الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Superieure de Management Tlemcen
المدرسة العلية لإدارة الأعمال بتلمسان

Mémoire

Présenté pour l'obtention du **diplôme** de **MASTER**

En : Management et Stratégies des Entreprises

Spécialité : Sciences de Gestion

Par : BENDI-M'RED Zineb

Sujet

Essai d'analyse des effets du Burnout sur la Performance individuelle des ressources humaines

Etude du cas de l'APC Tlemcen

Soutenu le : 22/06/2022

- **Devant le jury composé de** :

Nom et prénom	Grade	Qualité
Dr. CHENINI Moussa	MCA	**Encadreur**
Dr. BERRACHED Amina	MCA	**Président**
Dr. BEZZAR Mohammed Soufyane	MCA	**Examinateur**

Remerciement

La rédaction de ce mémoire a été possible grâce à la contribution de plusieurs personnes que je tiens à remercier.

Dans un premier temps, j'adresse mes sincères remerciements à mon encadreur Dr. Moussa

CHENINI pour sa disponibilité et ses conseils, qui m'ont aidé à rédiger ce travail.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance à tous mes enseignants qui m'ont formé ainsi qu'aux membres de jury qui ont bien voulu accepter d'évaluer ce travail.

Je tiens à remercier vivement mon maitre de stage M. CHAHRAOUI, pour son accueil, son écoute, le temps passé ensemble et le partage de son expérience. Grace à son aide et à sa confiance j'ai pu rédiger ce mémoire.

Je remercie également toute l'équipe de la Mairie de Tlemcen pour leur accueil, leur esprit d'équipe. Ils m'ont beaucoup aidé et m'ont fourni les informations nécessaires à la réussite de mon travail.

Enfin, mes remerciements vont àma mère, ma sœur et mes frères qui m'ont toujours soutenue.

Dédicaces

A ma mère

A ma sœur et mes frères

A mes amies

Résumé

Cette étude a pour objectif d'étudier l'effet du burnout sur la performance individuelle des employés administratifs du siège de la Mairie de Tlemcen. Afin de mesurer cet effet, nous avons eu recours à une méthodologie qui se divise en plusieurs étapes, une étape descriptive, une étape analytique et enfin une étape déductive. Nous avons distribué un questionnaire sur un total de 129 travailleurs administratifs de l'établissement où nous avons effectué notre stage d'application, nous avons eu un total de 117 retours à notre questionnaire qui a par la suite été statistiquement traité par le logiciel SPSS ver.26, à cette issue nous avons pu établir une relation négative et néfaste du burnout sur la performance individuelle des employés du siège de la Mairie de Tlemcen.

Mots clés : Burnout, Performance individuelle

Abstract

This work aims to study the effect of burnout on the individual performance of administrative employees at the headquarters of the Town Hall of Tlemcen. In order to measure this effect, we used a methodology which is divided into several stages, a descriptive stage, an analytical stage and finally a deductive stage. We distributed a questionnaire on a total of 129 administrative workers of the establishment where we carried out our application internship, we had a total of 117 returns to our questionnaire which was subsequently statistically processed by the software SPSS ver .26, at this end we were able to establish a negative and harmful relationship of burnout on the individual performance of the employees of the headquarters of the Town Hall of Tlemcen.

Keywords : Burnout, Individual performance

Sommaire

Remerciement ... **ii**
Dédicaces ... **iii**
Liste des Figures ... **viii**
Liste des Tableaux ... **ix**
Liste des Abréviations ... **x**
Introduction Générale ... **xi**
Chapitre I Etat de l'art sur le burnout ... **7**
Introduction ... **8**
Section 1 : La notion du burnout ... 8
1.1. Apparition et définition du burnout ... 8
1.2. Burnout et Epuisement Professionnel : Pléonasme ou oxymore ? ... 10
1.3. La caractérisation des syndromes professionnelles ... 10
1.4. Les facteurs explicatifs de la manifestation du burnout ... 13
Section 2 : Les modèles du burnout ... 14
2.1. Le modèle du burnout de Veil (1959) ... 14
2.2. Le modèle du burnout de Freudenberger (1974) ... 15
2.3. Le modèle de burnout de Maslach & Jackson (1981) ... 15
2.4. Le modèle du burnout de Maslach & Leiter (1997) ... 17
2.5. Le modèle du burnout de Farber (1991) ... 18
2.6. Le modèle du burnout de Cherniss (1980) ... 19
2.7. Le modèle du burnout selon la psychodynamique du travail (2009) ... 20
Section 3 : La mesure du burnout et la réinsertion post-burnout ... 21
3.1. Les instruments de mesure du burnout ... 21
3.2. Les éléments facilitants et freinants la réinsertion au travail après un burnout ... 24
Conclusion ... **27**
Chapitre II Aspects théoriques sur la performance individuelle ... **28**
Introduction ... **29**
Section 1 : Concepts théoriques sur la performance individuelle ... 29

