de

mettre fin à cette appartenance.

***Définition opérationnelle:***

L'implication organisationnelle est le processus dont lequel les objectifs individuels et organisationnelle sont commun, c'est une attitude ou bien une orientation, ou une attache vers son organisme. Elle est une attitude très complexe qui peut être divisé en trois composants, la première est un sentiment d'identification avec la mission de l'organisation ou le salarié commence à découvrir ses tâches et son travail à l'intérieur de son organisation, la deuxième composante est le sentiment de participation ou d'immersion psychologique dans son organisation ou l'individu se sent attaché à son poste et son travail. Et la dernière composante est un sentiment de l'ayant et d'affection pour son organisation de travail, on individu se trouve dans le vécu quotidienne l'implication à l'intérieur de son organisation.

L'implication organisationnelle donc est l'ensemble des pressions normatives qui se trouve à l'intérieur d'un individu et qui le pousse à agir pour répondre aux intérêts, aux besoins, et aux objectifs de l'entreprise. On peut dire que c'est une contrainte qu'elle fait peser sur l'individu qui peut restreindre sa liberté et son autonomie personnelle qui oblige la personne soi de maintenir ou de mettre fin à cette appartenance.

***2.2 :L'implication dans le milieu professionnel:***

L'implication au travail, implication envers la profession ou envers la carrière, implication professionnelle ou encore engagement, la littérature regorge d'évite sur l'implication dans la sphère professionnelle ce qui fait une confusion quant à la réalité qu'appréhende ce concept. **(Amandine Carrier Vernhet,2006,p36)**



Il semble important de définir ce que l'implication dans le milieu professionnel.

De nombreuses définitions de l'implication sont proposées par la littérature. Il ne s'agit pas d'en proposer une revue exhaustive mais dans le milieu comprendre ce que signifie ce concept nous évoquerons la nature de l'implication organisationnelle.

Pour Meyer et Herscovitch(2001), si une grande variété existe dans les définitions de l'implication. Certains éléments se trouvent globalement dans chacune d'elles et constituent le moyen central de ce concept qui tout en le caractérisant, le différencient des autres concepts. Des lors, Meyer et Herscovitch(2001) envisagent l'implication comme une force:

- Stabilisatrice ou contraignante.
- Guidant le comportement d'un individu.

Selon ses auteurs, la contrainte qu'elle fait peser sur l'individu peut restreindre sa liberté en l'astreignant par exemple à suivre le plan d'action qu'il s'était initialement fixé et auquel il est lié .Brickman(1987) estiment que l'implication a deux visages correspondant à deux extrêmes opposées. D'une part, l'implication peut correspondre à un état de « flow » et d'autre part à une forme « d'aliénation ». Développée par Csikszentmihalyi(1975) la notion de Flow caractérise un état de complète absorption dans lequel un individu se plonge lorsqu'il s'adonne à une activité.

- L'aliénation quant à elle correspond aux « side-bet » Becker(1960).Pour Brickman(1987),ceci signifie qu'un individu continue à être impliqué dans son activité non pas parce qu'il le désire, comme c'est le cas lorsqu'il est plongé dans un

état de « Flow », mais parce qu'il se sent obligé de le faire (son entreprise a cotisé pour sa retraite il ne souhaite pas perdre ses avantages ou pour ne pas trahir sa parole (il a promis à son chef ou à ses collègues qu'il ne partirait pas))

C'est cette restriction de liberté qui est à la base de l'opposition entre ces deux visions, en effet dans une situation, l'implication est choisie alors que dans l'autre elle est subie. De ce fait qu'elle corresponde à un sentiment de désir ou d'aliénation, l'implication est associée à des états d'esprit différents.

Dans leur modèle intégrant les différentes implications dans la sphère professionnelle, Meyer et Herscovitch(2001) rappellent que l'implication peut-être composée de plusieurs dimensions caractérisées par des états d'esprit différents comme le sont l'attachement émotionnel ou la croyance d'un individu dans certaines valeurs et objectifs. Les états d'esprit les plus connus dans la littérature sur l'implication sont ceux développés par Meyer et Allen (1991, 1990, 1996) fort de ce constat, Meyer et Herscovitch(2001) proposent de les reprendre pour les étendre à toutes les formes d'implication dans le milieu professionnel.

Il s'agit des dimensions affectives, normatives et continues qui correspondent aux états d'esprit de désir, d'obligation morale et de coût perçu :

- Le désir serait l'expression d'un investissement personnel, du partage de valeurs ou encore de la pertinence identitaire.
- L'obligation serait l'expression de l'internalisation de normes suite à la socialisation, de l'existence d'un contrat psychologique et d'un besoin de réciprocité suite à des bénéfices perçus.

Le coût perçu serait les résultats de manque d'alternative ou de la perte d'un investissement. Ces trois dimensions ne sont pas exclusives les unes des autres. En

effet, même si elles ont des causes et des conséquences différentes (**Meyer et Allen 1991 ; Meyer et Herscovitch 2001**) elles peuvent coexister chez des individus à des degrés divers (Meyer et Allen) ; Wasti (2005) ainsi l'implication dans le travail peut-être comme une force généralement associée à différents états d'esprit qui poussent un individu à agir.

L'implication dans le milieu professionnel peut donc se définir comme une force positive et négative associée à des états d'esprit différents qui guide le comportement d'un individu au travail.

L'implication envers l'emploi correspond à quatre construits différents (**La palme et doucet 2004**).

- L'engagement dans l'emploi (Jol involvement).
- L'engagement dans la tâche (Tash involvement).
- L'implication envers l'emploi.
- L'implication de l'employé.

L'engagement dans l'emploi, étant le construit le plus étudié. L'engagement dans l'emploi que l'on retrouve aussi souvent sous terme d'engagement au travail et parfois d'implication au travail traduit le lien entre un individu et son emploi (**Charles, Pauvert et Comméiras 2002**).

La diversité des termes pour évoquer cette relation complexifie sa compréhension.

L'engagement dans l'emploi correspond à «L'identification d'un individu avec un emploi particulier» (Kanungo, 1982) et est donc plus spécifique la vision de Lodahl et Kejner (1965) qui utilisent de manière indifférente les termes d'emplois et de travail.

Pour ces dernières l'engagement dans le travail correspond aussi bien l'identification de la personne avec son travail qu'à l'implication qu'elle accorde à son travail de manière générale.

### ***2.3-Tridimensionnalité du concept implication organisationnelle :***

Les différentes recherches menées ont chacune levé une partie du voile des ambiguïtés existantes. L'immense majorité d'entre elles conduisent en effet à révéler sa multi-dimensionnalité. Il en va ainsi des travaux de Jaros et al (1993), de Penely et Gould (1988) mais aussi des deux conceptualisations qui auront finalement marqué les champs (**Oreilly et Chatman 1986, Meyer et Allen 1991**).

Les fondements de la première sont tout d'abord la complaisance c'est à dire l'obéissance en échange de récompenses spécifique au long de l'évènement de sanction négatives. Ils renvoient ensuite à l'identification c'est à dire à l'influence librement consentie à source de fierté et de respect de valeurs sans pour autant donner lieu à une véritable appropriation. Ce consentement permettrait d'entretenir une relation satisfaisante avec son organisation.

Enfin la troisième dimension est celle de l'internalisation. Elle exprime au contraire la congruence des valeurs personnelles et organisationnelles. Même si le vocabulaire employé de nombreux rapprochement peuvent être envisagés avec le modèle également tridimensionnel de Meyer et Allen (1991). Il est incontestablement celui mobilisé dans la majorité des recherches contemporaines. Pour ces deux auteurs canadiens, la relation peut tout d'abord être affective si elle s'apparente à une identification aux buts et valeurs de l'organisation comme l'avaient déjà envisagée Mowley et al (1979). Elle se développe à partir d'une motivation endogène à l'inverse de la dimension calculée qui doit être entendu au sens de Becker (1960) et

de Hrebiniak et Alutto (1972), il s'agit alors d'une relation instrumentale par nature exogène.

Dans une troisième perspective, elle peut s'avérer normative dans la logique de Fishbein et Ajzen (1975). Elle s'appuie alors sur les salariés fortement impliqués affectivement dans son organisation y restent parce qu'ils le veulent tandis que ceux qui entretiennent une relation plus calculée lui sont fidèles parce qu'ils en ont besoin et que les profils normatifs inscrivent leur relation dans le registre de devoir (Meyer et Allen 1991). Le consensus international qui a entouré cette conception pendant quasiment quinze ans s'est peu à peu lézardé au fil des mises à l'épreuve empirique de sa tridimensionnalité, de son pouvoir prédictif et de ses déterminants.

Considérées ensemble ces attaques successives aboutissent à discuter les conditions dans le respect desquelles la recherche relative à l'implication organisationnelle peut encore avoir un intérêt pour la gestion des ressources humaines.

### ***Une tridimensionnalité en question:***

Le succès académique rencontré par le modèle de Meyer et Allen (1991) développé en 2004, paradoxalement été à l'origine de sa fragilisation à force d'avoir été testé d'échantillons variés, des voix de plus en plus nombreuses (par exemple: Never (1996), Ko et al (1997), Lee et al (1997), Lee et al (2000), Cheng et Stochdale (2003) ont en effet fini par s'élever pour dénoncer le mimétisme aveugle de la recherche conduisant à adopter cette échelle de mesure sans précaution.

Ce concert a conduit Meyer et Allen eux-mêmes à se pencher sur les limites de leur proposition dans une source d'honnêteté intellectuelle rare qu'il convient de

souligner. L'un comme l'autre reconnaissent désormais l'existence de désaccords et de controverses empiriques au sujet des trois dimensions. De façon encore plus fondamentales, Solinger et al (2008) mais aussi Klein et al (2012) ont très récemment été amenés à élever le débat d'un cran supplémentaire pour finalement mettre en cause le fondement même de l'implication organisationnelle, c'est-à-dire son unité conceptuelle. Dans cette logique, la fidélité a l'égard de l'organisation peut à l'évidence être une conséquence d'une absence d'alternative d'emploi, des coûts de rupture de la relation, mais aussi et de façon notamment distincte des sacrifices perçus associés au départ dans le plus pur esprit de la *side theory* (Becker 1960).

Chacune de ces trois sous-dimensions seraient associée de manière originale à des conséquences Taing et al (2011). Les débats à ce sujet ne seront pas encore tranchés puisque Fischer et Mansell(2009) ont tenté de réaffirmer de leur côté les qualités psychométriques de l'échelle calculée dans sa définition.

La composante normative elle aussi été critiqué du fait des très forts chevauchements qu'elle semblé révéler avec l'affective (par exemple Nevea (1996), Ko et al (1997)). Au terme de leur méta-analyse, Meyer et al(2002) obtiennent ainsi une corrélation consolidée de niveau.

Les études réalisé autour des Etats-Unis accentuent encore les phénomènes, au point d'amener Carmeli et Gefen(2005) à douter de l'université du construit. La méta-analyse récente de Fisher et Mansell(2009) démontre que cette dimension normative est surtout présente dans les pays à culture collectiviste. Les normes seraient moins présente que les calculs coûts bénéfiques dans le contexte nord-américain Wasti (2005) cette particularité géographique masqueraient donc pour faire partie des chevauchements observables ailleurs. Ko et al (1997), Lee et al (2000), et Cheng et Sotch et al (2003) rapportent quant à eux les difficultés à

l'identifier en Corée du sud et en Chine.

#### ***2.4-Facteurs de bases de l'implication organisationnelle :***

Des synthèses ont été réalisées, plusieurs catégories de facteurs ont été considérées et mise en relation avec l'implication organisationnelle :

- Les caractéristiques personnelle comme : niveau d'éducation, l'âge, sexe, les compétences perçue, aptitude, niveau de poste et l'ancienneté ;
  - Les caractéristique du poste comme : l'autonomie, variété des aptitudes, étendue du poste, challenge ;
  - Les états des rôles : questions d'ambiguïté ou de conflit, surcharge ;
  - Les relations ; à la hiérarchie et aux autres ;
  - Les caractéristiques de l'organisation comme ; la taille et le degré de centralisation.
- (Louche, 2007, P153).**

#### ***2.5-Les formes de l'implication organisationnelle :***

Pour définir la relation psychologique entre un salarié et son organisation, pourtant, la littérature montre qu'il existe d'autres formes d'implication, caractérisant les liens entre l'individu et son travail de manière générale sur le bas d'une méta-analyse Morrow (**-VAHE-HENNEQUIN, 2001**) fait ressortir cinq types d'implication :

- L'implication dans les valeurs au travail : inspirée de l'éthique protestante du travail de Weber(1958), cette conception suggère que le travail est une valeur en soi et que les efforts au travail témoignent de la valeur personnelle de l'individu. L'implication dans la carrière : elle représente l'importance attachée par le salarié à sa progression professionnelle. Elle reflète le souci des objectifs de développement personnel à travers de l'activité professionnelle.

- L'implication dans l'emploi occupé : elle représente l'importance attachée à l'emploi et la manière dont le salarié s'identifie à son emploi. L'engagement dans l'emploi a été aussi abordé sous un angle cognitif, comme le fruit de l'évaluation par le salarié de sa performance au travail selon l'image qu'il a de lui-même.
- L'implication dans l'organisation : elle représente l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation et indique la prédisposition à fournir des efforts pour l'organisation.
- L'implication dans le syndicat : elle représente le degré d'adhésion de l'individu aux valeurs du syndicat, et la volonté de rester membre de cette institution.

Dans ce type d'implication, on peut dire que le salarié s'implique avec son environnement de travail, pour garder la loyauté et fidéliser envers leur organisation.

### ***2.6- Les différentes approches de l'implication organisationnelle :***

A partir des travaux réalisés entre les années (1970) et (1990) dans une vision unidimensionnelle, on distingue trois approches de l'implication : l'approche affective, l'approche cognitive ou calculée, et l'approche normative, plus marginale.

#### ***2.6.1-L'approche unidimensionnelle :***

L'implication peut se définir comme l'attachement de l'individu à son organisation. Allen et Meyer (1990) considèrent que l'approche de l'implication la plus fréquente dans la littérature est celle qui considère l'implication comme affectif ou émotionnel envers l'organisation tel qu'un individu fortement impliqué s'identifie, s'engage, et prend plaisir d'être membre d'organisation qui l'emploie. Buchanan affirme que l'implication suppose trois conditions : l'identification qui repose sur la congruence des valeurs et objectifs de l'entreprise et des valeurs et attentes de l'individu, l'engagement définit comme le lien psychologique entre



l'individu et son travail, et enfin la loyauté qui représente le sentiment d'affection et de devoir pour l'organisation.

### ***2.6.2-L'approche cognitive ou calculée***

Dans cette perspective l'implication est d'avantage le résultat d'un processus de calcul qu'une simple émotion. L'idée est que le salarié définit ses liens avec l'entreprise selon l'évaluation des contributions qu'il engage et des gains qu'il pense obtenir. L'approche cognitive se base sur deux théories :

- **La théorie de l'échange :** Barnard (1938), Homans (1958), prétend que l'implication résulte d'une évaluation de l'échange ; le salarié compare ses contributions (efforts, assiduité, ponctualité) à ces rétributions (salaire, reconnaissance, sécurité). L'implication est d'autant plus forte que le salarié juge la ration inputs/gains comme lui étant favorable. Dans la même optique, Angle et Perry (1983) pensent que l'implication du salarié dépend de la façon dont il se sent traité et considéré dans l'entreprise. On retrouve la notion de contrat psychologique implicite : l'implication est une forme de contribution dont le niveau correspond au degré de satisfaction des besoins et attentes du salarié obtenu à travers des valeurs et des buts de l'organisation.
- **La théorie des investissements :** Becker (1960), le principe défendu par Becker est que l'accumulation des investissements (effort, affection, sacrifices) apportés au cours de temps par les salariés peut l'attacher à l'entreprise. Becker explique qu'en cas de départs de l'entreprise, cette somme d'investissement serait perdue ; il en résulte que l'implication organisationnelle est d'autant que les coûts associés au départ (perte des investissements passés) sont importants. Par exemple, un salarié peut refuser une offre d'emploi intéressante parce qu'il pense avoir trop donné à son entreprise pour pouvoir la quitter.

En référence à ces deux théories, on peut définir l'implication cognitive comme le reflet du calcul fait par le salarié de sa relation avec l'entreprise, à laquelle il offre au cours du temps diverses contributions en échange de rétribution matérielles et morales.

### **2.6.3-L'approche normative :**

Plus marginal, la définition de l'implication en tant que devoir moral (implication normative) ; les principales apports théoriques proviennent des travaux de Wiener (1982) (*Fabre, p150, 151*).

Partant du modèle d'action raisonnée d'Azjen et Fischbein, l'auteur propose de définir l'implication par la norme subjective pouvant guider les comportements du salarié au travail. Wiener (1982) précise que l'influence sociale exercée par l'environnement, les croyances et les valeurs personnelle du salarié le conduisant à intérioriser des normes qui le prédisposent à agir d'une manière déterminée. L'implication proviendrait non plus d'un calcul ou d'un attachement affectif, mais plutôt du sentiment de devoir que ressent le salarié, il s'implique parce qu'il pense que c'est bien, ou moral d'agir. (*Claude Fabre, p151*).

### **2.6.4- L'approche multidimensionnelle :**

Cette approche considère l'implication comme un concept multidimensionnel, à partir des travaux de D'reilly & Chatman (1986) pensent que l'implication possède trois dimensions distinctes :

- La soumission, qui correspond à l'idée selon laquelle le salarié s'implique plus ou moins en fonction des rétributions, l'individu serait donc d'avantage soumis s'il juge que les récompenses qu'il peut percevoir seront satisfaisantes par rapport à ses efforts.

- L'identification, qui dépend de l'adéquation des buts et valeurs de l'entreprise avec les buts et valeurs du salarié, l'identification sera d'autant plus forte que l'individu pense retrouver dans l'organisation ses propres attentes et valeurs.
- L'internalisation, qui représente l'intégration des normes et valeurs.

Penel et Gould (1988), proposent aussi une approche tridimensionnelle de l'implication ;

- L'implication morale, qui se définit comme l'adhésion aux buts et valeurs de l'organisation, correspond à l'implication affective de Porter ;
- L'implication calculée, correspondant à la vision cognitive de l'implication ;
- L'implication aliénante, qui se définit comme un attachement affectif négatif.

L'idée de l'implication aliénante, est que l'attachement peut réduire la liberté du comportement du salarié par rapport à l'organisation, et l'implication aliénante peut refléter une « sur socialisation », c'est-à-dire une internalisation excessive des valeurs de l'organisation.

### ***2.7-Les déterminants et les causes de l'implication organisationnelle :***

De très nombreux travaux ont testé de très nombreuses hypothèses concernant les causes et les conséquences de l'implication.

Nous évoquerons ici quelques articles parus ces dernières années

- **La méta-analyse de Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (du 1991 jusqu'à 2004)**

Différents écrits tentent de rassembler les connaissances empiriques sur l'implication. Jusque-là, la référence en la matière était la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990). Désormais celle de Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsk(2002) a

pris la place.

Toutes n'ont pas donné de résultats significatifs concernant les antécédents, trois groupes peuvent être distingués: les caractéristiques personnelles, les expériences de travail et l'ancienneté, nous permettant de revenir sur les recherches plus anciennes.

Parmi les caractéristiques personnelles, le locus de contrôle externe est négativement corrélé avec la dimension affective. Notons que l'intégralité est désormais considérée comme une norme (Jellison et Green 1981), ce qui voudrait dire que les individus les plus effectivement impliqués sont aussi les plus normatifs, Mowalay, Porter et Steers (1982) considèrent que ces caractéristiques déterminants la propension à l'implication avant même l'entrée en fonction, d'après ces résultats, les externes seraient moins disposés que les autres à de aux buts et aux valeurs de l'organisation.

Les expériences de travail s'imposent un déterminant important. Parmi ceux-ci le frein le plus important à l'implication reste de conflit de rôle avec des corrélations négatives avec la dimension affective avec la dimension normative et avec la dimension continue. Ce résultat confirme, selon nous les besoins de repères qui caractérisent non seulement l'implication affective et normative mais aussi l'implication continue.

Pour Mowalay, Porter et Steers (1982) ce serait donc la combinaison de ces deux facteurs qui déterminerait l'implication, les caractéristiques personnelles se confrontent à la situation de travail pour fonder l'implication des premiers jours Buchanan (1987), Mowalay, Porter et Steers, (1979), Pierce et Dunham (1987), Allen et Meyer (1991).

L'âge et l'ancienneté sont régulièrement corrélés avec les trois modes de l'implication organisationnelle. Les résultats obtenus vont dans le sens du lien qu'Allen et Meyer cherchent à établir les investissements de Becker (1960) pour Nowalay, Porter et Steers (1982) l'implication est un attachement relativement stable qui se développe lentement avec le temps.

Concernant les conséquences, la méta-analyse de Meyer et Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002) retenue des résultats relativement conformes à la théorie: les trois dimensions sont corrélées avec l'intention de partir et dans une moindre mesure le turn-over effectif. Ce lien suit une hiérarchie décroissante avec respectivement pour l'implication affective.

En revanche seules les implications affective et normative sont présentent un lien significatif avec les comportements.

L'intention de rester et le turn-over effectif sont des conséquences relativement plus accessibles que les autres.

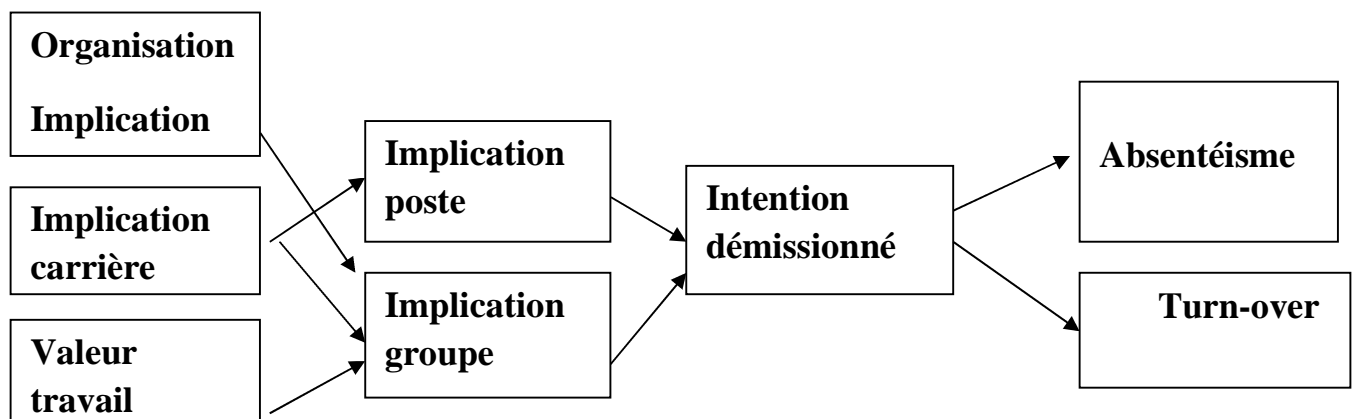
Allen et Meyer admettent la modeste de ces résultats mais les valorisent sachent que les comportements au travail sont gouvernés par une grande variété de facteurs, incluant les connaissances de la personne, des compétences et les aptitudes, les ressources, la motivation, le désir de faire le travail et une multitude de facteurs situationnels. Compte tenu de ces éléments.

- **L'implication dans l'organisation avec les autres objets de Cohen**

La méta-analyse de Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002) portait sur les différents modes de l'implication dans l'organisation. La recherche de Cohen (2000) étudie quant à elle, les rapports entre différents objets d'implication en confrontant le modèle de Morrow (1993) et celui de Randall et Cote (1991). Pour

Morrow qui illustrent la nature plus ou moins profonde des différentes implications les formes centrales seraient, selon elle d'avantage ancrées dans la personnalité et la culture de l'individu et resteraient par conséquent très stables dans le temps. Les formes extérieures seraient plus contingentes, d'avantage liées à la situation.

Cohen (2000) a réaménagé le modèle de Morrow (1993) (Le tableau ci-dessous) afin de le comparer a celui de Randal) et Cote (1991).Il a remplacé l'implication continue dans le poste et dans le groupe influence les comportements au travail plus directement que des attitudes plus générales comme valeur travail, la carrière au l'organisation.



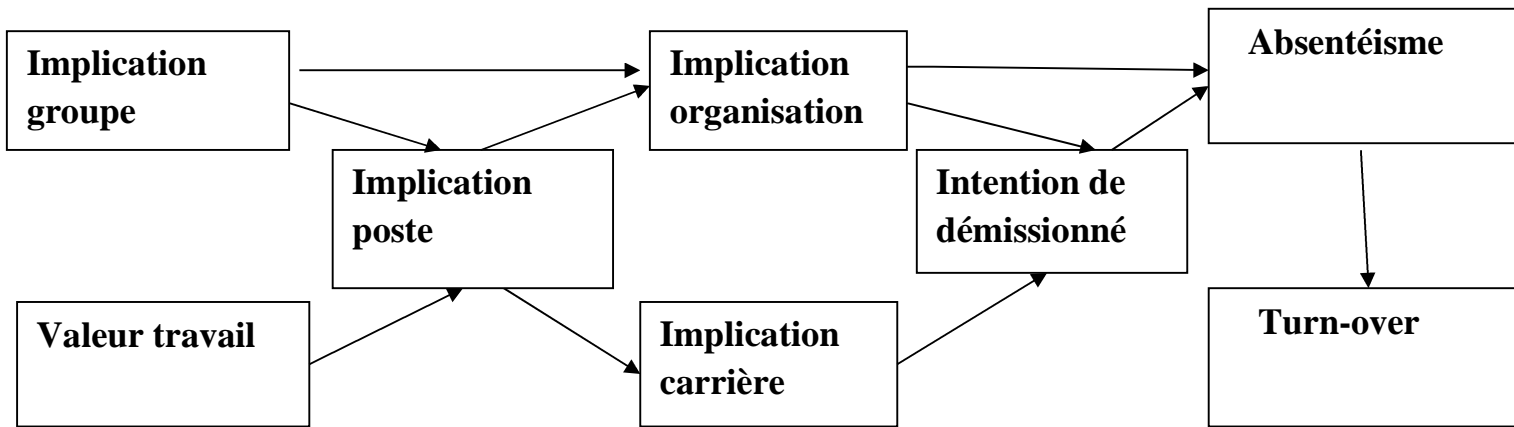
**Schéma N°(01) : relatif au modèle de Morrow 1993 revu par Cohen sur l'implication dans organisation.**

Dans le modèle de Randal et Cote(1991) (Le tableau ci-dessous).L'implication dans le poste centrale: elle constitue d'après les interprétations qu'en fait Cohen, l'expérience concrète de la réalité du travail.

Tout comme, Hunt et Morgan(1994), ils voient l'implication dans l'organisation comme un intermédiaire-clé vers les comportements.

L'organisation et la carrière constituent deux objets destinés mais se rejoignent lorsque les respectives de carrière dans l'organisation sont possibles. L'expérience

concrétude poste s'actualise dans ces cadres.



**Schéma n°(02) : relatif au modèle de Randall et Cote (1991) sur l'implication dans l'organisation.**

Pour Cohen (2002).Le modèle de Randall et Cote(1991) est mieux ajusté que celui de Morrow(1993).Nous avons retenus pour notre part, différentes façons d'aborder les causes et le développement de l'implication. L'implication organisationnelle et la carrière sont dans le modèle de Morrow, des orientations lointaines elle deviennet, dans le modèle de Randall et Cote, des cadres de références plus tangible, capable d'orienter les expériences dans le poste. De même le groupe est un par Randall et Cote comme une socialisation au sens large, alors que Morrow le présente comme une réalité très proche. Dans les deux cas, retrouvons l'idée d'expérience très concrètes et les immédiatetés des expériences plus générales mais aussi parfois plus profondes.

- **Implication et investissements dans l'organisation:**

L'article de Powell et Meyer(2004) focalise sur un antécédent particulier: les investissements. L'objectifs de cette article était de tester les liens jusque-là théorique entre le modèle de Becker(1960) et l'implication continue du modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer (1990, 1996,2004).Les résultats montrent, enfaite

que les trois composantes sont corrélées avec différents investissements. Le manque d'alternative est très faiblement corrélé avec différents investissements.

Les auteurs que nous avons étudiés n'ont pas éclairci les déterminants et les causes de l'implication organisationnelle, les phénomènes applicationnel se situent entre les réalités objectives et les représentations subjectives que peuvent avoir les individus concernés.

### ***2.8- Les conséquences de l'implication organisationnelle :***

C'est à travers de ses interactions avec l'organisation que le salarié évalue la manière dont il est traité et considéré. Les attitudes du personnel dépendent des expériences passées dans l'organisation, mais aussi d'événements ponctuels susceptibles de remettre en cause les liens existants. Les expériences de travail renvoient au climat social, aux relations avec les collègues et les supérieurs, l'ambiance générale de travail, à la satisfaction des salariés et aux pratiques de gestion adoptées.

D'autres pratiques de gestion peuvent influencer sur l'implication : l'équité et le choix mutuel de pratiques équitables de décision, de sélection, et d'information peut minimiser la démotivation des salariés. L'insécurité consécutive est source d'implication. **(Fabre,1997,p158).**

L'implication joue un rôle positif à la fois sur les comportements des salariés ; leurs performances permettent de réduire les dysfonctionnements comme l'absentéisme et le turnover. À cet effet ; l'implication peut bénéficier aux salariés dans la mesure où elle peut permettre d'avoir une progression de carrière plus rapide, d'avoir davantage de satisfaction au travail, de sentir mieux intégré



.pare contre elle peut être aliénante et nuire au salaries : les autres évoquent les tensions avec les collègues moins implique ou avec la famille.

De façon à mettre en lumière les enjeux managériaux de l'implication, nous étudierons ses incidences potentielles au travers des principales études disponibles. MOWDAY, STEERS et porter(1982) considèrent cinq conséquences de l'implication au travail : le désir de rester membre de l'organisation, l'intention de rester, présentéisme, le maintien et l'effort au travail. (Louche, 2007, p124).

Pour conclure la conceptualisation de l'implication organisationnelle a montré la diversité des définitions et des instruments de mesure existants.et les limites de l'approche unidimensionnelle, et persuadés de l'intérêt de l'approche multidimensionnelle, nous avons choisi de considérer l'implication comme un construit a la fois affectif, cognitif, sur la base des travaux D'ALLEN et MAYER (1990/1993) dont il sera notre instrument de travail sur le terrain.

### ***2.9- Les dimensions de l'implication organisationnelle :***

Allen et Meyer 1990 ont développé un cadre théorique qui propose de distinguer trois dimensions de l'implication : l'implication normative, l'implication continu ou dite calculée, et l'implication affective.

- **l'implication affective** ; se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (les individus restent dans l'organisation par désir profond, par volition). L'individu exprime une orientation active et positive envers l'organisation (PORTER, STEERS et MOWDA, 1994)
- **l'implication calculée** ; fait référence à une connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation : à partir d'un choix raisonné, les individus

jugeant plus opportun de rester fidèles au réseau que de le quitter, opération désavantageuse, compte tenu des investissements matériels et immatériels engagés.

- **l'implication normative** ; se réfère au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que le réseau leur a apporté).

Pour WIENER (1982), c'est l'acceptation des valeurs et attentes de l'organisation comme guide de la conduite individuelle. (<http://www.cirano.umontreal.CA/Publication/documents.html>).

MEYER et ALLEN(1997) dénoncent également le danger de considérer que seule l'implication affective peut conduire à des comportements désirés par l'organisation.

DURIEUX et ROUSSEL (2002) suggèrent, dans le cadre d'une étude portant sur l'implication organisationnelle des membres d'un réseau de franchise, d'ajouter une dimension d'identification, renvoyant à la convergence des buts et valeurs entre ceux développés par le franchiseur et les franchisés. Cette dimension apporterait, une explication complémentaire à l'implication des salariés dans le réseau et à ses manifestations, IE l'attachement affectif et le désir de rester fidèle à l'organisation. Cette dimension est primordiale pour l'étude de l'implication dans les organisations en réseau, puisqu'elle va permettre d'étudier la convergence entre les valeurs du réseau et celles de ses membres. ([webmaster @memoire online.com](mailto:webmaster@memoireonline.com))

## *2.10-Les différentes mesures de l'implication organisationnelle :*

### *2.10.1-L'échelle de Porter :*

**Porter** Propose une série de question pour l'évaluation de l'implication organisationnelle L'OCQ (organizational commitment Questionnaire), avec des qualités psychométrique, L'OCQ se compose de 15 items visant à appréhender les trois composantes identifiés, importe aussi de souligner conformément aux utilisateurs de cette échelle que malgré ses nombreuses qualités mais elle possède aussi des critiques qui sont :

- Le mélange aspects attitudinaux et comportementaux. L'échelle comporte items mesurant l'implication attitudinale et des items évaluant des intentions de comportement. Ces items polluent la validité de mesure de l'implication ; l'échelle confond le concept d'implication (intention de départ du salarié);
- Sa structure factorielle n'est pas stable ; alors que certains constatent une structure unidimensionnelle, d'autre obtiennent une structure multidimensionnelle, avec dimensions divergentes, certains obtiennent deux facettes (**Commeiras**, 1994 ; **Reichers**, 1985). D'autres affirment que l'échelle est tridimensionnelle.

### *2.10.2-L'échelle D'Allen & Mayer :*

Abordant l'implication sous un angle tridimensionnel (implication affective, cognitive et normative), l'instrument se compose au départ de 24items (8 pour chaque dimension) pour qu'ensuite on l'ait ramené à 8 items.

Les qualités de cette échelle sont :

- La fiabilité et la cohérence interne de l'échelle ;

- La tridimensionnalité de l'échelle a été prouvée, avec une structure de factorielle stable ;
- La présence des trois dimensions de l'implication ;
- L'interchangeabilité de la sous-échelle d'implication affective ; la dimension affective de l'échelle est fortement corrélée.

### ***2.11- Les corrélés de l'implication organisationnelle :***

Un grand nombre d'antécédents et de conséquence peuvent être trouvés dans la littérature, les antécédents peuvent être propre à l'individu ou à son travail, Meyer & al (2002) distinguent les antécédents liés aux caractéristiques personnelles, à la socialisation (culture et valeurs), les expériences professionnelles, les investissements et les alternatives. Il s'agit pas ici d'être exhaustif mais de comprendre ce qui pourrait être à l'origine du développement des différentes formes d'implication, pour cela nous nous baserons essentiellement sur des méta-analyse et Les revues de littérature (Allen & al 1990, Meyer & al 2002).

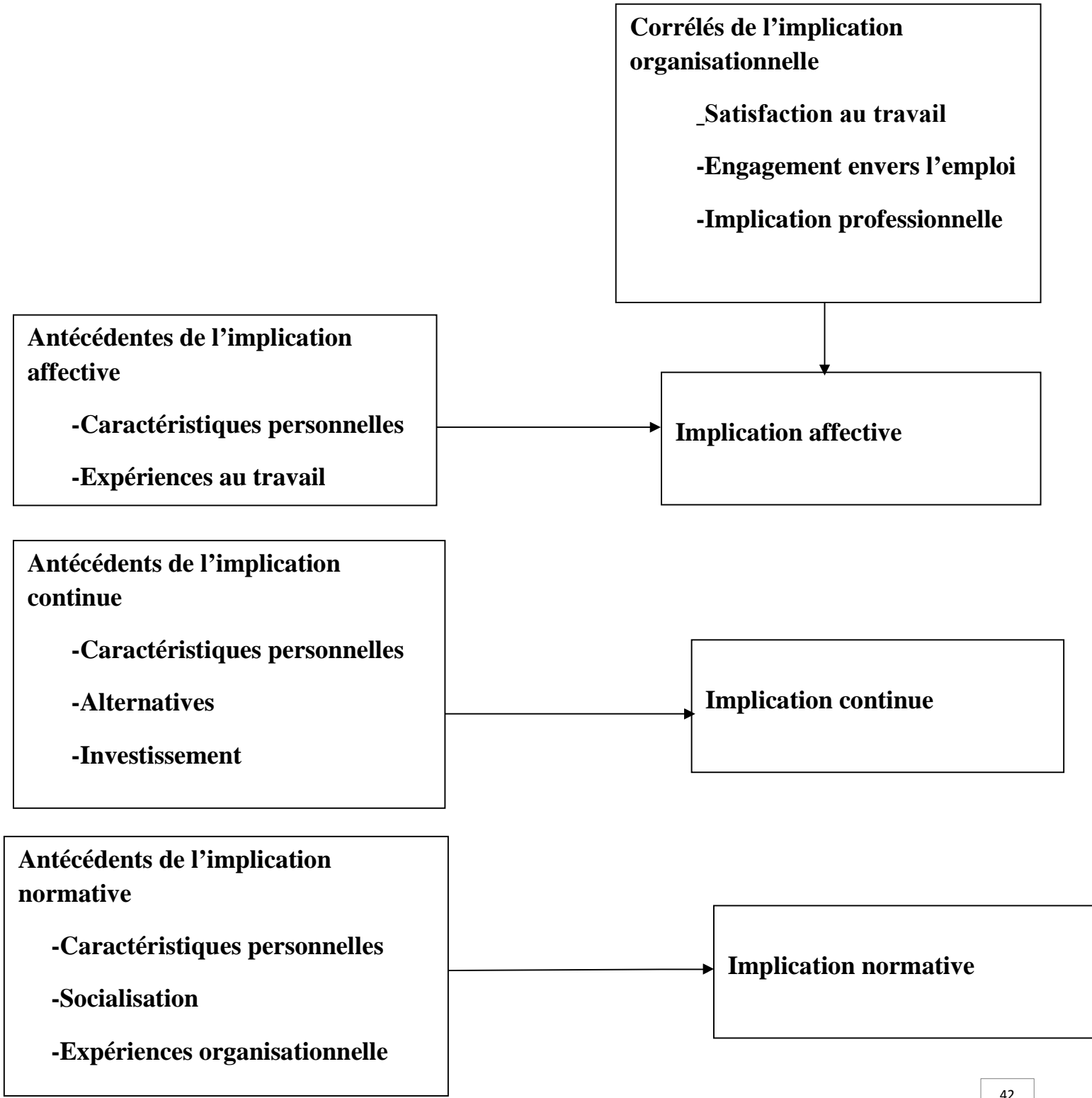


Schéma n°(03) : relatif au modèle tridimensionnel de Meyer et al 2002, p 22

### ***2.11.1-Les antécédents liés à l'individu :***

Il existe trois types d'antécédents au travail. Il s'agit des facteurs en lien avec le poste et le rôle occupé, de ceux en lien avec le supérieur hiérarchique et en fin de ceux impliquant l'organisation.

### ***2.11.2-Les facteurs en lien avec le poste et le rôle occupé :***

Les caractéristiques du poste occupé, si elles correspondent à des éléments valorisés et recherchés par l'individu dans le cadre de son travail, sont généralement positivement liées à l'implication organisationnelle, notamment dans sa dimension affective. Mathieu & Zajac (1990) soulignent ainsi une relation positive entre l'implication organisationnelle affective et la variété des tâches ou le niveau de défi et plus faiblement le degré d'autonomie.

Inversement, lorsque le poste contribue à une expérience de travail négative, comme cela peut être le cas avec l'ambiguïté de rôle, Meyer & al (2002) la relation à l'implication organisationnelle est négative pour les dimensions affectives et normatives et positive pour la dimension continue. Des résultats similaires ont été trouvés pour la relation entre l'implication organisationnelle affective et la charge de travail. (Amandine Carrier Vernhet, 2006, p64)

### ***2.11.3-Les facteurs liés au supérieur hiérarchique :***

Le supérieur hiérarchique peut contribuer à la perception d'expérience positive ou négative au travail de l'individu. Ainsi, des corrélations positives sont trouvées entre l'implication organisationnelle affective et certains comportements du

supérieur hiérarchique jugés comme positifs (Mathieu et Zajac 1990, Meyer et al 2002). C'est par exemple le cas lorsque le supérieur hiérarchique adopte un comportement de soutien vis-à-vis de son équipe (bonne considération et communication) ou fait participer son équipe aux décisions. (Meyer et ses collègues 2002) notent une relation positive avec et négative avec implication organisationnelle calculé.

#### ***2.11.4-Les facteurs liés à l'organisation :***

Pour (Meyer, Irving & Allen 1998) les expériences au travail font partie des meilleurs prédicateurs de l'implication organisationnelle, notamment dans sa dimension affective, particulièrement lorsqu'elle engage l'organisation. Ainsi, le support organisationnel perçu est positivement corrélé à la dimension affective et normative de l'implication organisationnelle et négativement à la dimension continue (Meyer & al 2002). Des résultats similaires sont trouvés pour la justice organisationnelle perçue avec une corrélation plus importante pour la justice interactionnelle que pour les deux autres même si les liens restent élevés.

#### ***2.11.5-Les autres corrélés :***

L'engagement dans l'emploi est fortement et positivement corrélé avec l'implication organisationnelle affective et l'implication organisationnelle normative (Meyer et al. 2002).

Des résultats similaires ont été trouvés pour le lien entre l'implication professionnelle et l'implication organisationnelle affective. La satisfaction au travail est, elle aussi, liée à l'implication. La satisfaction globale au travail est fortement liée à la dimension affective et ceci positivement, un peu plus faiblement à la dimension normative et négativement mais faiblement à la dimension continue (Meyer et al

2002). Si le poids de ces relations diffère selon le type de satisfaction qu'il concerne (rémunération, collègues, supérieur hiérarchique, promotion, etc.), les liens restent cependant similaires à ceux observés pour la satisfaction générale.

- ***Résumé du chapitre :***

Nous avons traité le phénomène de l'implication organisationnelle par de nombreux auteurs et chercheurs ainsi qu'on a expliqué qu'est-ce-que implication dans le milieu professionnelle.

Nous avons parlé aussi des formes de l'implication organisationnelle et les facteurs qui les influencent, ou a traité aussi les différents approches : unidimensionnelle, cognitive et calculée, normative, multidimensionnelle.

Nous avons expliqué brièvement les causes et les conséquences du sujet traité. On a parlé des dimensions des mesures et des corrélés de l'implication.



A decorative frame resembling a scroll, with a vertical bar on the left side and rounded corners. The text is centered within the frame.

*Troisième chapitre : Epuisement professionnel*

**Préambule :**

Le syndrome de l'épuisement professionnel que nous allons décrire dans ce présent chapitre a fait l'objet de nombreux travaux visant à comprendre sa définition, l'historique du mot, ses indicateurs, ses étapes, ses causes et ses conséquences, et même ses approches. Connaitre aussi les modèles théoriques relatifs à l'épuisement, et quelques points liés à l'organisation du travail.

**3.1- Définition de l'épuisement professionnel :**

L'épuisement professionnel est décrit en (1974) par Herbert Freudenberger ou l'épuisement professionnel représente un état d'épuisement et un syndrome touchant les professionnels de la relation d'aide. Plus tard, Maslach et Jackson déclinent le syndrome d'épuisement professionnel en trois symptômes : un épuisement émotionnel, une dépersonnalisation de la relation à l'autre, un manque d'accomplissement personnel au travail. Maslach et Jackson élaborent un inventaire d'épuisement professionnel : « The maslach burnout Inventory » (MBI) qui permet d'évaluer ces trois composantes de l'épuisement professionnel (*Annales médico-psychologique p55, 2002*).

C.Maslach occupe une place importante : elle définit en (1980) l'épuisement professionnel comme un syndrome affectant des sujets s'investissant profondément vis-à-vis d'autres personnes dans le cadre de leur profession et qui développent trois types de symptômes : un épuisement émotionnel (le sujet ne peut plus rien donner), la « dépersonnalisation » déshumanisation de la relation à l'autre et cynisme et l'insatisfaction, l'accomplissement personnel au travail. L'épuisement professionnel est le résultat de l'accumulation au long terme des effets du stress professionnel, lui-même étant le produit des conditions de travail.

Maslach(1981,1986) a donné la définition la plus généralement admise de l'épuisement professionnel en trois dimensions :

-Un sentiment d'assèchement émotionnel : désintérêt pour le travail, fatigue, nonchalance... Nous adoptons la traduction de cette dimension par fatigue émotionnelle.

-La dépersonnalisation : insensibilité au monde environnant, rupture par rapport aux collègues, aux clients, désinvestissement psychologique, repli sur soi, attitude négative par rapport aux autres.

-Un sentiment de non-accomplissement personnel « personal accomplishment » : insatisfaction, sentiment d'échec, de fatalité, d'incompétence, d'incapacité à répondre aux attentes de son entourage.(*GAMASSOU 2005, P13*).

Schaufeli et al(2001) ont développé le concept d'engagement (engagement professionnel ou work engagement), défini comme concept inverse de l'épuisement professionnel. En effet, après des années de recherche sur les aspects négatif de la santé au travail, aspects qui constituent la très large majorité des articles de revues scientifiques de psychologie, ces auteurs ont choisi de suivre l'orientation tracée par Seligman et Csikszentmihalyi(2000), c'est-à-dire de s'intéresser aux forces de l'être humain et à son fonctionnement optimal, au lieu de se continuer de se concentrer sur ces faiblesse et ses dysfonctionnements, dans le cadre d'une psychologie qualifié de positive. Ils ont donc opérées un renversement de perspective autour du concept de l'épuisement professionnel vers son opposé, l'engagement professionnel. Schaufeli et Bakkeront ensuite cherché à expliquer les deux concepts opposées, l'engagement et l'épuisement professionnel, par un model compréhensif reposant sur les exigences et les ressources professionnel, par un modèle compréhensif reposant sur les exigences et les ressources professionnelles.

Cherniss(1993) a rapproché la dimension de perte de sentiment d'accomplissement du concept de sentiment d'efficacité personnelle, auto-efficacité « self-efficacy » de Bandura(1986). En effet, l'auto-efficacité perçue désigne les croyances d'un individu à l'égard de ses capacités à accomplir avec succès une tâche ou un ensemble de tâches, elle renvoie au jugement que les personnes font a propos de leur capacités à organiser et à réaliser des ensembles d'actions réacquise pour atteindre des types de performances attendues (Bandura 1986) et on appelle auto-efficacité professionnelles l'ensemble des croyances des individus dans leurs capacité à être performants dans des rôles professionnels au travail.

C'est un psychiatre et une psychanalyse américaine, Herbert Freudemberger, qui définit le concept en (1974). Il travaille dans une « free clinics », un centre recevant des personnes en grande détresse sociale, sanitaire ou psychologique et à observer dans son équipe et chez lui-même un phénomène psychologique avec ce travail qu'il va étudier.

H. Freudenberger dresse un tableau clinique comportant des signes somatiques spécifique, des comportements inhabituels (résignation, irritabilité, découragement, cynisme ...) une surcharge émotionnelle et des attitudes défensive (rigidité, résistance au changement...). Selon lui sont exposées à ces troubles les personnes se pensant investies d'une mission d'aide à autrui, des personnes se dévouant à cette mission, des personnes percevant un besoin chez l'autre et s'attachant à y répondre. Ces personnes perçoivent en elle-même la « pression d'accomplir et réussir » et de l'extérieur « pression du besoin de la population qu'elles essaient de servir ». Elles réagiront par un « surinvestissement » de leur tâches qui progressivement les amènera à « échouer, s'user, s'épuiser ».

### ***3.2- Les différentes appellations de syndrome « épuisement professionnel » :***

En trouve actuellement trois expressions pour nommer ce syndrome :

**3.2.1- Burn out syndrome :** en anglais le burn out signifie « s'user », « s'épuiser », devant une demande qui nécessite beaucoup de force et d'énergie. Burn out est un terme emprunté au vocabulaire aérospatial qui désigne l'épuisement de carburant d'une fusée comme résultant de la surchauffe et de risque de bruit de la machine. (Canouié 2008 P9)

**3.2.2- Le karoshi :** terme japonais signifie mort par excès de travail karo=mort shi=fatigue au travail. (Canouié)

**3.2.3- Syndrome d'épuisement professionnel :** le terme utilisé en français semble être vague et regroupe tout les effets négatifs de travail sur l'individu, en rencontre aussi des expressions telles que usure au travail, ou usure professionnelle mais c'est le terme d'épuisement professionnel qui s'est imposé en français (Canouié).

### ***3.3- L'évolution du syndrome de l'épuisement professionnel :***

L'historique de la naissance de l'épuisement professionnel est bref, mais mérite d'être rapportée. Elle permet de comprendre les difficultés d'acceptation du concept par la communauté scientifique.

Il serait injuste de se contenter de faire remonter la notion de l'épuisement professionnel à la décennie (70) aux États-Unis.

On trouve, en effet, en France notamment, des précurseurs qui sous des descriptions variées, mais assez proche vont envisager la fatigue au travail : surmenage intellectuel. (Canoui, 2004, p14).

Claude Veil, écrit dans le concours médical, sous le titre premium non nocer. Les états d'épuisement (au travail) en (1959) : « ...chargé d'une consultation de psychiatrie du travail... Le concept d'états d'épuisement se révélait un bon outil intellectuel » pour comprendre et traiter « ...des cas déconcertants qui n'entraient pas dans la nosographie classique ». Plus loin encore : « l'état d'épuisement est le fruit de la rencontre d'un individu et d'une situation. L'un et l'autre sont complexes, et l'on doit se garder des simplifications abusives... ».

C'est en tant qu'un problème social et non comme problème théorique que le terme « épuisement professionnel syndrome » naît quasi simultanément sur les côtes Est et Ouest des états Unis durant la décennie(70). L'ubiquité des lieux de naissance est révélatrice du fait que le problème « était dans l'air » comme l'écrit WilmarSChaucheli.

Il est intéressant de remarquer que l'émergence de la notion de l'épuisement professionnel, décrit en tant que syndrome, se fait d'une manière presque simultanée au début des années (1970), sur la côte Est et Ouest des Etats Unis, avec respectivement Herbert Freudenberger et Christina Maslach.

Herbert Freudenberger intervenait en tant que psychiatre et psychanalyse dans une *free clinic*. Les *free clinic* étaient des lieux de soins chargés de la prise en charge des toxicomanes des autres structures classiques exigeaient une grande disponibilité des soignants. En 1970, Herbet Freudenberger utilisera dans ses écrits le terme de « l'épuisement professionnel » pour caractériser l'état mental des jeunes volontaires travaillant auprès des toxicomanes de cette *free clinic*. Justifiant ce terme métaphorique, il dira plus tard en 1980 : « je suis rendu compte au cours de mon exercice quotidien que les gens sont parfois victimes d'incendie tout comme les immeubles ; sous l'effet de la tension produite par 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 ».

Vers (1975) à San Francisco, Christina Maslach avait elle aussi rencontré le terme « épuisement professionnel » en usage auprès des professionnels du sauvetage et des urgentistes.

Pour une meilleure définition du terme, C.Maslach et son équipe élaborent un instrument de mesure(**Maslach Burn out Inventory,1981**)

Dans u premier temps, l'accent a été mis sur les descriptions cliniques. L'effort porte sur des tentatives pour définir l'épuisement professionnel à travers des observations précises, et en particulier les symptômes qu'il occasionne. Suit la tradition médicale, ces symptômes ont ensuite été regroupés pour identifier un syndrome. (**Boudoukha,2009 p10,11**).

En français, le dictionnaire littéraire nous apprend qu'un épuisement est le substantif dérivé du verbe épuiser, en (1961), l'écrivain Graham Greeneraconte, dans le roman intitulé la « saison des pluies » la triste histoire de Query, un architecte new-yorkais mondialement connu. L'édition originale intitulée « **burn-out case** » et décrit en détail ce syndrome. Malgré le succès de cet ouvrage, le terme de l'épuisement professionnel ne sera popularisé.

Dans le passé, nombre d'autres notions ont été utilisées pour décrire des états similaires, comme le « surmenage » de Turke en 1882, « industrial fatigue » de Park en(1934), mais aucun n'aura le sucée rencontré par le terme épuisement professionnel à partir des années 1970.

### ***3.4-Les indicateurs de l'épuisement professionnel :***

#### ***3.4.1-Le désengagement :***

À ne pas confondre avec le fait d'être stressé, les employés au bord de l'épuisement professionnel peuvent avoir l'impression d'être déconnectés de leur travail et de leur entourage. Tandis que le stress peut pousser à être plus proactif, l'épuisement professionnel, lui, engendre un manque d'intérêt et d'espoir ainsi qu'un retard dans le travail et la performance.

Le fait qu'un employé soit désengagé ne veut pas encore dire qu'il ou elle est à la veille d'un épuisement professionnel – mais cela peut néanmoins être un signe précurseur important d'un phénomène grave et imminent, qui peut finir par se produire si la situation n'est pas contrôlée.

Si vos employé ne se soucie plus réellement de son travail et se sent détacher de son environnement, trouvez vite les causes et déterminez la gravité de la situation avant qu'elle ne dégénère.

### ***3.4.2-L'épuisement intégral:***

Un certain état de fatigue peut être normal lorsqu'on travaille de longues heures, en particulier de dernière minute ou dans des urgences au travail.

Toutefois, lorsqu'un employé démontre des signes constants d'épuisement émotionnel, mental ou physique, il faut prêter grande attention à la situation. Ces individus peuvent alors facilement perdre le fil et peuvent sembler perdus, incapables de se concentrer et vidés même à l'arrivée le matin, probablement à cause d'un manque de sommeil. Ils peuvent même avoir des douleurs musculaires continues, des maux de tête et de la difficulté à respirer.

Parfois, cela peut commencer avec des signes physiques comme des cernes sombres en dessous des yeux, un teint fade, une perte ou un gain de poids, des expressions faciales vides ou mornes, ou une négligence significative quant à l'apparence physique (surtout si l'employé(e) sait normalement bien se présenter).

Si vous faites un effort conscient de vérifier que vos employés vont bien, l'épuisement peut être facilement détecté par des signes physiques ou des signes mentaux.

### ***3.4.3-L'absentéisme et la fréquence des accidents :***

Étant donné que les employés s'approchant de l'épuisement professionnel éprouvent des symptômes mentaux, émotionnels ou physiques, leurs chances de prendre un congé de maladie ou d'être absente plus fréquemment augmentent significativement.

Certain pourraient avoir de la difficulté à se sortir du lit, vivre du stress chronique et une surcharge de travail, tandis que d'autres pourraient être complètement.

Démotivés quant à leur travail ou quant à leur interaction avec des collègues ou des gestionnaires.

À cause de leur manque de concentration, ces employés peuvent aussi créer un surplus d'accidents et d'erreurs lors de la performance de leurs tâches. Cela est particulièrement inquiétant s'ils ont à travailler avec de la machinerie lourde ou avec des éléments délicats, ou encore quand la sécurité des autres est entre leurs mains.

Quand un employé vit un épuisement professionnel, son attention est concentrée, même fixée, sur son adversité et ce qu'il perçoit comme une menace. Cela peut laisser très peu de place à la concentration sur d'autres sujets, comme son travail et lorsqu'il y a manqué de focus, des détails commencent à lui échapper. Raison de plus de prévenir plutôt que de guérir.

#### ***3.4.4 -La démonstration de signes que ce travail n'est pas pour eux :***

Si vous engagez un employé qui n'a pas les forces et réflexes naturels nécessaires à la tâche, cela peut mener à la sensation d'être inutile, de nager contre le sens du courant. Cela ne draine pas seulement de l'énergie mais contribue à cumuler une impression d'échec étant donné qu'il y a un gouffre entre ce qu'on VEUT et ce qu'on PEUT.

En utilisant des outils qui peuvent vous aider à découvrir le potentiel inné d'un employé, vous pouvez savoir tout de suite s'il y a des discordances majeures entre une personne et un poste. Ce sont ces désaccords qui augmentent dramatiquement les chances de tension nerveuse et d'épuisement professionnel dans le futur.

#### ***3.4.5-L'isolement au travail:***

Si vous remarquez qu'un employé normalement vif et sociable est devenu plus isolé et distant, qu'il évite les autres, ou qu'il n'est simplement plus aussi amical qu'avant, il ne faut pas détourner le regard. Bien sûr, tout le monde a de mauvaises journées, mais si cette attitude devient norme, il ne faut pas laisser cela passer inaperçu.

Imaginons maintenant que cette personne soit introvertie à la base dans ce cas, il n'y a aucun signe perceptible de l'état de détresse à cause de la nature réservée de cet individu. C'est une autre raison pour laquelle l'épuisement professionnel peut se produire sans être remarqué si on n'y met pas d'efforts.

Sachez donc qui sont vos employés introvertis, étant donné que leur désespoir peut être indétectable à la surface et interprété comme leur attitude plus distante ordinaire.



### **3.4.6-La sensibilité accrue :**

Que dire de ceux et celles qui, naturellement, interprètent la critique de manière personnelle, qui se sentent victimes plus que la normale, et dont la sensibilité peut faire en sorte qu'ils vivent les émotions de manière très intense ? Est-ce que ces personnes ont davantage de chances de passer à travers un épuisement professionnel ?

En effet, lorsqu'ils font face à des difficultés dans le milieu de travail, il y a des chances qu'ils soient plus vulnérables et exagèrent la gravité des situations. Alors portez attention aux traits de personnalité de vos employés afin de découvrir ceux qui sont plus sensibles à la critique.

Tant que vous y êtes, il serait également utile de définir lesquels d'entre eux ont tendance à être sceptiques, perfectionnistes ou des travailleurs acharnés. Je ne dis pas forcément que ces personnes ont plus de chances que d'autres de vivre un épuisement professionnel, mais cette combinaison de traits fait en sorte qu'on ne se sent jamais à la hauteur ou encore qu'on soit plus affecté par une perte de contrôle ou un échec.

En bout de ligne, familiarisez-vous intimement avec les traits de personnalité de votre main-d'œuvre, autant que possible.

### **3.4.7-Une vision exagérée :**

Lorsqu'un employé se sent désillusionné ou irrationnel à cause de sa façon exagérée de voir les choses, cela peut être un indicateur clair que quelque chose de sérieux se prépare.

Penser ou exprimer des idées comme « personne ne m'aimera/m'appréciera jamais », « mes actes n'importent pas » ou « je ne sers à rien au travail » peut mener un employé à adopter une attitude intransigeante.

Il ne faut pas ignorer cela en se disant que ce n'est qu'une simple remarque innocente. Il est très possible que votre employé vive des émotions écrasantes et qu'il ait un besoin urgent de votre attention et de votre support.

Les signes d'un épuisement professionnel ne sont pas toujours flagrants, mais cela ne veut pas dire qu'ils ne sont pas présents. Des indicateurs comme le désengagement, un épuisement mental, émotionnel ou physique peuvent signifier que quelque chose de sérieux est en train de se produire. Des accumulations de congés de maladie, d'accidents et d'isolation valent aussi la peine d'être scrutées, surtout si votre employé est une personne sensible.

Finalement, si vous n'avez pas pris le temps d'évaluer le potentiel inné de votre main-d'œuvre, il peut s'avérer qu'il y ait un gouffre entre leurs tendances naturelles et ce qui est requis pour le travail. Cette différence peut mener à la démotivation, à la tension nerveuse et, potentiellement, à l'épuisement professionnel.

Voyez quelles tendances naturelles vous avez peut-être manqué dans votre entreprise dès maintenant!

### ***3.5-Le processus de l'épuisement professionnel:***

#### ***3.5.1-la phase d'alarme :***

Le stress apparaît tout d'abord par de petits signes qui se manifestent de manière récurrente et sur une période longue. On parlera alors de stress chronique. Le stress chronique est le premier signal d'alarme qu'il faut apprendre à repérer.

Si la personne victime de stress chronique, ne prend pas le temps de se reposer et/ou de faire diminuer la source du stress, la récupération deviendra de plus en plus difficile et le stress s'accumulera sur une durée longue. C'est à cette étape qu'il est le plus facile de réagir : prenez du repos, identifiez les sources de stress et mettez en place des stratégies pour les éliminer ou les diminuer.

#### ***3.5.2-La phase de résistance :***

À force de s'habituer à un état de stress permanent, la personne entre dans une sorte de méconnaissance de son état. Elle ne ressent plus les effets du stress, les réactions physiques d'alarme disparaissent progressivement. Le corps de la personne est en train de s'accoutumer à la souffrance qu'il finit par ne plus ressentir.

C'est une phase critique parce que la personne entre dans un déni du problème. Elle ne mettra donc rien en œuvre pour en sortir et glissera progressivement vers la troisième étape, sauf si une personne de son entourage

particulièrement attentive trouve les mots pour l'aider à prendre conscience de ce qui lui arrive.

Disposer d'un solide réseau social est ici un avantage considérable pour éviter de sombrer dans l'épuisement professionnel, car ce sont souvent les autres qui seront forces de proposition et d'alerte.

### ***3.5.3-La phase de rupture :***

Le corps de la personne atteint ses limites progressivement et dans cette phase les symptômes qui avaient disparu à la phase précédente réapparaissent.

C'est probablement la phase la plus critique de l'installation de la maladie parce que ne pas réagir ici impliquera des dommages irréversibles qui s'accompagneront de conséquences graves pour la vie de la personne concernée plus tard.

Il est donc particulièrement important de réagir lorsque l'on se sent stressé, fatigué, dans l'incapacité de se reposer ou de récupérer même avec une bonne nuit de sommeil ou après des vacances.

La meilleure option est ici de consulter rapidement son médecin traitant afin de mettre en place une stratégie de soins adaptée.

### ***3.5.4-La phase d'épuisement professionnel :***

À force de n'avoir rien fait, le système de défense psychique et physique de l'individu est épuisé et dérégulé. La personne entre alors dans une phase dépressive et vit dans une angoisse perpétuelle.

Seul un arrêt longue maladie de plusieurs mois, parfois même de plusieurs années accompagné d'un travail psychothérapeutique permettra à la personne concernée de retrouver un équilibre de vie. Mais il restera des traces indélébiles dans sa vie et une fragilité plus importante au stress.

### ***3.6-Les causes et les conséquences de l'épuisement professionnel :***

#### ***3.6.1-Les causes :***

Les variables génératrices du syndrome d'épuisement professionnel se situent schématiquement à trois niveaux : organisationnel, inter individuel et intra individuel. Il est à noter que le rôle des technologies de l'information et de la communication est de plus en plus discuté par les sociologues. En effet, leur évolution pourrait contribuer au mélange des plages de travail et de repos « phénomène de *weisure* = *work* + *leisure* », conduisant ainsi à un enchaînement ininterrompu des causes suscitées.

##### ***3.6.1.1-Les causes organisationnelles :***

Au niveau organisationnel, on étudie l'influence du contenu de l'activité et celle du contexte dans lequel elle se déroule.

La surcharge de travail, le rythme des tâches à effectuer, la pression du temps, les horaires longs, imprévisibles, un travail monotone, peu stimulant, avec des procédures standardisées, sont des exemples de variables reflétant le contenu de l'activité. Un des processus majeurs qui sous-tend leur lien avec le syndrome d'épuisement professionnel est l'impossibilité de contrôler son activité. Mais les chercheurs se sont sans doute plus intéressés au contexte du travail. Des rôles mal définis, contradictoires, l'isolement et le manque de soutien social, le conflit entre vie familiale et vie professionnelle, l'insécurité, sont corrélés avec une ou plusieurs dimensions du syndrome d'épuisement professionnel. Les formes et les menaces nouvelles du travail sont de plus en plus prises en compte.

Cependant, les variables étudiées se situent plus à un niveau micro-organisationnel ou microsocial, au détriment des analyses macro-organisationnelles ou microsociales, qui prennent en compte la structure de

l'institution, l'organisation hiérarchique, le style de management, etc. Cette orientation s'explique de deux façons. D'abord, les travaux sont dominés par des théories locales, qui cherchent à expliquer un nombre restreint de phénomène avec un nombre limité de variables, plus faciles à opérationnaliser et à étudier. Ensuite, 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 entreprises prônent même la gestion des ressources humaines par le stress.

Selon le rapport d'information sur l'épuisement professionnel de l'assemblée nationale, la cause principale d'un épuisement professionnel est l'organisation du travail. Quelle que soit la fragilité supposée de la victime de l'épuisement professionnel, Il n'y a pas de l'épuisement professionnel sans une organisation de travail générant du stress d'origine professionnelle. Un épuisement professionnel apparaît chez les personnes n'ayant eu auparavant aucun trouble mental et souvent à partir d'une position de force. Le docteur Patrick Mesters, directeur de l'Institut de recherche sur l'épuisement professionnel confirme cette analyse. Jean-Frédéric Poisson ancien rapporteur de la mission d'information sur les risques psychosociaux à l'Assemblée nationale a dit (propos rapportés par le cabinet technologie) :« Entre le constat d'une dépression et le constat d'un épuisement professionnel il y a un monde! L'épuisement professionnel n'est pas lié à un tempérament prédisposé, c'est le résultat d'une certaine organisation du travail. »

Selon un médecin spécialiste du stress au travail interviewé dans l'émission "1000 et une vie" à 41:30 dans la vidéo, des études scientifiques montrent que seulement 30 à 35% des causes de l'épuisement professionnel viennent de soi, 60 à 65% viennent de l'organisation du travail (surcharge, environnement...). Cela ne veut pas dire qu'ils sont responsables de leur épuisement professionnel.

### ***3.6.1.2 Les causes interindividuelles :***

À ce niveau, c'est principalement l'effet de relations déséquilibrées, injustes, des conflits, mais aussi du soutien social ou de son absence qui est étudié. Étant donné le nombre élevé des emplois de services où les relations avec autrui sont capitales, ces variables sont importantes. La théorie de l'équité, celles du support social et de l'affiliation fournissent à ce niveau des grilles de lecture pertinentes.

### ***3.6.3.3- Les causes intra-individuelles :***

Les chercheurs déploient beaucoup d'efforts pour identifier la part des variables de personnalité, ce qui tend à particulariser le syndrome d'épuisement professionnel et risque d'en faire un problème à particulariser et à traiter individuellement, en rejetant ses causes organisationnelles et sa dimension sociale et collective. Ceci s'explique en partie par l'influence qu'exerce actuellement le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman. D'après ce modèle, les caractéristiques individuelles jouent un rôle essentiel dans l'émergence de la réaction de stress. L'évaluation d'un stressor (comme une tâche supplémentaire à réaliser, des horaires de travail qui changent, une organisation de travail différente, etc.) varie d'un individu à l'autre. Certains peuvent y voir un défi permettant d'exercer leurs compétences, d'autres ne retiennent que la menace. En outre, les caractéristiques individuelles agissent sur les capacités de faire face à ces exigences, sur les ressources que l'individu cherche à mobiliser. Certains se sentent plus aptes que d'autres à contrôler la situation, à mobiliser le soutien de leurs collègues et à utiliser ce support efficacement.

Au niveau individuel, on s'intéresse aussi à la sphère attitudinale, notamment aux attentes des individus, ou à l'écart entre attentes et réalité de travail. Les variables sociodémographiques sont également prises en compte,

lorsqu'on étudie les différences entre hommes et femmes, l'influence de l'âge, du sexe ou du statut matrimonial. Il va sans dire que, quel que soit le niveau d'analyse, on recherche les facteurs qui déclenchent le processus de épuisement professionnel, mais aussi ceux qui freinent sa progression. Les ressources disponibles ralentissent l'évolution du processus.

### ***3.6.2-Les conséquences :***

Wilmar Schaufeli et Dirk Enzmann dressent la liste des symptômes du syndrome d'épuisement professionnel. Ils en dénombrent cent-trente-deux, mais préviennent qu'en réalité, « la plupart de ces symptômes proviennent d'observations cliniques incontrôlées ou d'interviews analysées de façon impressionniste et non-spécifiée plutôt que d'études quantitatives conçues rigoureusement et conduites précisément. » Autrement dit, nombre de ces symptômes ont été repérés quand ont démarré les premières recherches. La liste des symptômes mis à jour par des études empiriques solides est allongée du fait de l'existence de plusieurs formes d'épuisement professionnel, chacune pouvant s'exprimer à travers des manifestations spécifiques. De plus, le syndrome d'épuisement professionnel étant un processus, il est susceptible de s'exprimer différemment au cours de son développement chez le même individu, selon sa phase d'évolution. Il n'est pas toujours aisé de séparer clairement les symptômes et les conséquences du syndrome d'épuisement professionnel.

Certains auteurs emploient l'expression « symptômes du l'épuisement professionnel » pour faire référence aux trois dimensions du l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel réduit. Mais Arie Shirom considère que l'accomplissement personnel est une conséquence du syndrome d'épuisement professionnel. Pour Wilmar Schaufeli par contre, « faire une distinction entre symptômes et conséquences du épuisement professionnel revient à dresser une ligne arbitraire.

La classification de Carol Cordes et Thomas Dougherty distingue cinq catégories :

Elles s'observent au niveau de l'individu, des interactions sociales et de l'organisation du travail.

### ***3.6.2.1- Conséquences physiques et émotionnelles :***

Les atteintes psychologiques et physiques montrent à quel point le syndrome d'épuisement professionnel peut être destructeur. Le sentiment de fatigue, d'épuisement, de sensation d'être « vidé », est le symptôme le plus typique. Les individus atteints d'un degré élevé d'épuisement professionnel ont davantage de troubles du sommeil et une plus grande fatigue au réveil. La fatigue liée au syndrome d'épuisement professionnel n'est pas celle que l'on éprouve temporairement et qui disparaît après une période de repos. Il s'agit d'une fatigue chronique.

Le syndrome d'épuisement professionnel se manifeste aussi par des troubles somatiques. Une étude longitudinale menée par Jacob Wolpin auprès de deux cent quarante-cinq enseignants canadiens montre que l'apparition des symptômes somatiques ne peut être prédite qu'un an après l'apparition du syndrome lui-même. Arie Shirom trouve des résultats semblables auprès d'enseignants israéliens.

Le syndrome d'épuisement professionnel est associé à des douleurs ou plaintes symptomatiques tels que :

- maux de ventre,
- douleurs musculaires-squelettiques, en particulier le mal de dos,
- désordres psychosomatiques tels qu'ulcères et troubles gastro-intestinaux dans certains cas ;



- manifestations classiques du stress associées à des manifestations de transpiration ou d'angoisse, etc.,
- réduction des défenses immunitaires ;
- suivis de rhume prolongé.

Des patients atteints d'épuisement professionnel ont, par rapport à un groupe contrôle, un rythme cardiaque plus élevé au repos. Des études longitudinales signalent, chez ceux qui ont un syndrome d'épuisement professionnel aigu, une élévation du niveau de cholestérol, de triglycéride, de l'acide urique et des anomalies de l'électrocardiogramme. Le syndrome d'épuisement professionnel est associé à des taux de cortisol plus élevés durant la journée de travail. Il provoque aussi des inflammations conduisant à l'athérome. Il peut conduire également au diabète de type 2. Ces modifications biochimiques exposent à des risques cardio-vasculaires.

### ***3.6.2.2- Conséquences attitudinales et comportementales :***

L'enseignement est une profession touchée par le syndrome d'épuisement professionnel.

Les manifestations comportementales du syndrome d'épuisement professionnel sont variées. On les observe tant au niveau de l'individu, de ses relations, que de l'environnement de travail.

### ***3.5.2.3- Conséquences au niveau de l'individu :***

Si le syndrome d'épuisement professionnel s'accompagne, dans sa phase préliminaire, d'une période de grande activité, avec éventuellement des pratiques sportives, il est associé à une mauvaise hygiène. Dans une recherche menée auprès de médecins français, Susan Jackson a découvert un lien significatif entre l'épuisement émotionnel et la consommation d'alcool. La même association est observée auprès de groupes professionnels variés, comme

des dentistes, des employés de services sociaux ou des opérateurs de transit urbain.

Plus généralement, on trouve une diminution des ressources psychologiques:

- Chute de l'estime de soi ;
- Etat de tristesse ;
- Désespoir ;
- Anxiété.

Blake Ashforth montre auprès de managers d'un service social que l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation sont suivis d'un sentiment d'impuissance. Des troubles cognitifs font également partie de cette manifestation.

#### **3.6.2.4- Conséquences au niveau de la vie privée :**

Les effets du syndrome d'épuisement professionnel débordent sur la vie privée. Contredisant l'idée que travail et vie privée sont des sphères séparées et autonomes, ce syndrome a des répercussions sur la sphère familiale et plus généralement sociale. Dans ses premiers comptes-rendus d'observation, Christina Maslach note que le syndrome d'épuisement professionnel engendre des divorces. Au sein du couple, l'épuisement professionnel du mari, provoqué par des menaces de restructuration et de réduction d'effectifs, a un effet direct sur les tensions avec son épouse et accroît les comportements et attitudes négatives envers elle. Dans une étude menée auprès de cent quarante-deux couples, Ayala Pines et Christina Maslach trouvent que non seulement ceux atteints d'épuisement professionnel tendent à s'isoler de leurs amis, mais leur conjoint indique qu'ils ou elles se comportent avec leurs enfants de façon « professionnelle ».

Lors d'une étude poussée sur mille huit cent cinquante cas de syndrome d'épuisement professionnel avérés, YeorEtzion révèle un taux « anormalement inquiétant » de suicide chez les personnes atteintes de ce syndrome.

### ***3.6.2.5-Conséquences au niveau du travail :***

Le syndrome d'épuisement professionnel contribue à augmenter l'insatisfaction au travail et à diminuer l'engagement. Des études longitudinales révèlent que les personnes atteintes d'épuisement professionnel sont moins impliquées et ont davantage l'intention de quitter leurs emplois que les autres. Chez des enseignants suivis plusieurs mois, l'épuisement émotionnel mesuré par prédit non seulement les intentions de quitter le travail, mais aussi le fait de le quitter effectivement.

Le syndrome d'épuisement professionnel contribue à la détérioration des relations entre collègues, mais aussi avec les clients, élèves et patients. Les médecins à l'épuisement professionnel élevé répondent moins aux questions des patients, les négligent davantage (ils ne discutent pas des différentes options de traitement par exemple), et commettent des erreurs qu'on ne peut attribuer à leurs manques de connaissances ou d'expérience.

Prendre une décision s'avère coûteux pour l'individu épuisé émotionnellement. La dépersonnalisation ou le cynisme conduisent à prendre des décisions plus impersonnelles, voire stigmatisâtes. Jacques Languirand a mené des recherches afin de tester explicitement l'impact du syndrome d'épuisement professionnel sur les prises de décisions. Les hypothèses ont été testées à partir de situations simulées où les participants devaient réagir à un cas fictif de client ou de patient. Minirth montre que des travailleurs sociaux d'un service de protection de l'enfance, face au cas d'un enfant en danger, prennent des décisions plus rapidement, et y restent fermement attachés s'ils ressentent de l'épuisement professionnel. Il montre également que des médecins généralistes qui ont un degré élevé d'épuisement émotionnel prennent, vis-à-vis d'une

patiente, des décisions moins coûteuses en temps, en énergie et en investissements futurs. Ce phénomène est d'autant plus accentué que cette patiente est non complainte, ainsi « L'épuisement professionnel définit une véritable pathologie sociale et nous avertit des dangers qui guettent le monde du travail.

### ***3.7- Les troubles qui associer la personnalité épuisée :***

L'épuisement professionnel est un syndrome qui touche tous les coté de la personnalité psychique ou autres, donc parmi les troubles qui associer la personnalité qui souffre du syndrome d'épuisement professionnel en trouve :

- Les troubles somatique sont variés : asthénie, douleurs (céphalées, gastralgies dorsalgies, myalgies), perturbations des équilibre physiologique (cardiovasculaire, digestif, hormonal, immunitaire, et du rythme ville-sommeil) ;
- Les troubles du psychiques sont également nombreux et variés : angoisse, dépression, révolte, sentiment de défaite, manque de confiance en soi, anomalies de la cognition et du langage ;
- Les trouble du comportement sont la discrétion, puis l'irritabilité, la labilité émotionnelle, le cynisme, etc. L'évolution se fait vers un état grandissant de fatigue, de moindre efficacité, de etrait et d'apathie, ou au contraire vers une sorte de comportement névrotique avec incapacité à se détacher d'un travail que l'on ne parvient plus à accomplir ;
- Le stress apparait quand les capacités d'adaptation de l'individu sont dépassées. Il dépend donc de l'interaction entre une personne et son environnement : un facteur n'est jugé stressant que parce qu'il est perçu comme tel. **(Patrick. M. 2007, P. 32).**

### ***3.8-Les approches de l'épuisement professionnel :***

Plusieurs approches psychopathologiques ont opté à la recherche sur le syndrome de « l'épuisement professionnel » qui contribue à l'interprétation psychopathologique de ce trouble lié aux personnes et le travail, la solution thérapeutique et préventive de ce fait en a recensé les approches suivantes :

#### ***3.8.1-Approche psychiatrique :***

L'approche psychiatrique va privilégier les déterminations personnelles, biologique, psychogénétique, ontogénétique des maladies mentales. Le travail est envisagé comme un révélateur de la pathologie de la personne. Cependant dans cette approche, le travail peut être source de troubles d'adaptation.

#### ***3.8.2-Approche sociologique :***

L'approche sociologique est essentiellement une lecture de la maladie en tant qu'expression individuelle des conflits sociaux, elle aboutit en fait à négation de la psychopathologie du travail.

Dans cette approche, ce sont les sociaux, qui avec le cortège de la problématique de lutte des classes, des rapports de pouvoir dans l'entreprise et au corps social qui seraient à l'origine de la pathologie psychiatrique de la personne, on retrouve là des fondements du courant antipsychiatrique, les conditions de travail et son organisation sont les témoins d'une pathologie sociale, c'est qu'il faut y trouver la cause, c'est qu'il faut apporter le remède.

#### ***3.8.3-Approche psychanalytique :***

Selon Freudenberg, l'individu peut présenter « un engagement non mature », un engagement excessif de type fusionnel dont l'effet se situe dans les ressources émotionnelle et qui mènera à court et à long terme à leur épuisement. C'est la confrontation entre la réalité et sa représentation psychique initiale peut conduire l'individu à une frustration importante. De ce fait, le « vide intérieur » résulte selon cet auteur soit de l'engagement excessif avec épuisement des

ressources, soit de désaccord entre l'idéal et la réalité sensée le concrétiser. (*Freudenberger. 1987, p192*)

### ***3.9-L'épuisement professionnel et les modèles théorique :***

L'épuisement professionnel a longtemps été perçu et analysé sous l'angle d'une faiblesse psychologique ou de traits de personnalité typés de l'individu qui en souffrait (Borritz, & al 2005; Schaufeli, & al, 2009). En revanche, les nombreuses observations en milieu de travail et les entrevues qualitatives ont permis de réaliser que les causes de l'épuisement professionnel comprenaient divers facteurs aggravants dont celui des conditions organisationnelles (Borritz, & al, 2005). Les différentes conditions élaborées par Maslach (2001) telles : une exposition prolongée à un stress chronique dans un environnement de travail où la présence de conflits de rôle surviennent, où il y a un faible soutien social entre collègues et de la part des supérieurs, ou le sentiment d'égalité est faible, où la charge de travail excède largement, et l'implication organisationnelle calculée et normative et même affective.

Karasek(1979) est l'un des nombreux chercheurs s'étant penché sur ces conditions susceptibles de détériorer la santé mentale des travailleurs. Son modèle « Demandes-Contrôle », cité par une multitude de chercheurs au cours des quarante dernières années, se penche plus précisément sur la notion d'autonomie décisionnelle attribuée aux travailleurs. C'est une dizaine d'années plus tard qu'il collabore avec Theorell pour ajouter à son modèle la notion de soutien pour créer le modèle « Demandes-Contrôle-Soutien » où l'environnement psychosocial du travail est pris en compte. Finalement, Siegrist (1996) soulève l'importance de l'équité et de la justice distributive par son modèle « Déséquilibres-Efforts-Récompenses ».

#### ***3.9.1- Le modèle « Demandes-Contrôle »***

Le modèle « Demandes-Contrôle » de Karasek se divise en deux principales dimensions soient la latitude décisionnelle et les demandes

psychologiques Karasek, (1979). La latitude décisionnelle faisant référence à la capacité de prendre des décisions en lien avec son emploi, se définit sous deux concepts; l'utilisation des compétences et le pouvoir décisionnel Karasek (1979), Vézina(2008). Le premier concept, celui de l'utilisation des compétences se définit comme le degré d'autonomie permis en vue du développement des habiletés spécifiques individuelles liées au travail Mausner-Dorsch et Eaton, (2000). Le second concept en lien avec le pouvoir décisionnel, introduit l'habileté à prendre des décisions à propos de son emploi et de l'influence que l'individu a sur son équipe de travail et le développement et/ou l'amélioration des diverses politiques d'entreprise Mausner-Dorsch et Eaton, (2000). En ce qui concerne la seconde dimension, celle des demandes psychologiques, elle fait référence aux diverses sources de stress liées au travail soient, le temps alloué à l'individu pour accomplir sa tâche et la présence de demandes conflictuelles et incohérentes dans l'attribution de ses responsabilités Mausner-Dorsch&Eaton (2000), Vézina( 2008). Les dimensions précédemment citées et leurs concepts, sont illustrés dans le schéma suivant :

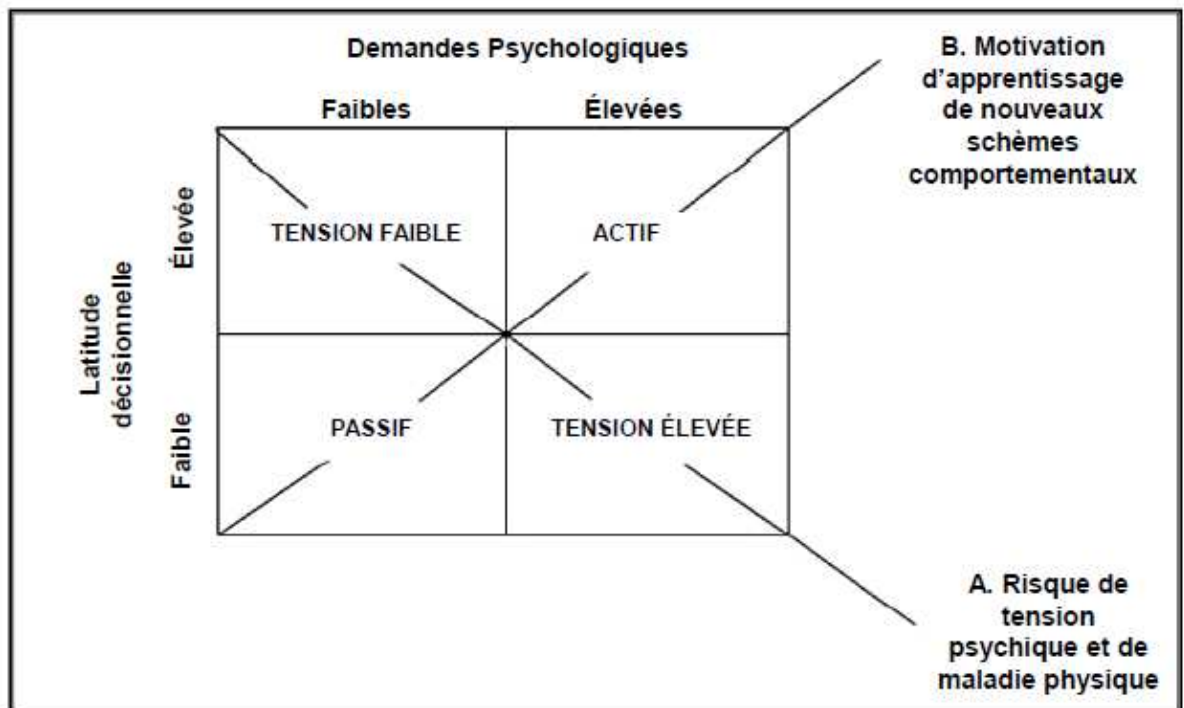


Schéma N°(04) : relatif au Modèle demande-contrôle de (Karasek 1979)

L'hypothèse dominante découlant de ce modèle est que lorsque qu'un employé est impliqué dans un emploi où les demandes sont élevées, mais qu'il a peu d'influence sur le niveau de contrôle et la prise de décision, la présence d'effets néfastes sur la santé physique et psychologique est accrue comme l'illustre du schéma n1 Karasek (1979); Panari, Guglielmi, Simbula, et Depolo, (2010) Vézina (2008). Une deuxième hypothèse affirme qu'un individu qui a du contrôle sur l'utilisation de ses compétences verra celles-ci augmenter lorsqu'il affrontera un défi. Lorsque les demandes et la latitude sont élevées simultanément, le travail est défini comme étant « actif » et l'hypothèse est que cela amène à un développement de nouvelles habitudes comportementales à la fois au travail et hors du travail comme l'illustre le schéma N2. À l'opposé, le modèle prédit que le travail « passif » (faibles demandes et faible latitude) induit une baisse de l'activité globale et une réduction des aptitudes à la résolution de problème en général Karasek(1979). On note que ce modèle met l'accent principalement sur la notion de contrôle, besoin fondamental d'un individu lui permettant de faire face aux situations du travail et de développer des stratégies adaptatives face à celles-ci (Siegrist, 1996).

### **3.9.2- Modèle « demande-contrôle-soutien » :**

C'est une dizaine d'années après la construction du modèle « Demandes-Contrôle » de Karasek (1979) que la notion de soutien social fait son apparition et se joint au modèle déjà existant (Vézina, 2008). On parle donc à cet instant du modèle « Demandes-Contrôle-Soutien » (R. Karasek & Theorell, 1990). La nouvelle dimension de ce modèle consistant à l'ajout de la notion de soutien est décrite comme la cohésion entre collègues, l'ouverture et l'écoute accordés par ceux-ci Dollar, Winefield, Winefield, et Jonge (2000). Ce modèle stipule que les demandes reliées au travail, le contrôle de l'individu face à celui-ci et le soutien social des pairs ainsi que des superviseurs au travail sont des aspects importants dans le développement de problèmes de santé mentale reliés au travail Doef et



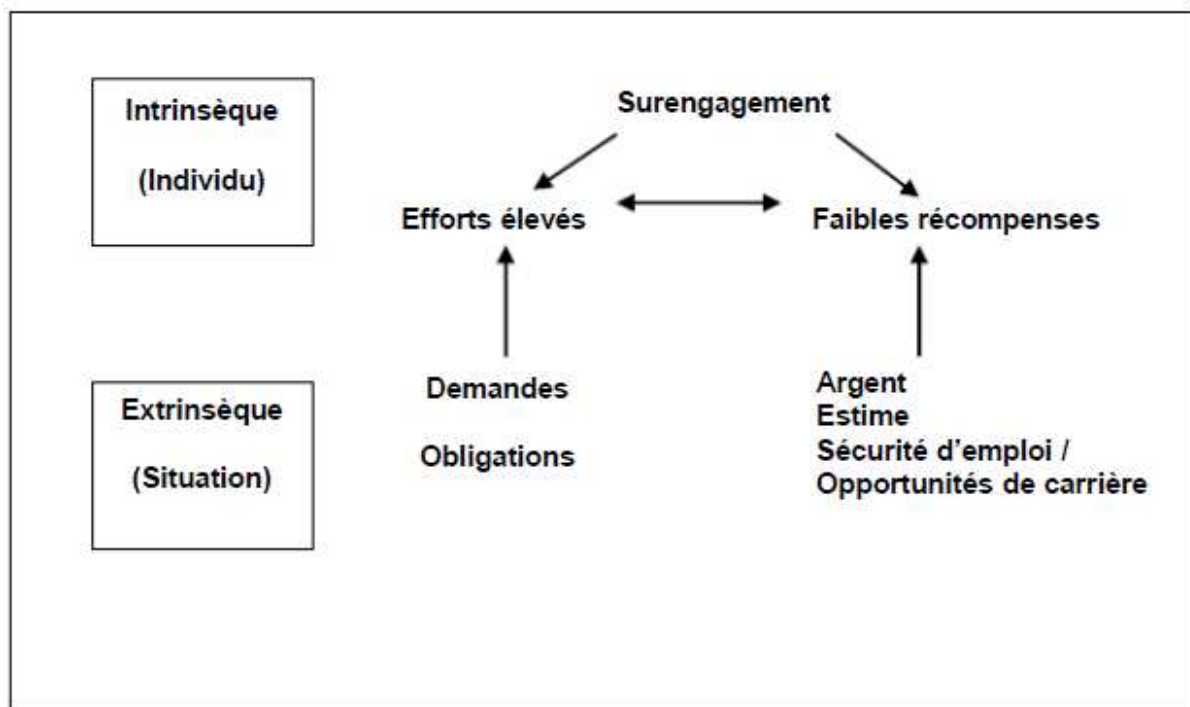
Maes(1999). On ajoute que seule la notion de fortes demandes contribue au développement des dimensions du cynisme et de l'efficacité professionnelle Bakker, et al (2008), Fernet, Guay, et Senécal (2004). Selon la littérature, le soutien fourni par les superviseurs est jugé encore plus important que celui fourni par les collègues Maslach, et al (2001). Le manque de retour d'informations (feedback) de leur part est relié de façon significative aux dimensions de l'épuisement professionnel, mais plus précisément à celles du cynisme et de l'efficacité professionnelle (Maslach, e& al, 2001, Naus al (2007). L'amalgame de conditions telles qu'un haut taux de demandes, peu de contrôle et un faible soutien (ou une situation d'isolation) est considérée comme la situation menant directement à l'échec, ou à l'épuisement du travailleur (iso-strainhypothesis) Doef et Maes (1999), Dollar, & al, (2000). Une hypothèse tampon (buffer hypothesis) découle de la littérature sur le soutien social qui stipule que cette dimension du modèle modère la relation entre les éléments stressants du travail et l'épuisement professionnel Maslach, & al on ajoute que la relation sera forte quand le soutien social est faible et inversement (*Maslach, & al., 2001*).

### ***3.9.3 Le modèle « Déséquilibres-Efforts-Récompenses »***

Un troisième modèle théorique a vu le jour dans les années 1990 ajoutant aux précédentes théories portant sur les éléments stressants du travail, le concept d'injustice, de déséquilibre entre les efforts et les récompenses au travail, le modèle « Déséquilibres-Efforts-Récompenses » Siegrist, (1996). Sans nier les effets néfastes sur la santé mentale des travailleurs des conditions organisationnelles, (Siegrist) ajoute qu'il est impossible d'étudier le syndrome de l'épuisement professionnel et ses composantes sans analyser les expériences vécues par les travailleurs face aux déséquilibres entre les efforts fournis par ces derniers et le peu de récompenses attribuées par l'employeur. Selon lui, cette dimension serait génératrice d'autant de stress que les conditions mentionnées précédemment. Cette dimension est d'autant plus stressante du fait que ce

déséquilibre viole les attentes à propos de la notion d'égalité et de réciprocité et d'échange mutuel entre les partis Siegrist. Les effets bénéfiques de l'attribution de récompenses en échange d'efforts fournis par le travailleur sont observés sur le degré de motivation intrinsèque de l'individu face à son travail et sur son estime, deux notions nécessaires au bien-être au travail en réponse aux demandes extrinsèques du travail, concept illustré dans le schéma n2. Dans le présent modèle, trois formes de récompenses distribuées par l'employeur sont différenciées : récompenses financière, d'estime personnelle, et de sécurité d'emploi ou d'opportunités de carrière Siegrist. Selon la littérature, un déséquilibre au niveau des efforts fournis par le travail et des rétributions serait un facteur aggravant dans la survenue des dimensions de l'épuisement professionnel (*Leiter, et al., 2011; Schulz, et al., 2009; Xie, Wang, & Chen, 2011*).

Par conséquent, un employé fournissant bon nombre d'efforts en réponses aux demandes de l'employeur, jouissant de rétributions adéquates aux efforts fournis, sera en situation d'équilibre.



**Schéma N°(05) : relatif au Modèle déséquilibre-efforts-récompenses (Siegrist 1996)**

Toute personne, travailleur ou non, a le besoin profond d'approbation des autres et de valorisation Siegrist. Dans le monde du travail, si ces besoins ne sont pas comblés, un travailleur aura tendance à quitter l'environnement pour cause de déséquilibre (*Siegrist, 1996*).

#### **3.9.4- Le modèle « demande ressources » du travail :**

Les ressources fournies par le travail et nécessaires à l'épanouissement et au bien-être du travail, sont situées au niveau de l'organisation en général (ex : rémunération, les opportunités de carrière, la sécurité d'emploi, etc), les relations interpersonnelles et sociales (ex : le soutien des collègues et des superviseurs, etc.), l'organisation du travail (ex : la clarté des rôles, la participation à la prise de décision et finalement, au niveau des tâches (ex : l'utilisation variée des compétences, cohérence des tâches, le sentiment d'appartenance en lien avec les responsabilités, l'autonomie et le retour sur les performances) (Demerouti Evangelia, & al. 2001). Le modèle « Demandes-Ressources » propose deux hypothèses principales l'une relevant du stress dû aux fortes demandes et la seconde, sur le développement de la motivation (Demerouti Evangelia, & al. 2001). Dans un premier lieu, on affirme que le processus de détérioration de la santé mentale au travail est relié aux emplois pour lesquels les demandes sont trop élevées tant au niveau des tâches à exécuter qu'aux demandes émotionnelles menant à l'épuisement professionnel dans bien des cas (**Demerouti Evangelia, & al. 2001**). L'épuisement professionnel est dû, selon Demerouti & al aux mécanismes de réajustement compensatoires enclenchés par le travailleur en raison des demandes exagérées de l'employeur. À l'inverse, un emploi où les ressources sont adéquates, est susceptible de favoriser chez le travailleur un haut niveau de motivation, un engagement ou une implication.

Certain, un faible niveau de cynisme et d'excellentes performances, éloignant, par le fait même, la possibilité de la survenue de l'épuisement professionnel

La présence de ressources adéquates dans un environnement de travail est considérée comme une variable modératrice des impacts possibles de fortes demandes de l'employeur et de la survenue de l'épuisement professionnel (*Bakker&shaufeli, 200 ; Crawford, & al 2010 ; Demerouti&Evangelia& al 2010*).

### ***3.10-épuisement professionnel et organisations :***

#### ***3.10.1-L'effet système :***

L'épuisement professionnel est un signal qui peut renvoyer à un dérèglement de l'entreprise. C'est comme si la personne en souffrance jouait le rôle du fusible qui « grille » pour prévenir que le système est en surcharge et que toute l'installation électrique est en danger.

#### ***3.10.1.1-L'épuisement émotionnel :***

Drames émotionnels qui surgissent avec une intensité et une fréquence accrue. Les plaintes exprimées portent sur les conditions de travail et le manque désigné de reconnaissance de la hiérarchie.

#### ***3.10.1.2-L'épuisement physique et mental :***

Accroissement des départs non motivés et des demandes de mutations, des arrêts maladie. Multiplication d'incidents dans un même département (accidents, maladies etc.)

Baisse de la performance et du moral des salariés.

#### ***3.10.1.2.1-La déshumanisation:***

- Accroissement de conduites pseudo délictueuses (petits larcins, entorses au règlement, notes de frais injustifiées etc) en désaccord avec les valeurs de l'entreprise.
- Réactions qui s'installent par sentiment d'injustice et de non solidarité.

- Plaintes sur des comportements abusifs et de stratégies d'intimidation.
- Accroissement de consommation d'alcool, de drogues qu'on passe sous silence.
- Plaintes de clients.

#### **3.10.1.2.2-Le syndrome du survivant:**

Il est défini par un ensemble de manifestations physiques et psychologiques développés par ceux « qui restent » dans l'entreprise après un licenciement de leurs collègues.

- La réaction de chacun est d'intensité variable. Certains accusent le coup et d'autres décompensent.

L'Institut finlandais de médecine du travail a démontré que durant les cinq années qui suivent le licenciement massif de leurs collègues, les employés qui restent à leur poste courent cinq fois plus de risque de mourir de maladies cardiovasculaires. La restructuration entraîne un taux d'absentéisme.

Pour maladie deux fois supérieures celui qui préexiste avant le remaniement.

Par ailleurs, peurs, incertitude, frustration, dépression, angoisse, colère et sentiment liés à la culpabilité d'avoir été épargné font surface et influencent l'attitude au travail émergent un sentiment de trahison et une perte de confiance à l'égard de l'entreprise dont on doute de la loyauté à l'égard de ses employés. Ce choc influence la motivation. Alors qu'il y a une surcharge de travail,

Consécutives aux licenciements, la rentabilité, l'initiative, la créativité s'essouffent. On parle de « démission fantôme » : l'employé désinvestit par suite de l'épuisement, ou poussé par le ressentiment et la colère qui peuvent le mener jusqu'aux actes de sabotage.

L'employé devient plus attentif aux opportunités qui se présentent sur le marché du travail et le rythme des démissions peut s'accélérer puisque le contrat de confiance tacite qui le lie à l'employeur est entamé.

L'avenir de l'entreprise est en danger et il est essentiel de s'occuper efficacement de ceux qui restent.

**3.10.4-Les causes contextuelles :**

- La crise économique.
- Contexte de chômage et de précarisation.
- Hausse de productivité due à la crise, aux 35 heures.
- Double pression: en amont, celle des actionnaires, en aval, celle des clients.
- Objectifs de résultats (indexation de la rémunération).

**3.10.4.1-Organisation du travail et management :****3.10.4.1.1-Organisation :**

- Organisation matricielle.
- Décalage entre le terrain et les orientations stratégique.
- Turbulences liées à une réorganisation.
- Incompréhension du changement (insécurité).
- Procédures administratives obsolètes.

**3.10.4.1.2-COMMUNICATION**

- Manque de transparence dans la communication, de la stratégie de l'entreprise, des axes de développement.

**3.10.4.1.2.1-MANAGEMENT:**

- Manque de vision concrète et de compréhension globale des tâches et missions à accomplir.
- Management abusif ou incohérent.
- Prises de décisions et complexité de leurs circuits.
- Management qui individualise les relations de travail (isolement).
- Idées non prises en compte.
- Culture et culte de l'urgence (pression temporelle permanente).
- Contrainte de flux tendus.
- Le laisser faire.
- Manque de reconnaissance (sentiment d'injustice).

- Absence d'autonomie / peu de latitude de décision.
- Fonctions mal définies.
- Absence de dialogue, décisions arbitraire.
- Guerre de tranchées due aux intérêts divergents, à la compétition interne.

#### **3.10.4.1.2.2-CONDITIONS DE TRAVAIL:**

- Harcèlement (moral ou sexuel).
- Pression due aux exigences de rentabilité, effectifs réduits, délais etc.).
- Augmentation de la charge de travail, diminution des moyens. « Faire plus avec moins ».
- Exigence de flexibilité permanente, demande de disponibilité quasi-totale, accroissement des sollicitations via les nouveaux outils de communication.
- Contrainte de performance individuelle qui pousse à s'investir à fond et à toujours être au top de l'efficacité.

Les résultats sont les suivants :

#### **3.10.4.1.2.3- Les coûts directs :**

- Accidents du travail ;
- Absentéisme ;
- Arrêts maladies ;
- Démissions (turn over) ;
- Invalidité ;
- Suicides.

#### **3.10.4.1.2.4-Les coûts indirects:**

- Perte de motivation professionnelle ;
- Perte de compétence / qualité du travail / performance ;
- Perte de productivité ;
- Augmentation des conflits.

#### **3.10.1.4.2.5-Les coûts intangibles – cachés :**

- Impact sur l'image de l'entreprise / équipe ;

- Impact sur le climat de travail ;
- Impact sur le transfert de connaissances / l'innovation.

### ***3.11-La prévention de l'épuisement professionnel :***

Jusqu'à ce jour, il existe encore certaines difficultés concernant les efforts fournis pour contenir ce phénomène et la mise en œuvre des mesures préventives contre l'épuisement professionnel (<http://www.santé.fr>).

#### ***3.11.1-stratégie de résolution collective :***

La prévention collective de syndrome d'épuisement professionnel chez les salariés dans leur entreprise ou dans leur poste de travail en général peut se réaliser par les démarches collectives suivantes :

**-La motivation :** Il faut des priorités et motiver les professionnels par des objectifs tenant compte de ses qualités. Il faut sérier les carences de ces mêmes professionnels en leur proposant les formations adéquates soit au niveau de l'organisation du travail ou même à l'extérieur. Il s'agit à la fin de compte de « valoriser les ressources humaines » à l'échelle qu'un secteur d'activité.

- Traiter les cas des salariés qui souffrent de l'épuisement professionnel.
- Bien s'entourer et discuter avec les proches des difficultés vécues au travail afin de se sentir soutenu. Le soutien social le meilleur tampon contre le stress chronique.
- Engager des discussions avec ses collègues et son supérieurs sur l'organisation du travail.
- Echanger des expériences entre collègues.
- Créer un réseau de contacts avec d'autres personnes dans la même situation.
- Renforcer la participation des travailleurs aux prises de décisions.
- Accroître l'information lors des changements (des programmes).
- Faciliter le développement du soutien social de la part des collègues et renforcer l'esprit d'équipe.



- Améliorer la supervision en précisant les objectifs du travail, les attributions, les responsabilités et les droits des différentes catégories professionnelle.
- Elargir l'expérience par une formation adéquate des employés sous forme de stage.

### ***3.11.2-Stratégies de résolutions individuelles :***

#### ***-Thérapie des pensées (Adopter un nouveau regard sur ses événements) :***

L'objectif central de cette thérapie concernera la mise en critique et l'assouplissement des pensées et des processus de pensée qui donnent lieu au développement maintiennent de l'épuisement professionnel à travers la restriction de la gamme des émotions, le sentiment d'inefficacité personnelle ou relationnelle ou encore le désinvestissement de la relation avec l'autre.

La thérapie des pensées amènera également une discussion sur les modalités de la relation à l'autre. Cependant le travail sur la relation a autrui sera au cœur de la thérapie d'affirmation de soi ( **Boudoukha,2009, p 89**).

#### ***-La thérapie d'affirmation de soi :***

La thérapie d'affirmation de soi se déroule le plus souvent en groupe, mais peut être aussi proposées en manière individuelle. Le choix de prendre en charge individuellement les patients dans le cadre de thérapie d'affirmation de soi lié à des critères contextuels : les consultations en psychothérapie ne sont pas focalisées sur l'épuisement professionnel pathologique, on reçoit donc les patients présentant un large éventail de souffrance pathologique. Par ailleurs, les patients souffrent d'un épuisement professionnel pathologique ne se rendent pas aux consultations aux mêmes périodes, donc nous rencontrons une difficulté à réunir un nombre de patients suffisant pour mettre en place une thérapie de groupe. (**Freudenberger, 1987, P56**).

#### ***-Psychothérapie de relaxation :***

La relaxation est la réponse physiologique antagoniste au stress. Elle nous permet de nous concentrer sur notre corps, ce qui nous faisons rarement au cours

des journées de travail. Elle nous apprend de nouveau à respirer correctement, à prendre conscience de notre voix, notre colonne vertébrale, notre cou, notre diaphragme, notre abdomen, nos épaules, nos jambes, nos pieds, toutes ces parties du corps ayant des fonctions différentes et essentiellement, souvent négligées par l'individu occupé. (<http://www.santé.fr>).

***-Assistance téléphonique :***

L'assistance téléphonique anonyme et gratuite d'accompagnement et de soutien psychologique pour ce qui manifeste un épuisement professionnel comme les salariés qui souffrent de l'implication organisationnelle.

Ce moyen est animé par de nombreux psychologues cliniciens et psychologues du travail qui orientent les cas échéant vers un psychologue proche de son domicile, puisqu'aucune thérapie ne peut être débutée par le téléphone. L'assistance opérationnelle 24 heures par 24. Elle permet aux salariés de trouver des moyens de faire face aux problèmes.

***Résumé du chapitre :***

Nous avons traité le syndrome d'épuisement professionnel préposés par de nombreux auteurs, ainsi que l'historique de développement de ce mot.

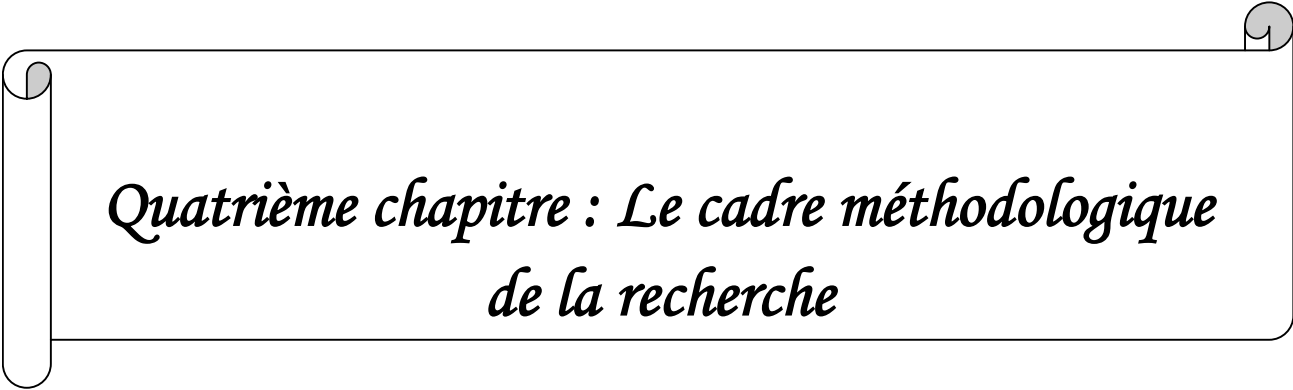
Nous avons parlé aussi des indicateurs de l'épuisement professionnel qui sont : le désengagement, l'épuisement in intégral, l'absentéisme, la démonstration, et l'isolement. Les étapes de ce dernier sont : phase d'alarme, résistance, puis épuisement, c'est ce que nous avons expliqué.

Nous avons traité les causes de l'épuisement professionnel, ses approches, et les modèles théoriques qui sont : demande-contrôle, demande-contrôle-soutien, déséquilibre effort récompense, et le modèle demande-ressource du travail.

À la fin de ce chapitre on a parlé de quelques points qui concernent la relation entre l'épuisement professionnel et les organisations du travail d'une manière générale, et on a proposé quelques astuces de prévention



*La partie pratique*



*Quatrième chapitre : Le cadre méthodologique  
de la recherche*

#### ***4.1-Présentation du lieu d'enquête :***

##### ***4.1.1- Historique :***

Au lendemain de l'indépendance, l'Etat Algérien a pris la décision de s'approprier ses richesses pétrolières et gazières, et de se doter d'un instrument de développement réunissant toutes les conditions de sa souveraineté, par la création de la SONATRACH.

La SONATRACH est une entreprise publique algérienne, dont l'acronyme signifie:

Société Nationale pour la recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures. C'est le 31 décembre 1963, que naît officiellement la SONATRACH selon le décret n°63-491 paru au journal officiel du 10/01/1964. Elle est considérée comme un acteur majeur de l'industrie pétrolière surnommé la major africaine.

SONATRACH est classée la première entreprise d'Afrique. Elle avait pour activités le transport et la commercialisation des hydrocarbures. Sa création avait pour but de couvrir à long terme les besoins nationaux en hydrocarbures et le financement de la nation par l'apport de devises ainsi que la gestion du domaine minier national des hydrocarbures.

En effet, la société SONATRACH a subi une série de changement et de réformes dont la première phase fut la signature du décret présidentiel N°66-296 en 1966, qui a permis l'extension de ses activités sur l'ensemble des phases du processus de production des hydrocarbures à savoir l'exploration, recherche, production, transport, transformation et commercialisation.

Une deuxième phase considérée comme un grand de l'histoire du pays, fut la nationalisation des hydrocarbures le 24 février 1971.

Une troisième phase de restructuration en 1982, dans le but de recentrer SONATRACH sur sa vocation initiale, a donné naissance à 17 nouvelles entreprises.

Une quatrième phase marquée par les grandes bouleversements économiques sur le plan national et international a conduit à la mise en œuvre d'un projet de modernisation appelé « PROMOS » dont l'acronyme signifie le processus de modernisation de SONATRACH élevant cette dernière au rang des grands groupes pétroliers internationaux en 1992.

La cinquième phase fut celle des nouveaux statuts organisant SONATRACH en société par actions (SPA) en date du 11 février 1998.

#### ***4.1.2- Les objectifs de l'entreprise:***

Parmi ses objectifs visés, nous pouvons citer :

- La construction des moyens terrestre ou maritime permettant de transporter les hydrocarbures liquide et gazeux ;
- Réalisation éventuelle et exploitation de ces moyens et des installations annexes ;
- Vente et achat des hydrocarbures gazeux et liquides ;
- Avoir tous les autorisations nécessaires, permettant les réalisations de tous les projets relatifs aux taches ci- dessous indiquées ;
- Exécution de toutes les opérations immobilières, financières, industrielles et commerciales se rapportant directement à l'objet ci-dessus défini.
- Le renforcement de ses capacités technologiques.
- Le développement international et le partenariat.
- La diversification de son portefeuille d'activité.
- La maîtrise continue de ses métiers de base.

Et c'est à partir de 1966 que la SONATRACH modifié par décret N°66/292 du 22/09/1966. Ce texte a élargi ses activités en intégrant la production, la recherche et la transformation des hydrocarbures.

Le 24 /02/1971, l'état nationalise tous les secteurs des hydrocarbures ; pour une meilleure efficacité économique, ce qui a conduit à une restructuration de la SONATRACH en 1881.

L'année 1992 est marquée par les grands bouleversements économiques sur le plan national et international, qui ont conduit à la mise en œuvre d'un projet de modernisation appelé « PROMOTION » élevant SONATRACH au rang des groupes pétroliers internationaux.

Aujourd'hui, SONATRACH assure les missions stratégiques sur la recherche, la production le transport, la liquéfaction du gaz naturel, l'approvisionnement du marché national, et de la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international, en exportant ses produit en France, Italie,....

#### ***4.1.3- Les activités de la SONATRACH :***

Elle assurée par le président directeur générale. Elle chapeaute tout le groupe SONATRACH avec ses différentes activités qui sont :

- ***Activités en amont :***

- Exploration.
- Data contrôle.
- Forage.
- Recherche et développement des hydrocarbures.

- ***Activités en aval :***

- Liquéfaction du gaz naturel.
- Raffinage du pétrole.
- Pétrochimies.

- ***Activité transport par canalisation :***

L'activité transport est confiée à la branche RTC dont des missions essentielles sont :

- Exploration des ouvrages de transports des hydrocarbures des installations portuaires ;
- Maintenances des installations est des canalisations.
- Etudes et développement ;
- Le transport de pétrole jusqu'aux terminaux « bacs, ports pétroliers ».

- ***Activité de commercialisation :***

Sa principale fonction est la commercialisation des hydrocarbures tant au niveau national qu'international.

#### ***4.1.4 Le profil de SONATRACH :***

La « SONATRACH » regroupe de nombreux métiers :

- Des métiers de la chaîne pétrolière et gazière qui en font un groupe intégrant de l'amont à l'aval les métiers de base traditionnels d'une compagnie pétrolière et gazière ;
- Des métiers de la sphère parapétrolière, forage, géophysique, services et travaux pétrolières ;
- Des métiers de soutien, pose et réparation de canalisation, transport maritime des hydrocarbures, engineering, construction et montage industriel ;
- Diverses activités qui prolongent ou diversifient son portefeuille.

#### ***4.2-La pré-enquête, étapes et résultats:***

La pré-enquête est une étude très importante et décisive dans toutes les recherches en science humaines et sociales d'une façon générale, et en psychologie du travail et des organisations d'une façon particulière. Elle sert à recueillir les informations nécessaires qui conviennent au sujet de la recherche.



C'est une phase d'investigation préliminaire qui permet de bien cerner les objectifs de notre recherche.

La pré-enquête est considéré comme une étape préparatoire de l'enquête, elle a pour objectif la connaissance du terrain d'étude, et ce, à travers la collecte d'information et données sur le sujet d'étude et sur une population déterminer.

Durant notre recherche sur « l'effet à long terme de l'implication organisationnelle sur l'épuisement professionnel », notre pré-enquête nous a permis d'établir un bon contact avec les cas de notre populations enquêté. Cette dernière qui a donné leurs consentements pour partager leur souffrance psychique et leurs préoccupations quotidiennes concernant leurs implications organisationnelle et leurs épuisement professionnels, après nous les avoires informé qu'on va se baser sur un entretien pour recueillir des informations pour notre pré-enquête, et des échelles pour notre étude.

La pré-enquête que nous avons menée a eu pour objectif la connaissance du terrain d'enquête et à connaître la taille de notre population au sein de l'entreprise RTC soit (314) salariés répartie comme suit : (241) hommes, (73) femmes, dont (170) cadres, (130) agents de maîtrise, et (14) agents d'exécution.

Notre pré-enquête s'est déroulé du 06 février jusqu'au 08 mars 2018, ou on a réalisé certaines questions pour un seul salarié et deux chefs de services (service recrutement, et service formation). Ou on a utilisé la technique d'entretien ouvert, on a posé des questions ouvertes sur les différents thèmes qui correspondent à notre recherche (l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnelle) des salariés de la SONATRACH soit la région de transport centre (RTC) et dont on a laissé la liberté aux enquêtés de s'exprimer sur les différents sujets chose qui nous permet de constater une implication calculée, normative et affective chez les salariés, ainsi d'autres facteurs qui influence les conduit vers l'épuisement professionnel qui sont excès de l'implications

organisationnelle affective, les personnalités sensibles, charge de travail, absence d'autonomie au travail, tâches routinières, et posture du travail, dont nous allons approfondir dans le prochain chapitre.

Aussi, la pré-enquête nous a permis d'explorer le terrain d'étude pour mieux déterminer les objectifs de notre recherche ainsi que, de tester nos échelles de mesure.

Pour la distribution de nos questionnaires s'est fait le lundi 05 mars dans les différents services et départements de la RTC, on a distribué en total 118 questionnaires : (56) pour les cadres et (42) pour les agents de maîtrise pour pouvoir toucher 33% de chaque population d'étude, plus 10 questionnaires pour chaque catégorie. Pour le recueil de nos questionnaires, il s'est fait en (5) fois, pour ensuite ramasser (85) questionnaires, 50 questionnaires répondu par les cadres, et (35) répondu par les agents de maîtrise, dont on va donner les détails dans les prochains titres de ce chapitre.

### ***4.3-La méthode de recherche utilisée :***

Toute recherche implique une méthode qui est définie comme : un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif, elle est déterminée par le problème de recherche envisagé.

La nature du thème choisi nous a exigé d'opter pour la méthode quantitative qui est définie selon Boudou comme : «celle qui recueille des informations compatibles d'un élément, un autre par ensemble des éléments et que cette compatibilité entre les informations c'est elle qui permet après de faire les statistiques et d'une manière générale l'analyse quantitative des données».

Pour nous, c'est un moyen efficace pour tester nos hypothèses de recherche ce qui va nous encourager à l'utiliser pour montrer les effets de l'implication organisationnelle à long terme sur l'épuisement professionnel.

#### ***4.4-La technique de recherche utilisée:***

Nous avons utilisés dans notre présente recherche la technique des échelles pour recueillir les données recherchés, elle est généralement définie comme : « Une échelle de mesure est un ensemble de gradation permettant d'attribuer une valeur attendue à une question. L'utilisation d'une échelle de mesure pour obtenir une réponse a une question oriente le répondant sue les nuances souhaitées à sa réponse et permet d'avoir une information facile a traiter». <https://www.définitions-echelle.com>.

Pour l'implication organisationnelle nous avons utilisé l'échelle tridimensionnelle (d'Allen et Meyer 1990), qui est composé de (18) items, pour l'implication normative, ses items sont représentés par 1.2.3.4.5.6. pour l'implication affective sont représentés par 7.8.9.10.11.12; et enfin 13.14.15.16.17.18 pour l'implication calculé.

Pour l'épuisement professionnel nous avons utiliser l'échelle de Maslach (Maslach Burnout Inventory), qui est constitué de 16items qui sont représentés par 1.2.3.4.5 pour l'épuisement et l'assèchement émotionnel, 6.7.8.9.10 pour cynisme ou déshumanisation, et 11.12.13.14.15.16 pour l'efficacité professionnelle

#### ***4.5-L'échantillon d'étude :***

L'échantillon est un sous ensemble d'élément d'une population donnée.

Concernant le type d'échantillon, on a opté pour un échantillon stratifier proportionnel qui d'après ANGERC MAURICE : « une sorte d'échantillonnage probabiliste, qui part de l'idée qu'une plusieurs caractéristique distinguent les éléments d'une population, et qu'il y a lieu de tenir compte avant la sélection ce procédé permet de créer des sous-groupes ou strates ayant une certaine homogénéité» (Angers 1997, P 231).

<b>CSP</b>	<b>Population</b>	<b>échantillon</b>	<b>pourcentage</b>	<b>Echantillon réel</b>
<b>cadre</b>	<b>170</b>	<b>56</b>	<b>33%</b>	<b>50</b>
<b>A M</b>	<b>130</b>	<b>42</b>	<b>33%</b>	<b>35</b>
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>98</b>	<b>66%</b>	<b>85</b>

#### ***4.6-Collecte des données :***

La distribution des données de nos questionnaires s'est fait le lundi (05) mars dans 2018 dans les différents services et départements de la RTC, on a distribué en total (118) questionnaires : (56) pour les cadres et (42) pour les agents de maîtrise pour pouvoir toucher 33% de chaque population d'étude, plus (10) questionnaires pour chaque catégories. Pour le recueil de nos questionnaires, il s'est fait en (5) fois, pour ensuite ramasser (85) questionnaires, soit (50) pour les cadres, et (35) pour les agents de maîtrise, et (33) questionnaires n'ont pas été renseignés par certains enquêtés pour des raisons qu'on ignore.

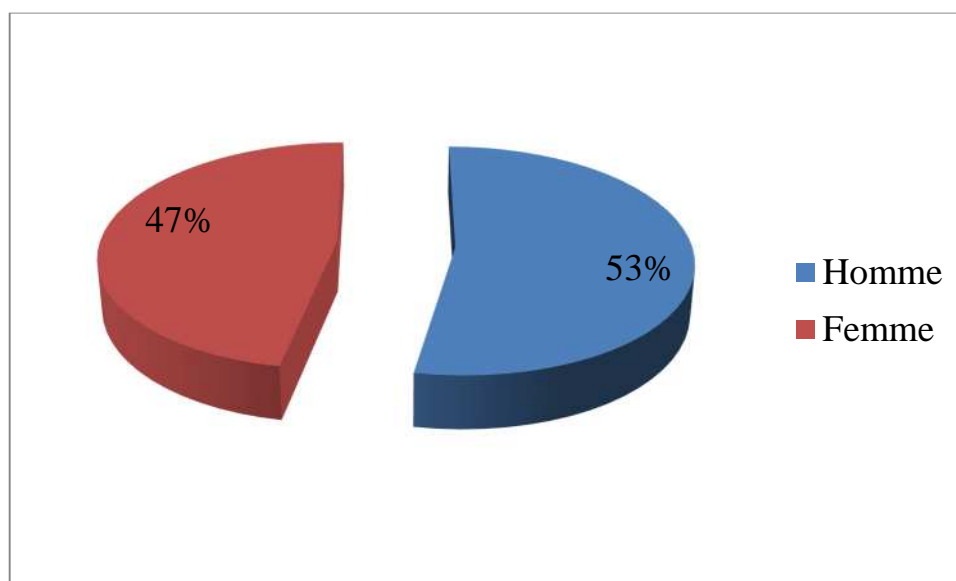
#### ***4.7-Présentation des caractéristiques personnelles des enquêtés :***

On présentera dans cette partie les caractéristiques personnelles des membres de notre échantillon au sein de l'entreprise SONATRACH. Ces caractéristiques constituent l'ensemble des informations sur les enquêtes selon le genre, l'âge, niveau scolaire, ancienneté professionnelle, poste occupé, service d'affectation ;

**Tableau N°1 : répartition des salariés de la SONATRACH selon le genre :**

Genre	Fréquences	Pourcentage (%)
<b>Féminin</b>	<b>45</b>	<b>52,94%</b>
<b>Masculin</b>	<b>40</b>	<b>47,06%</b>
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

On constate d'après ce tableau que le genre masculin représente 52,94% de l'échantillon d'étude tandis que le sexe féminin représente 47,06% qui représente l'échantillon le plus faible.

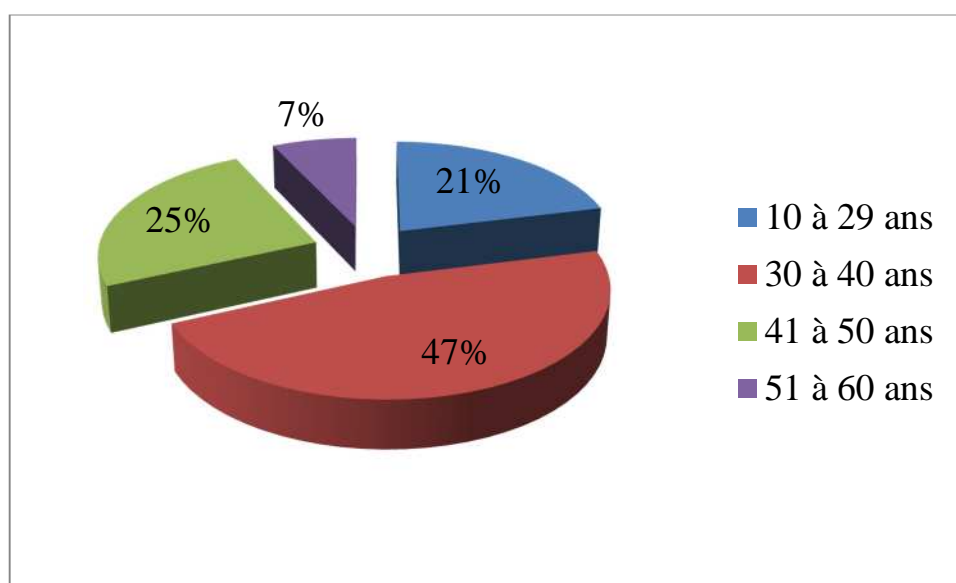
**Tableau N°2 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge :**

Age	Fréquences	Taux
<b>[19 à 29ans [</b>	<b>18</b>	<b>21,17%</b>
<b>[30 à 40 ans [</b>	<b>40</b>	<b>47,05%</b>
<b>[41 à 50 ans [</b>	<b>21</b>	<b>24,70%</b>

<b>[51 à 60 ans [</b>	<b>6</b>	<b>7,05%</b>
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

D'après les données de ce tableau, on constate que la catégorie d'âge [30 à 40 ans [demeure la tranche constituant la majorité des employés enquêtés au sein de l'entreprise SONATRACH, avec 47,05% en décroissant dans la tranche d'âge [41 à 50 ans [, à 24,70% avant d'y arrive à 21,17% dans la tranche d'âge [19 à 29 ans [, finalement atteindre le pourcentage le plus faible 7,05% dans la tranche de [50 et plus.

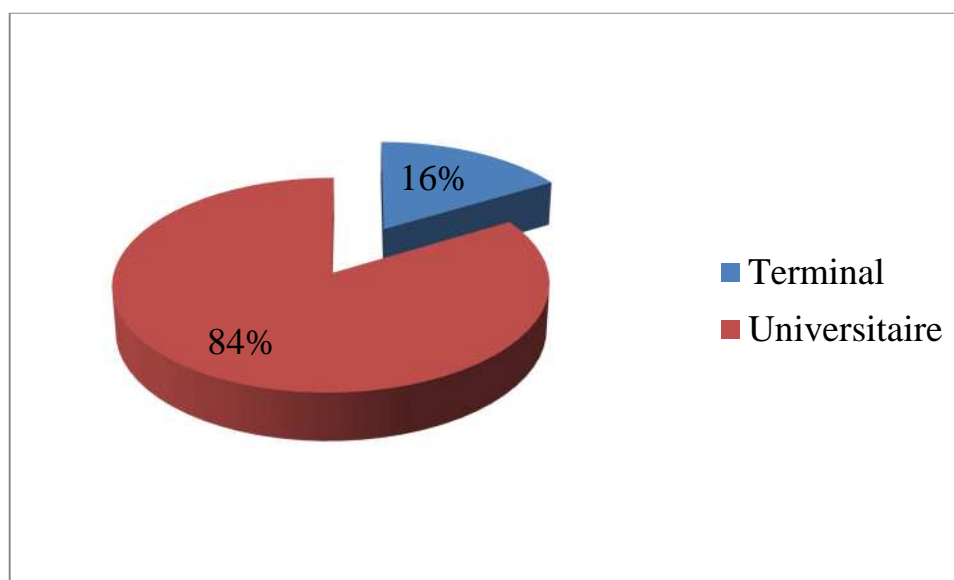
Ce qui peut expliqué par le fait que l'entreprise SONATRACH aurait besoin de main d'œuvre plus jeunes et avoir suffisamment de temps pour construire un bon parcours professionnel, assumer la responsabilité de fonder une famille et de subvenir à leurs besoins, ils doivent alors travailler et chercher un poste de travail stable, durable et bien rémunéré qui assure la garantie et la sécurité de pouvoir prendre en charge leurs familles respectives et peut assurer un bon avenir pour leurs enfants.



**Tableau N°3 : La répartition d'échantillon selon le niveau d'instruction :**

Niveau d'instruction	Fréquences	Pourcentage%
Terminal	14	16,47%
Universitaire	71	83,53%
Total	85	100%

On a constaté d'après les données de ce tableau, on déduit que les majorités de nos enquêtes ont un niveau d'instrument ou scolaire universitaire soit un pourcentage de 83 ,53% de notre échantillon, cela est dû aux exigences des postes de cette entreprise.



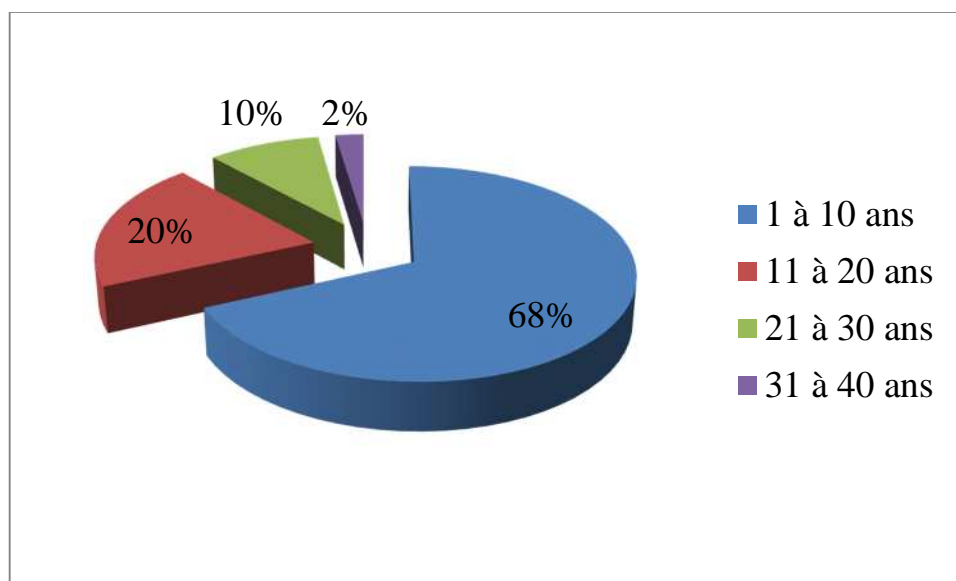
**Tableau N°4 : la répartition d'échantillon selon l'ancienneté professionnelle:**

<b>Ancienneté prof</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentage%</b>
<b>1 à 10 ans</b>	<b>58</b>	<b>68,24%</b>
<b>11 à 20 ans</b>	<b>17</b>	<b>20%</b>
<b>21 à 30 ans</b>	<b>8</b>	<b>9,41%</b>
<b>31 à 40 ans</b>	<b>2</b>	<b>2,35%</b>
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

Les données de ce tableau montre que la catégorie d'ancienneté la plus élevées est de [1 à 10 ans [représentée un pourcentage de 68,24% de notre échantillon et cela s'explique par la politique de recrutement de l'entreprise à tendance à recruter de plus en plus ses dernières années, suivi par un pourcentage 20% de notre échantillon ont un expérience qui varie entre [11 à 20 ans [ et la catégorie d'ancienneté située entre [21 à 30 ans[ représentée par un pourcentage de 9,41% de notre échantillon, et dans la catégorie de 31 à plus est représentée faiblement dans notre échantillon d'un pourcentage de 2,35%.

Nous observons que la catégorie des enquêtés qui ont [1à10ans [d'ancienneté, sont les plus dominants. Cela peut expliquer par la stratégie de recrutement de sonatrach, qui base d'avantage sur les nouveaux recrutes jeunes afin de renforcer le rendement et d'arriver à des objectifs économique planifier par les dirigeants.



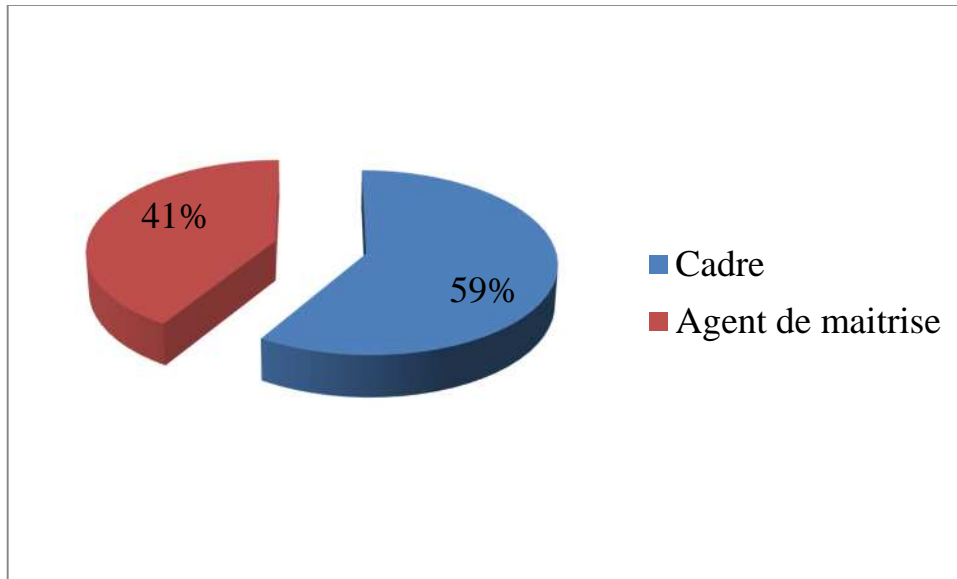


**Tableau N°5 : la répartition d'échantillon selon poste occupé :**

Poste occupé	Fréquences	Pourcentage%
<b>Cadre</b>	<b>50</b>	<b>58,82%</b>
<b>Agent de maitrise</b>	<b>35</b>	<b>41,17%</b>
<b>Total</b>	<b>85</b>	

On constate d'après les données de ce tableau que la catégorie des cadres représente un pourcentage élevé de 58,82% qui représente un effectif (50) enquête, tandis que la catégorie de maitrise représente un pourcentage de 41,17% pour un effectif de (35) enquête.

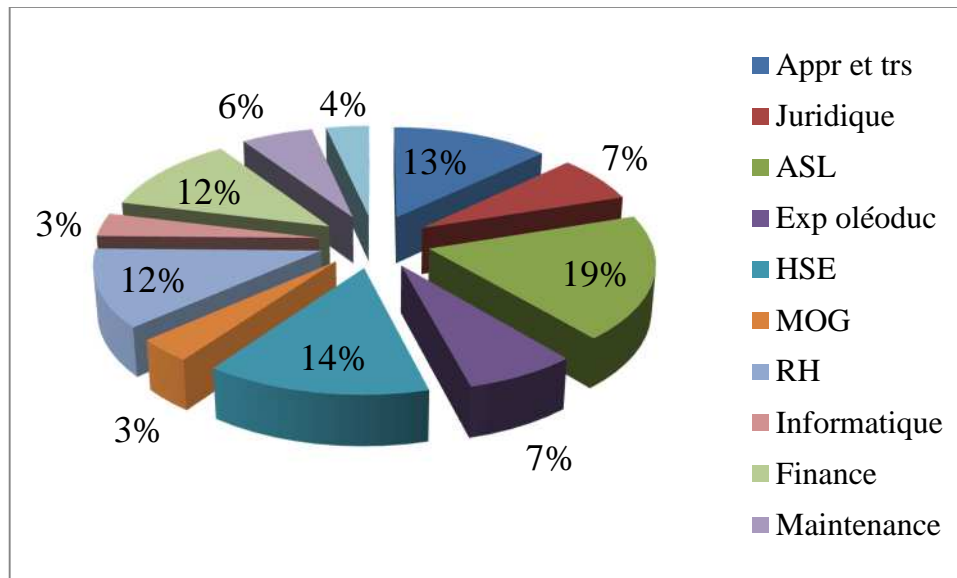
Le pourcentage élevé dans la première catégorie explique le besoin important de l'entreprise les cadres.



**Tableau N°6 : la répartition d'échantillon selon le service d'affectation :**

<b>Service d'affectation (département)</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentage%</b>
<b>Approvisionnement et transport</b>	<b>11</b>	<b>12,94</b>
<b>Juridique</b>	<b>6</b>	<b>7,05</b>
<b>Administration sociale (ASL)</b>	<b>16</b>	<b>18,82</b>
<b>Exploitation oléoduc</b>	<b>6</b>	<b>7,05</b>
<b>Hygiène sécurité et environnement (HSE)</b>	<b>12</b>	<b>14,11</b>
<b>Moyens généraux</b>	<b>3</b>	<b>3,52</b>
<b>Ressource humaine</b>	<b>10</b>	<b>11,76</b>
<b>Informatique</b>	<b>3</b>	<b>3,52</b>
<b>Finance</b>	<b>10</b>	<b>11,76</b>
<b>Maintenance</b>	<b>5</b>	<b>5,88</b>
<b>Budget</b>	<b>3</b>	<b>3,52</b>
<b>Total</b>	<b>85</b>	

Les données de ce tableau montre que le service administration sociale représentée le pourcentage 18,82% qui représente un effectif de (16) enquêtés, suivi par un pourcentage de 14,11% dans le service HSE qui présente un effectif de (12) enquêtés et le service approvisionnement et transport représente un pourcentage 12,94% dans un effectif de (11) enquêtés, et dans les services ressources humaines et finance représente même pourcentage de 11,76% dans un effectif de (10) enquêtes, suivi d'un pourcentage de 7,05% dans les services juridique et exploitation oléoduc dans un effectif de (6) enquêtes, et dans le service maintenance représente 5,88% et dans les services moyens généraux et budget représente faiblement dans notre échantillon d'un pourcentage de 3,52% dans un effectif de 3 enquêtés



#### 4.8-Les qualités psychométriques des échelles utilisées :

- **Implication organisationnelle :**

L'échelle de (Allen et Meyer) possède des qualités psychométriques importantes, démontrées dans différentes études. En particulier l'outil possède une cohérence interne élevée et une fiabilité forte.

#### **La validité :**

Après l'analyse factorielle et le calcul de la valeur de corrélation entre chaque item avec le résultat globale de l'échelle il s'est avéré l'existence d'une corrélation forte soit  $r = (+0,75)$

#### **La fiabilité :**

A l'aide de l'alpha Crombach et après le calcul de la valeur de corrélation entre les items impaire et paire, il s'est avéré que l'échelle est fiable à  $(0,83)$ .

Pour la fiabilité de chaque mode d'implication :

- 1) Implication normative : 0,90
- 2) Implication affective : 0,88
- 3) Implication calculée : 0,79 (Dalmas, 2008).

- ***Épuisement professionnel :***

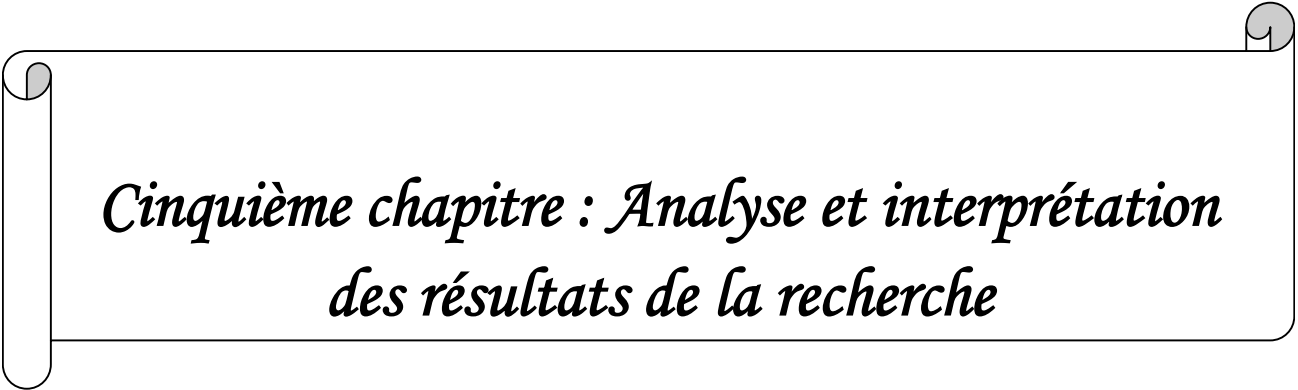
L'épuisement professionnel a été évalué à l'aide de la version française du Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) (Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson, (1996).

L'étude de Fernet, Lavigne, Vallerand et Austin (2014) soutient les bonnes qualités psychométriques de la validation française de cet instrument. Le MBI-GS mesure les trois dimensions de l'épuisement professionnel.

Les études antérieures indiquent des bonnes qualités psychométriques (consistance interne et structure factorielle). L'échelle est composée de (16) items présentés sur une échelle de fréquence allant de (0) Jamais à (6).

Chaque jour l'épuisement émotionnel est évalué au moyen de cinq items ex: Je sens que mon travail m'épuise sur le plan émotif; ( $\alpha=0,91$ ).

L'accomplissement personnel est évalué par six items ex. : Selon moi, je fais un bon travail; ( $\alpha = 0,87$ ). Enfin, la dépersonnalisation est évaluée au moyen de cinq items ex: Je doute de la valeur de mon travail; ( $\alpha =0,78$ ). Les niveaux de cohérence interne correspondent aux valeurs de l'alpha de Crombach dans la présente étude et sont de même ordre de grandeur que ceux retrouvés dans la littérature.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and rounded corners on the right, framing the chapter title.

*Cinquième chapitre : Analyse et interprétation  
des résultats de la recherche*

### *Préambule :*

Ce chapitre est consacré à l'analyse et l'interprétation des résultats de notre recherche, les résultats obtenus seront analysés et interprétés à la lumière de la littérature pertinente. Il reprend la stratégie de traitement des données, et les résultats relatifs à chaque une de nos hypothèses, afin d'en tirer une synthèse et une conclusion qui s'impose.

### *5.1-Analyse et interprétation des résultats de l'étude :*

Avant de procéder à l'interprétation des résultats obtenus en utilisant le logiciel de traitement des données statistiques (SPSS), il est important de rappeler les conditions de l'utilisation de cette opération statistique pour obtenir des bons résultats de la régression qui se lisent grâce aux indices suivants :

- **R** : le **coefficient de corrélation multiple** : qui est un indice standardisé variant de  $-1$  à  $+1$ , indiquant la force de la relation entre l'ensemble des variables indépendantes et la variable dépendante. Plus la corrélation est élevée, plus la relation linéaire entre la variable indépendante et la variable dépendante est élevée.
- **R<sup>2</sup>** : la **corrélation multiple au carré** : appelée **coefficient de détermination**, est un indice de la part de variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes qui sont dans l'équation. Il donne ainsi la part de variance de la variable expliquée par la variable indépendante.
- **Le Bêta** : ce **coefficient standardisé** permet de comparer la contribution de chaque variable puisqu'il s'agit du coefficient de régression ramené sur une échelle standard (entre  $-1$  et  $+1$ ).
- **Le test F** : sa valeur indique si la variance ou l'ajout de variance expliquée est significative, c'est-à-dire, quelle que soit la force de la relation entre la

variable indépendante et la variable dépendante, cette relation est susceptible d'exister dans la population et n'est pas due simplement au hasard de l'échantillonnage.

- **Le test  $t$**  : sa valeur doit être plus grande que 2 (1,96) pour être significative (notée\*\* à  $p < 0,05$ ). Elle indique si chacun des coefficients des variables présentes dans l'équation est significatif (CARRICANO & POUJOL, 2009).

### 5.1.1-Analyse et interprétation des résultats relatifs à la première hypothèse :

**Tableau N°07 : Représentation de l'incidence de la variable implication calculée sur l'épuisement professionnel des travailleurs :**

#### Récapitulatif des modèles

Modèle					Changement dans les statistiques				
	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,312 <sup>a</sup>	0,097	0,086	0,44769	0,097	8,921	1	83	0,004

a. Valeurs prédites : (constantes), calculée

**Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête**

#### Commentaire :

On remarque d'après ce tableau ci-dessus que le mode d'implication calculée a un effet sur l'épuisement professionnel, et cela vérifié par  $R^2=0,097$  cela veut dire que 31% de l'échantillon d'étude confirment que le mode d'implication calculée a un impact sur l'épuisement professionnel, et cela selon la valeur de sig=0,004 devant une signification de  $\alpha=0,005$ .

Dans le cas de la régression qui sert d'exemple,  $R^2 = 0,097$  : la variable indépendante retenue a un pouvoir « explicatif » relativement limité.



Nous avons constaté d'après ces résultats obtenus que l'implication calculée influence l'épuisement professionnel des travailleurs de la RTC, nous pouvons confirmer notre première hypothèse qui stipule : « plus les salariés ont vécus des situations de soumission forcée (mode d'implication calculée) plus leur niveau d'épuisement professionnel est élevée à long terme».

**Tableau N°08: représentation de la variance relative à l'effet de l'implication calculée sur l'épuisement professionnel des travailleurs :**

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,788	1	1,788	8,921	,004 <sup>a</sup>
Résidu	16,636	83	,200		
Total	18,424	84			

a. Valeurs prédites : (constantes), calculée

b. Variable dépendante : niveau

**Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête**

**Commentaire :**

Selon le tableau ci-dessus, les résultats obtenus nous amènent à accepter la variance sans se tromper en se référant au seuil de signification retenu ( $\text{sig}=0,004$ ) qui est inférieur du modèle utilisé en sciences sociales ( $\alpha = 0.05$ ).

***5.1.2-Discussion générale des résultats relatifs à la première hypothèse :***

Après avoir exposé nos résultats obtenus, on a constaté que 31% de notre échantillon d'étude ayant une implication calculée confirment que leur épuisement professionnel est due à leur implication calculée , et de la il nous est possible de confirmer notre 1ère hypothèse, émise auparavant qui suppose «Plus les salariés ont vécus des situations de soumission forcée (mode d'implication calculée) plus leur niveau d'épuisement professionnel est élevée à long terme» et cela au niveau de la RTC de Bejaia. De manière générale, les études supportent cette l'hypothèse. Et bien que les praticiens et les chercheurs s'intéressent avec vigueur à l'implication organisationnelle en général, et à l'implication calculée qui conduit à un épuisement professionnel en particulier.

Si on dit qu'un individu est impliqué d'une manière calculée dans son travail c'est-à-dire il est stressé, possède des problèmes de santé psychologique psychique et physique, à des troubles de sommeil ; La persistance de ses indicateurs a long terme conduit à un épuisement professionnel.

Il est possible que l'implication organisationnelle ait ses effets propres. C'est ainsi que évoquent la possibilité, que l'I.O indépendamment des conditions de stress, conduise à une augmentation de la tension. Un individu qui ne serait pas affectivement impliqué dans son organisation pourrait ressentir de la tension à occuper son emploi en l'absence même de stresse (Stanley &Parfyonova, 2012,p16).

Des recherches ont été effectuées sur l'I.O et la santé plus précisément l'I.C, ses recherches sur l'effet modérateur de l'I.C dans les modèles de la santé au travail envisagent trois types de situation :

- La première correspond au rôle modérateur de l'implication dans la relation entre les stressés et la réaction initiale qu'ils induisent ;
- La deuxième est liée à son rôle modérateur entre une réaction initiale et une réaction plus importante qui implique des symptômes physiques, une dépression ou encore un *burnout* ;
- Enfin, la troisième étudie le rôle de l'I.O entre les stressés et cette pression physique ou psychologique (**Meyer & Maltin, 2010**).

Aussi Armstrong-Stassen (2004) étudie les effets de l'implication organisationnelle affective et continue sur la santé au travail .Ainsi, la dimension continue est associée aux stratégies d'évitement et de mauvaise santé. De plus, la vulnérabilité des individus présentant une implication continue qui augmente dans le temps. Les résultats sont de manière générale, les profils à dominances continues sont positivement liés aux dimensions de l'épuisement professionnel. Ceci est cohérent avec les résultats relatifs aux liens entre la dimension continue de l'implication et l'épuisement (**King et Sethi, 1997.p86-96**).

Selon une étude effectuée par Allen et al (2002) dans un premier cas est relatif au profil d'implication continue général(IOC) :

Ils ont observé que l'incivilité vient aggraver de manière significative, l'association et la relation existante entre le profil d'implication et l'épuisement cognitif, ce résultat n'est pas surprenant. L'incivilité vient ici fragiliser une ressource d'IOC connue pour être déjà peu favorable à l'individu. En effet, l'implication organisationnelle continue est négativement liée à la santé au travail de l'individu (**Meyer & al, 2002. p.20-52**).

Or, un individu qui est lié à son organisation pour des raisons opportunistes et instrumentales peut ne plus trouver son compte dans cette relation s'il doit faire face à une forte incivilité. Dès lors, son calcul coût-bénéfice en cas de départ risque d'être modifié. L'implication organisationnelle continue liée aux coûts perçus va donc diminuer, laissant la place à un profil d'implication organisationnelle basée uniquement sur le manque d'alternative. Ceci n'est pas souhaitable puisque cette dimension est la plus néfaste de toutes (Vandenberghe, 2007, p1177.).

De façon intuitive, on devine que le stress doit être négativement lié à l'implication organisationnelle des employés et il se révèle plutôt considéré comme un antécédent de l'implication calculée que comme une conséquence. La corrélation moyenne corrigée entre le stress et l'I.C trouvée dans la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) est effectivement négative. Quand l'implication est forte, l'individu investit plus de ressources, fait plus de sacrifices, s'il n'en reçoit pas les bénéfices attendus, il aura tendance à moins s'impliquer, à développer un sentiment d'exploitation et à être stressé.

En revanche, même si certaines études n'ont pas trouvé de lien entre I.O.C et indicateurs de mal être selon Wegge et al (2006), l'I.O.C est généralement considérée comme susceptible de produire du mal-être. Ainsi, l'I.O.C est positivement corrélé à une mauvaise santé physique et au stress Irving et Coleman (2003), Wasti, (2005), à l'épuisement émotionnel Backer etShauffelli (2003).La dimension calculée affaiblirait lesrelations sans toutefois parvenir à les annuler ou inverser leur sens.

Contrairement aux résultats de Wasti (2005), les non impliqués sont associés à moins de *burnout* que les individus présentant un profil à dominance continue. Ceci s'explique soit par un engagement important de ces individus envers leur profession, soit par le fait qu'étant détachés de leur organisation, ils prennent moins à cœur les stressés auxquels ils font face.

L'implication calculée oblige les professionnels à ne pas quitter l'organisation au regard du coût perçu associé à leur départ et du manque d'alternatives qui se présentent, semble constituer une attitude négative pour l'organisation. En effet, Meyer et al (1989) attestent d'un lien négatif entre cette dimension de l'implication et la performance au travail. Plus tard Meyer et al (2002) démontrent que les employés qui aimeraient quitter l'organisation mais qui n'ont pas le choix que d'y rester, connaissent une situation de travail stressante marqué par les conflits travail/famille. Pour ces raisons nous déduisons que les salariés ayant une forte implication calculée ne dégagent pas les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs visés et ne sont pas et ne sont pas productif au travail. Par conséquent, l'implication calculée des travailleurs de la RTC pourrait induire une mauvaise exploitation des ressources investissement à une démotivation ce qui peut influencer leur bien-être leur performance et qui conduit vers un épuisement professionnel à long terme.

On déduit que les profils d'implication affichant les plus hauts niveaux d'épuisement professionnel sont ceux à dominance continue, ces résultats sont concordants avec la littérature qui associe ce type de profil à plus de plaintes liées à la santé (Meyer, 2012, p16).

En bref, sur la lumière des résultats obtenus, notre première hypothèse, émise au départ qui stipule que «Plus les salariés ont vécus des situations de soumissions forcée (mode d'implication calculée) « RTC de Bejaia » plus leur niveau d'épuisement professionnel est élevée» est retenue, vérifiée et confirmée.

**5.1. 3-Analyse et interprétation des résultats relatifs à la deuxième et troisième hypothèse :**

**5.1.3.1- Implication normative :**

**Tableau N°09 : Représentation de l'incidence de la variable implication normative sur l'épuisement professionnel des travailleurs :**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle					Changement dans les statistiques				
	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,009 <sup>a</sup>	0	-0,012	0,47112	0	0,007	1	83	0,932

a. Valeurs prédites : (constantes), normative

**Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête**

**Commentaire :**

Le coefficient de détermination  $R^2$  compare les valeurs estimées (prédites) de la variable dépendante à ses valeurs observées, à l'aide de la somme des écarts à la moyenne.  $R^2$  prend ses valeurs de 0. La somme des résidus au carré fait baisser  $R^2$ , indiquant par là même importance relative de ce dont « ne rendent pas compte » les variable explicatives.

$R^2$  ajusté=-0,012 est plus faible que  $R^2$  soit (0), tient compte de la perte d'information liée aux degrés de liberté.

Dans le cas de la régression qui sert d'exemple,  $R^2 = 0$  : la variable indépendante retenue a un pouvoir « explicatif » relativement limité.

Nous avons constaté qu'il n'y a pas de relation entre l'implication normative et l'épuisement des travailleurs, cela est due a la valeur de sig=0.93

qui est supérieure à  $p=0.05$ . Donc notre deuxième hypothèse n'est pas confirmée d'après les résultats obtenus ( $R=0,009$ ).

**Tableau N°10 : Représentation de l'incidence de la variable implication normative sur l'épuisement professionnel des travailleurs :**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,002	1	,002	,007	,932 <sup>a</sup>
Résidu	18,422	83	,222		
Total	18,424	84			

a. Valeurs prédites : (constantes), normative

b. Variable dépendante : niveau

**Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête**

**Commentaire :**

Selon le tableau ci-dessus, les résultats obtenus nous amènent à refuser la variance sans se tromper en se référant au seuil de signification retenu ( $\text{sig}=0,93$ ) qui est supérieure du modèle utilisé en sciences sociales ( $\alpha = 0.05$ ).

**5.1.3.2-Implication affective :**

**Tableau N°11: Représentation de l'incidence de la variable implication affective sur l'épuisement professionnel des travailleurs :**

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,122 <sup>a</sup>	,015	,003	,46762	,015	1,254	1	83	,266

b. Variable dépendante : niveau d'épuisement

**Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête**

**Commentaire :**

Le coefficient de détermination  $R^2$  compare les valeurs estimées (prédites) de la variable dépendante à ses valeurs observées, à l'aide de la somme des écarts à la moyenne.  $R^2$  prend ses valeurs entre 0 et 1. La somme des résidus au carré fait baisser  $R^2$ , indiquant par là même l'importance relative de ce dont « ne rendent pas compte » les variable explicatives.

$R^2$  ajusté=0,003 est plus faible que  $R^2$  soit (.015), tient compte de la perte d'information liée aux degrés de liberté.

Dans le cas de la régression qui sert d'exemple,  $R^2 = 0,15$  : la variable indépendante retenue a un pouvoir « explicatif » relativement limité.

Nous avons constaté qu'il n'y a pas de relation entre l'implication affective et l'épuisement des travailleurs, cela est due a la valeur de sig=0.26 qui est supérieure a p=0.05. Ainsi, notre troisième hypothèse n'est pas confirmée d'après les résultats obtenu (R=0,12)



**Tableau N°12: représentation de la variance relative à l'effet de l'implication affective sur l'épuisement professionnel des travailleurs : ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,274	1	,274	1,254	,266 <sup>a</sup>
Résidu	18,149	83	,219		
Total	18,424	84			

a. Valeurs prédites : (constantes), affective

b. Variable dépendante : niveau

**Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête**

**Commentaire :**

Selon le tableau ci-dessus, les résultats obtenus nous amènent à refuser la variance sans se tromper en se référant au seuil de signification retenu (sig=0,26) qui est supérieure du modèle utilisé en sciences sociales ( $\alpha = 0.05$ )

**5.1.4-Discussion des résultats de la deuxième et la troisième hypothèse :**

Après avoir exposé les résultats obtenus, il nous est possible d'infirmer notre deuxième et troisième hypothèse de recherche, émises auparavant. et ce, malgré que notre 2ème hypothèse qui stipule que « Plus les salariés ont vécus des situations de soumissions moyennement forcée plus leur niveau d'épuisement professionnel est moyen à long terme » est infirmer, il reste a signaler l'existence d'une relation positive entre l'implication normative et l'épuisement professionnel mais qui reste faible, cela peut s'expliquer par le fait que l'implication normative n'as pas d'impact sur l'épuisement professionnel des travailleurs (R=0,009) par d'autres facteurs que nous exposerons plus loin.

Aussi, on a pu infirmer notre 3<sup>ème</sup> hypothèse qui suppose que « Plus les salariés ont vécu des situations de soumissions sans pression plus leur niveau d'épuisement professionnel est faible à long terme » 12% des salariés confirment que leur épuisement est dû à leur implication affective, et le reste des salariés expliquent leur épuisement par d'autres facteurs dont on va parler prochainement.

On constate d'après les valeurs de corrélation entre l'implication normative et l'épuisement professionnel d'une part et entre l'implication affective et l'épuisement professionnel d'autre part qu'elles ne sont pas significatives, cela fait l'écho à ces deux dernières hypothèses. Autrement dit, nos résultats obtenus ne concordent pas avec le modèle théorique de notre recherche. Mais cela, peut s'expliquer par d'autres facteurs ou d'autres causes qu'on a constatées durant notre pré-enquête soit :

- **Excès de l'implication affective** : Comme cela est habituellement observé par auteurs les salariés de la RTC qui ont un degré d'implication affective très élevé souffrent de l'assèchement professionnel de la déshumanisation et leur épuisement professionnel est élevé, FRIEDMAN et ROSENMAN précèdent que certains types de personnalités sont plus susceptibles de développer des problèmes cardiaques : ce sont les personnalités dites de type A les (par opposition aux personnalités dites de type B). L'individu de type A peut être considéré comme un travailleur acharné recherchant la perfection. Il est compétitif, s'accorde peu de loisirs et son travail est le centre de sa vie. Le style de vie « Types A » provoquent un affolement du rythme de son système endocrinien : il s'ensuit une présence constamment élevée d'adrénaline dans son circuit sanguin. ANDERSON, par une série de travaux menés vers la fin des années 70 a pu mettre en évidence des relations entre le « locus of control » (ou encore le fait d'être interne ou externe dans l'établissement de la relation causale entre l'obtention d'un renforcement donné et sa propre

conduite) et l'adaptation aux situations stressantes. Pour lui, une même situation stressante (objectivement contrôlée) n'est pas perçue de la même manière par les individus dits externes et les individus dits internes, les externes s'adaptent beaucoup moins bien à la situation que les internes (corrélation significative mise en évidence entre les deux échelles).

- **Epuisement lié à la personnalité du salarié :** Il est rapporté que les personnalités dite de « type A » caractérisées par une extrême compétitivité, un grand désir de réussite, et une fréquente agressivité et impatience étaient plus exposées au stress professionnel et plus fréquemment victimes de problèmes de santé, il est peut-être considéré comme un travailleur acharné recherchant la perfection. Il s'accorde peu de loisirs et son travail est le centre de sa vie. Alors, un salarié qui dispose d'un comportement de type A va généralement être stressé dans sa vie courante. Cette personne est de nature hostile Friedman (1996). Ces personnes ont généralement de la difficulté avec la variable du temps. Elles sont de nature très impatientes et ceci devient parfois tellement intense que cela peut créer un sentiment d'irritation chronique et d'exaspération Friedman (1996). Ces personnalités ont de plus un sens de l'urgence qui ne laisse aucun répit (pause) ; ils sont constamment pressés. Ce sont des individus extrêmement ambitieux perfectionnistes et qui semble avoir un besoin de contrôle élevé. Ces personnes sont plus vulnérables aux problèmes de santé psychologiques car elles s'impliquent d'avantages dans leur travail ; elles sont excessivement dévouées, productives et performantes. Elles ont un besoin constant de se dépasser et ont tendance à se fixer (à elles-mêmes ou aux autres) des objectifs trop élevés par rapports à leurs capacités. Les personnalités de type A sont incapables de s'arrêter. Ce type de personnes vont avoir de difficultés dans la délégation des tâches possibles afin de s'accomplir personnellement ainsi que professionnellement dit Friedman (1996).

- **Charge de travail** : La charge du travail pour certain postes est aussi constatée au sein de notre population d'étude, elle est due aux manques d'effectifs, les supérieurs hiérarchiques recrutent moins d'effectifs par rapport aux besoins de l'entreprise, et cela oblige un seul salarié de faire une tâche de deux ou trois personnes. Des études de ce cas ont été réalisées partout dans le monde (Etats-Unis, France, Québec...etc), nous prenons l'exemple de l'enquête réalisées par le recruteur Robert dans une entreprise française auprès de 200 directeurs/Responsables des ressources humaines français, près d'un DRH sur deux considéré que l'improductivité des salariés est principalement due aux sous-effectifs croissants dans les entreprises en France. 27% des DRH sondés expliquent ce déficit de productivité par un manque de salariés et le reste l'expliquent par d'autres facteurs. Un sous effectif qui engendre par conséquent une charge supplémentaire de travail pour ceux qui restent, pour plus d'un tiers des DRH, ce serait d'ailleurs l'une des causes principales qui empêche le salarié de réaliser l'ensemble de ses tâches quotidiennes.
- **Absence d'autonomie dans le travail** : Au sein de la RTC, le travail prescrit doit être appliqué à la lettre, le salarié n'as pas le droit de donner sa touche personnelle ce qui le pousse à perdre ces compétences, sa motivation.

Selon Ryan et Decy (2002), la motivation est facteur du degré d'autonomie : une motivation forte ne peut venir que dans un état d'autonomie, car choisir sa façon de travailler est une manière de développer sa motivation intrinsèque. Avoir plus de liberté, c'est aussi réduire le poids des contraintes extérieurs et qui finissent toujours par un épuisement. Et c'est le même cas pour notre échantillon d'étude, les salariés de la RTC de Bejaia en général et les anciens salariés qui sont au seuil de retraite en particulier sont épuisée a cause de cette politique de travail qui les rend démotivé, fatigué psychologiquement, et même stressés. Et la persistance de ces facteurs à long terme conduit à un épuisement professionnel.

- **Tâches routinières** : Le travail effectué par les salariés de notre échantillon d'étude est toujours le même, et se fait de la même manière, il est l'un des principales causes de leurs démotivation au travail. La solution est donc d'encourager les individus à voir comment ils peuvent rendre ces tâches moins irritantes en changeant simplement la façon des faire (quand-qui-comment) et en s'offrant une petite récompense. Il suffit peut-être de changer le moment ou la tâche est effectuée. Certaines personnes vont préférer accomplir une tâche routinière en fin de journée au moment où la concentration est moins présente, alors que d'autres activités plus intéressantes. Finalement, il est parfois possible de rendre plus agréable la façon de faire une tâche routinière en changeant simplement la séquence des étapes, en organisant un concours ou en modifiant le rythme de travail...etc.
- **Posture** : Le travail de nos enquêtés est un travail administratif, donc leur posture est assise tout au long de la journée. La plupart des salariés nous parle des douleurs du dos et de la colonne vertébrale.

Rester assis trop longtemps entraîne des contractions musculaires statiques, qui s'opposent aux contractions dynamiques, survenant lors du mouvement, lorsque l'on fait du sport par exemple. Le maintien d'une seule posture nécessite la persistance de la contraction : les fibres musculaires restent contractées, nous avons moins d'apport sanguin, donc moins d'oxygène que de besoin et une mauvaise évacuation des déchets. En conséquent, le muscle n'est pas suffisamment nourri, d'où des crampes, des contractures et à la longue des lésions des tendons. On observe également une pression sur les disques au niveau au niveau de la colonne vertébrale lombaire nettement supérieure à celle que l'on a en position verticale : à défaut d'être plus souvent debout, Il faut donc avoir une bonne position assise.

### ***5.2-Discussion générale des résultats de la recherche:***

L'objectif de cette étude consiste à identifier et puis d'analyser la relation entre deux variables, c'est-à dire « l'effet à long terme de l'implication organisationnelle sur l'épuisement professionnel des salariés de la RTC de Bejaia »

Nous avons identifié trois dimensions de l'implication organisationnelle, la dimension calculée, normative, et affective en les considérant comme variables indépendantes de notre étude au but d'analyser leurs effets sur l'épuisement professionnel des salariés, en tant que variable dépendante de notre recherche examinée sur l'ensemble des salariés de l'entreprise RTC de Bejaia.

A la base de nos résultats, nous avons pu montrer que le mode d'implication calculée a un effet sur l'épuisement professionnel, dont  $R^2=0,097$  cela veut dire que 31% de l'échantillon d'étude confirme que le mode d'implication calculée a un impact sur leur épuisement professionnel. Cela selon la valeur de  $\text{sig}=0,004$  qui est inférieure devant la signification de  $\alpha=0,005$ .

On a pu confirmer notre première hypothèse qui stipule que « plus les salariés ont vécus des situations de soumission forcée (mode d'implication calculée) plus leur niveau d'épuisement professionnel est élevé à long terme ». Et on a argumenté par les différentes études relevant de différents auteurs, prenant à titre d'exemple celle de Meyer en (2012) qui déduit que les profils d'implication affichant les plus hauts niveaux d'épuisement professionnel sont ceux adoptent le mode d'implication calculée.

Aussi Armstrong-Stassen (2004) étudie les effets de l'implication organisationnelle calculée sur la santé au travail. Ainsi, la dimension continue est associée aux stratégies d'évitement et de mauvaise santé. De plus, la vulnérabilité des individus présentant une implication continue qui augmente dans le temps. Les résultats d'une manière générale montrent que les salariés ayant une implication calculée sont exposés sérieusement à l'épuisement

professionnel. Ceci est cohérent avec les résultats relatifs aux liens entre la dimension calculée de l'implication et l'épuisement. Cela est directement en accord avec notre hypothèse de recherche.

A la base de nos résultats, nous avons pu montrer que le mode d'implication normative n'as pas d'effets sur l'épuisement professionnel, la valeur  $\text{sig}=0.93$  qui est supérieure a  $p=0.05$ . Donc notre hypothèse qui suppose que « plus les salariés ont vécus des situations de soumissions moyennement forcée (mode d'implication normative) plus leur niveau d'épuisement professionnel est moyen à long terme » est infirmer.

Ainsi notre troisième hypothèse qui suppose que « plus les salariés ont vécus des situations de soumissions sans pression (mode d'implication affective) plus leur niveau d'épuisement professionnel est faible à long terme » est infirmer.

Ainsi, les résultats de la 2ème et la 3ème hypothèses s'expliquent par d'autres facteurs qu'on a observé et déduit durant notre prés-enquête qui relèvent de : l'excès de l'implication organisationnelle affective, le type de personnalité des personnes, la charge de travail, l'absence d'autonomie dans le travail, tâches routinières, et posture de travail contraignantes.



*Conclusion*



## Conclusion

On a démontré à travers le travail présenté que les trois modes d'implication organisationnelles existent chez les salariés de l'entreprise RTC, qui ont des différents effets sur leur santé physique, psychique, et psychologique. A partir de notre étude pratique, on a constaté que l'impact du type d'implication organisationnelle calculée à long terme est très négative sur la santé physique et mentale des salariés, qui s'explique par l'expression du désir des salariés de quitter l'entreprise mais ils ont des difficultés, par ce qu'ils ont en besoin, et c'est ça qu'il crée leur mal être professionnel, en terme de majorité on a procédé à confirmer notre hypothèses a base de ces troubles de santé qui sont lié au travail de ces salariés (troubles de sommeil, fatigue au réveil, l'angoisse et l'anxiété, crises des larmes et de nerfs, des renforcements d'addictions, malaise physique) qui conduit à un épuisement professionnel à long terme. Suite, à l'analyse effectuée sur notre problématique on a constaté que l'implication organisationnelle affective qui se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation et les salariés restent dans l'entreprise par un désir profond, par une volonté, et l'implication organisationnelle normative qui est ressenti par le salarié comme un devoir morale de rester membre dans son organisation où on a constaté que ces deux types d'implication n'influence pas sur leur niveau d'épuisement professionnel. On a pu donc infirmer notre deuxième et troisième hypothèse, et on a expliqué ça par d'autres facteurs qui sont : excès de l'implication organisationnelle affective, la personnalité du salarié, charge du travail, absence d'autonomie, tâches routinières, et posture du travail. A la lumière de ces résultats, et compte tenu des propositions des études antérieures quant à l'effet de l'implication organisationnelle à long terme sur la santé d'une façon générale et l'épuisement d'une façon particulière ,nous proposons ce qui suit :

Même si cette étude présente des limites dues aux contingences de terrain et nécessite d'être répliquée avec d'autres échantillons plus larges, elle est néanmoins parmi les premières à avoir eu recours à l'analyse dans le but d'identifier la relation entre les différentes dimensions de l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel. Cette recherche nous a offert

des informations importantes sur l'implication selon le modèle adopté de Allen et Meyer (1991), et les autres facteurs qui conduisent à l'épuisement professionnel. D'un point de vue pratique, ces résultats soulignent que l'implication calculée des salariés de la RTC les conduit vers un épuisement professionnel, et que leur implication normative et affective n'influencent pas leur épuisement professionnel qui relève d'après cette étude d'autres facteurs.

Pour réduire, nous allons a suggéré les responsables de prendre en considération ces facteurs qui ont estimé par les salariés de cette entreprise comme l'amélioration de la communication interne, de veiller a instauré un climat de confiance et de respect, la reconnaissance professionnelle et la motivation des salariés par les formations pour développer leurs compétences, revoir les conditions ergonomique afin qu'il puissent satisfaire leurs besoins,et par voie de résultat réaliser leur objectifs et celui de l'entreprise dont ils exercent leurs profession.



*Liste bibliographique*

## ***La liste bibliographique :***

### **A- Ouvrages :**

1-ANGERS M (1997), initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Dunod, éd : Paris.

2-BOUDOUKHA Abdelhalim (2009) burn out et traumatismes psychologique, éd : Dunod ; Paris.

3-CLAUDE Louche (2007), Introduction a La Psychologie du Travail et des organisationséd Armand Colin, Paris.

4-CLAUDE Fabre (1997), les conséquences humaines des restructurations, audit de l'implication des rescapés après un plan social, éd harmattan, paris.

5-CLAUDE Louche (2007), psychologie sociale des organisations, 2ème éd : Armand colin, paris.

6-CHRISTINE Bonardi (2004), psychologie social appliquée emploi, travail et ressources humaines,in presse éd : Paris.

7-CANOUI.P Mauranges A (2008), Le burn out à l'hôpital. Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants, 4ème édition, Masson, Paris.

8-CANOUI. P, MAURANGES (2004) Le burnout. Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants, De l'analyse aux réponses,,Masson, Paris.

9-DAOUD Ben ARAB Sonda(2001), l'implication organisationnelle : Levier pour performance financier, Une étude dans le contexte tunisien.

10-HERRABAH Olivier, Karim MIGNONAC et Bruno SIRE (2006) identification ou implication organisationnelle de gestion des ressources humaines, éd paris.

11-MALTIN E. R. et MEYER (2009) L'engagement et le bien-être des employés, éd : Paris.

12-MASTERS, Patrick (2007) Vaincre l'épuisement professionnel est consultant en entreprise, Bruxelles, éd : Marabout.

13-TRUCHOT.D et al (2004) Epuisement professionnel chez les médecins généralistes, éd Masson, paris.

### **B-Revues :**

14-Annales Médico Psychologiques. (2004) Le burnout dans la profession enseignante, Teacher's burnout 162 26--(revue))

15-E.Grebot, S. Berjot (2012) Défenses et dépersonnalisation de la relation enseignante et soignante. Annales Médico-Psychologiques..EA 4298, laboratoire de psychologie appliquée de Reims, 57, rue Taittinger, 51097 Reims, France

16-King R.C et Sethi V., (1997). The moderating effect of Organizational Commitment on Burnout in information systems professionals. *European Journal of Information Systems*..vol.6. n°2. p. 86-96.

17-Meyer J.P., Stanley D.J, Herscovitch L, et Topolnytsky L, (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, vol.61, n°1, p.20-52.

18-Meyer .P., Stanley L.J., Parfyonova N.M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 80, n°1, p. 1-16).

19-Sonnetag S., Mojza E.J., Binnewies C. et Scholl A. (2008). *Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect*, *Work & Stress*, vol. 22. n°3, p. 257-276).

20-Meyer J.P., Becker T.E. et Vandenberghe C. (2004). *Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model*. *Journal of Applied Psychology.*, Vol. 89 n°6, p 991-1007.

21-Morrow VAHE-HENNEQUIN Caroline (2001) l'implication organisationnelle et structure en réseaux, , in data. Overbloc-com./xxxyyy/o/32/13/25/, implication organisationnelle- structure-en-réseaux-Vache-Henequen-PDF.

22-Truchot.D et Boteyrou.X, « *Le burn out chez les infirmiers en cancérologie* : une approche contextuelle du modèle exigences-contrôle-soutien, vol 16,N°1, laboratoire de psychologie, France.

23-Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J-C., Tremblay, M. et Fils, J-F. (2007). *An examination of the role of perceived support and employee commitment in employeecustomer encounters*. *Journal of Applied Psychology*, vol.92. n°4, p.1177-1187.

### **C-Thésés :**

24-Amandine Carrier-Vernhet (2012) *Implication organisationnelle et épuisement professionnel: une analyse par la théorie de la conservation des ressources*. Gestion et management. Université de Grenoble,.

Français. <NNT: 2012GRENA033>. <tel-00770161>

25-Claire EDEY GAMASSOU (2005). Épuisement professionnel et implication : un modèle fondé sur les ressources. ATER Doctorante à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne Laboratoire CERGORS, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, 17, rue Victor Cousin, 75005 Paris.

26-Dalmas. M (2008), l'incidence des valeurs individuelles sur la motivation et l'implication organisationnelle, pour les cadres en GRH, Université Toulouse, France.

#### **D-Mémoires :**

27-Touati Yasmina et Tarouan Said Yasmina. L'effet de l'implication organisationnelle à long terme sur la santé au travail, Université de Bejaia, (2015 /2016).

28-Amaouche Mohand Said et Medouri Mohand Cherif (2016/2017). Épuisement professionnel chez les enseignants, Université de Bejaia.

#### **E- sites internet :**

29-<http://www.cirano.umontreal.ca/Publication/documents.html>.

-30 webmaster @mémoire online.com.

31-<http://www.santé.fr>.

32-<https://www.définitions-echelle.com>.



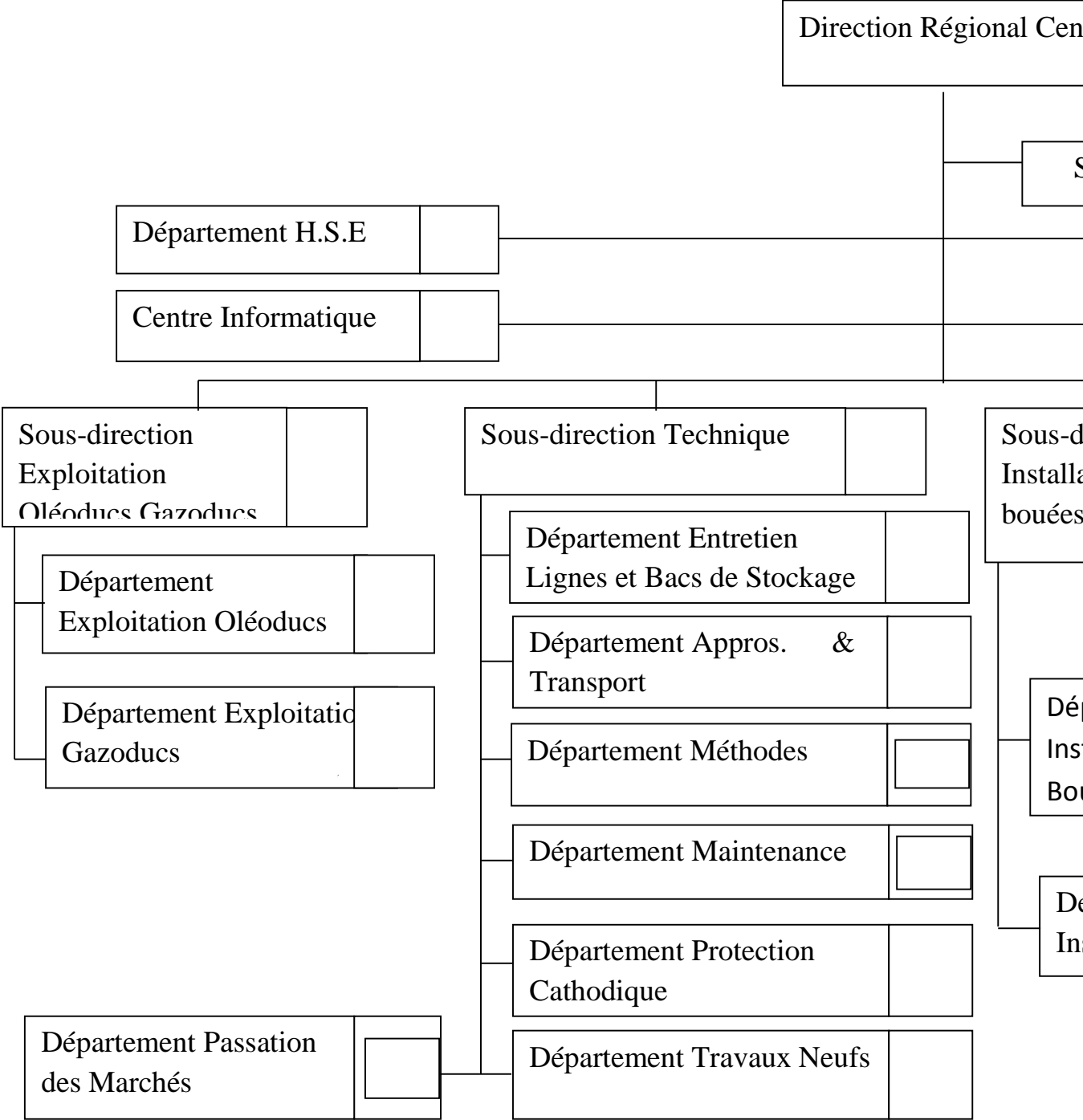


A decorative horizontal border with rounded ends, resembling a scroll. It has a vertical strip on the left side and small circular details at the top corners.

# *Annexes*

**Organigramme de RTC de BEJAIA :**

2



## Annexe N°02

### Echelle de mesure :

**Données sur les modes d'implication organisationnelle :** Voici une liste d'affirmations auxquelles certaines personnes adhèrent dans leurs vie professionnelle. Indiquez votre degré d'accord avec chaque proposition, en ce qui concerne vos sentiments, vos choix ou votre comportement.

	Item	Pas du tout d'accord	Assez peu d'accord	Indécis	Assez d'accord	Tout a fait d'accord
1	Il ne serait pas correct de quitter mon entreprise actuellement maintenant					
2	Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon entreprise					
3	Je sentirais de la culpabilité si je quittais maintenant mon entreprise					
4	Je ne quitterais pas mon entreprise parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent					
5	Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon entreprise, même si j'y trouvais des avantages					
6	Si on m'offrait un meilleur poste dans une entreprise, je ne trouverais pas correct de quitter mon entreprise actuelle					
7	Mon entreprise représente beaucoup pour moi					
8	Je me sens affectivement attaché à mon entreprise					
9	Je suis fier d'appartenir à mon entreprise					
10	J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon entreprise					
11	J'ai le sentiment de «faire partie de la famille »dans mon entreprise					
12	Je ressens vraiment les problèmes de mon entreprise comme si c'étaient les miens					
13	Je continue à travailler pour mon entreprise parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages					
14	Je ne voudrais pas quitter mon entreprise parce que j'aurais beaucoup à y perdre					
15	Je reste dans mon entreprise parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs					
16	Pour moi personnellement, quitter mon					

	entreprise aurait beaucoup d'inconvénients que d'avantages					
17	Je n'ai pas d'autre choix que rester dans mon entreprise					
18	J'estime avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter mon entreprise					

### Annexe N°03

**Dimension d'épuisement professionnelle :** Nous vous proposons une liste d'affirmation de (1 à 7) qui indique le mieux le degré qui s'applique à vous.

	Item	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Assez peu désaccord	Indécis	Assez peu d'accord	D'accord	Tout a fait d'accord
1	Je me suis vidé affectivement par mon travail.							
2	Je me sens complètement usé(e) à la fin d'une journée.							
3	Travailler toute la journée est vraiment pénible pour moi.							
4	Je me sens usé(e) à force de travailler.							
5	Je suis fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une journée de travail.							
6	Je suis moins intéressé(e) par mon métier depuis que je suis dans cette entreprise.							
7	Etre... ( <i>profession</i> ) me rend moins enthousiaste.							
8	Tout ce que je veux, c'est faire mon métier et que l'on ne me dérange pas.							
9	Je suis devenu(e) plus perplexe quant à ma contribution pour cette organisation							
10	Je doute parfois de l'importance de mon travail.							
11	Je peux résoudre efficacement les problèmes qui surviennent dans mon							

	travail.							
12	J'ai la sensation d'apporter une contribution efficace à mon organisation.							
13	Je pense être plutôt bon(ne) salarié(e).							
14	Accomplir ce travail me rend euphorique.							
15	Dans ce métier, j'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine.							
16	Au travail, je suis sur(e) d'agir de façon efficace.							

## Annexe N°04

**Tableau N°7 : Représentation de l'incidence de la variable implication calculée sur l'épuisement des travailleurs**

### Récapitulatif des modèles

Modèle					Changement dans les statistiques				
	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,312 <sup>a</sup>	0,097	0,086	0,44769	0,097	8,921	1	83	0,004

a. Valeurs prédites : (constantes), calculée

**Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête**

**Tableau N° 8: Représentation de l'incidence de la variable implication calculée sur l'épuisement des travailleurs**

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,788	1	1,788	8,921	,004 <sup>a</sup>
	Résidu	16,636	83	,200		

Total	18,424	84		
-------	--------	----	--	--

a. Valeurs prédites : (constantes), calculée

b. Variable dépendante : niveau

**Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête**

**Tableau N°09: Représentation de l'incidence de la variable implication calculée sur l'puisement des travailleurs :**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1 (Constante)	,881	,154		5,724	,000
Calculée	,022	,007	,312	2,987	,004

a. Variable dépendante : niveau

**Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête**

**Annexe : N°05**

**Tableau N°10: Représentation de l'incidence de la variable implication normative sur l'puisement des travailleurs**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle					Changement dans les statistiques				
	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,009 <sup>a</sup>	0	-0,012	0,47112	0	0,007	1	83	0,932

a. Valeurs prédites : (constantes), normative

**Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête**

**Tableau N°11 : Représentation de l'incidence de la variable implication normative sur l'épuisement des travailleurs :**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,002	1	,002	,007	,932 <sup>a</sup>
Résidu	18,422	83	,222		
Total	18,424	84			

a. Valeurs prédites : (constantes), normative

b. Variable dépendante : niveau

**Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête**

**Tableau N°12 : Représentation de l'incidence de la variable implication normative sur l'épuisement des travailleurs :**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	1,328	,135		9,831	,000
normative	,000	,007	-,009	-,086	,932

a. Variable dépendante : niveau

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête

Annexe N°06

**Tableau N° 13: Représentation de l'incidence de la variable implication affective sur l'épuisement des travailleurs**

Récapitulatif des modèles

Modèle					Changement dans les statistiques				
	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,122 <sup>a</sup>	0,015	0,003	0,46762	0,015	1,254	1	83	0,266

a. Valeurs prédites : (constantes), affective

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête

**Tableau N° 14: Représentation de l'incidence de la variable implication affective sur l'épuisement des travailleurs**

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,274	1	,274	1,254	,266 <sup>a</sup>
	Résidu	18,149	83	,219		
	Total	18,424	84			

a. Valeurs prédites : (constantes), affective

b. Variable dépendante : niveau



**Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête**

**Tableau N° 15: Représentation de l'incidence de la variable implication affective sur l'épuisement des travailleurs :**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	1,085	,214		5,066	,000
affective	,010	,009	,122	1,120	,266

a. Variable dépendante : niveau

**Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête**

Histogramme représente de l'incidence de la variable implication affective sur l'puisement des travailleurs :

Histogramme

Variable dépendante : niveau