1.1. La notion de performance d'après Motowidlo (1997) 29
1.2. Les dimensions de la performance au travail selon Campbell (1990) 30
1.3. Les caractéristiques et les déterminants de la performance au travail 34
1.4. Les types de performance 37
Section 2 : La performance et l'influence de ses déterminants 39
2.1. Performances potentielles par rapport aux performances réelles 39
2.2. Performance et stress 40
2.3. Performance et motivation 44
2.4. Performance et satisfaction 46
Section 3 : L'effet du burnout sur la performance 48
3.1. Etudes antérieures 48
3.2. L'analyse et indicateurs de mesure de la performance 54
3.3. Les instruments d'évaluation de la performance individuelle 55
3.4. L'impact de l'épuisement professionnel sur la performance individuelle 56
Conclusion 59
Chapitre III Etude de l'impact du burnout sur la performance individuelle : Cas de l'assemblée populaire communale de Tlemcen 60
Introduction 61
Section 1 : Présentation de l'établissement d'accueil 61
1.1. Présentation et définition des missions et responsabilités des principaux employés administratifs du siège de la Mairie de Tlemcen 61
1.2. Organigramme de l'organisme d'accueil 62
Section 2 : Démarche méthodologique 68
2.1. Présentation de la méthodologie de recherche 68
2.2. L'échantillonnage et la population ciblés 68
Section 3 : Enquête et interprétation des résultats 68
3.1. Etude de la fiabilité 68
3.2. Interprétation de la première partie : Fiche Signalétique 69
3.3. Interprétation de la deuxième partie : Burnout 73
3.4. Plan d'analyse 74

3.5. Interprétation de la troisième partie (performance individuelle) 75
3.6. Troisième partie : Test des hypothèses 78
Conclusion 83
Conclusion générale 84
Références bibliographiques 87
Annexes 98

Liste des Figures

Figure I-1 : Les dimensions du burnout selon Maslach (1981)..... 17
Figure II-1 : Les déterminants de la performance..... 34
Figure II-2 : Motivation et performance 46
Figure II-3 : Les étapes d'interprétation des résultats de la mesure de la performance..... 56

Liste des Tableaux

Tableau II-1 : Tableau des dimensions de la performance d'après ses pionniers 33
Tableau III-1 : Statistiques de fiabilités 69
Tableau III-2 : Répartition selon le sexe 69
Tableau III-3 : Répartition selon la tranche d'âge 70
Tableau III-4 : Répartition selon le Niveau d'instruction 70
Tableau III-5 : Répartition selon l'expérience professionnelle 71
Tableau III-6 : Répartition selon le service 72
Tableau III-7 : Répartition selon le service 72
Tableau III-8 : Score de burnout selon le score de chacune de ses composantes 73
Tableau III-9 : test de l' Epuisement professionnel 75
Tableau III-10 : Performance individuelle 75
Tableau III-11 : Test hypothèses principale 79
Tableau III-12 : Test hypothèses H1 80
Tableau III-13 : Test hypothèses H2 81
Tableau III-14 : Test hypothèses H3 82

Liste des Abréviations

1. **BO** Burnout.
2. **OMS** Organisation Mondial de la Santé.
3. **MBI** Maslach Burnout Inventory.
4. **MBI-HSS** Maslach Burnout Inventory Humain Service Survey.
5. **MBI-ES** Maslach Burnout Inventory Educators Survey.
6. **AP** Accomplissement Personnel.
7. **EE** Epuisement Emotionnel.
8. **DP** Dépersonnalisation.
9. **RH** Ressources Humaines.
10. **GRH** Gestion des Ressources Humaines.
11. **APC** Assemblée Populaire Communale.
12. **PMS** Performance Management System.
13. **IP** Indicateur de Performance.
14. **PM** Performance Management.
15. **KPI** Key Performance Indicator.
16. **KRI** Key Risk Indicator.
17. **KRA** Key Result Area.

Introduction Générale

Le Management des ressources humaines est perçu comme une approche stratégique et cohérente de la gestion des actifs les plus précieux d'une organisation, les personnes qui y travaillent contribuent individuellement et collectivement à l'atteinte de ses objectifs.

Notre Société accorde au travail une importance considérable, il constitue le socle de l'identité, promesse d'accomplissement et de réalisation de soi[1]. Toutefois, les termes de stress et de burnout sont devenus omniprésents dans notre quotidien, que ce soit dans nos discussions de tous les jours, au travail ou encore via les médias ou les réseaux sociaux. Ceux-ci témoignent d'un certain mal-être au niveau sociétal[2].

En tant qu'êtres humains, nous expérimentons très tôt le stress : l'angoisse avant de passer un examen, le trac avant de prendre la parole en public sont autant de formes banales de stress, ayant en commun le sentiment d'une perte de contrôle et de l'imminence d'un danger, concret ou symbolique. Les recherches récentes mettent en exergue de nombreux facteurs psychologiques et individuels pouvant contribuer à la performance individuelle au travail, parmi ces facteurs le stress au travail ou encore le burnout.

D'ailleurs, dans les milieux professionnels, la croyance à l'effet qu'une personne heureuse et satisfaite soit plus performante dans l'accomplissement de ses tâches est assez répandue (Fisher, 2003). La perspective stratégique de la gestion des ressources humaines qui est l'un des courants les plus récents en management constitue l'un des points d'ancrage de ce travail. La gestion stratégique des ressources humaines vise à optimiser la gestion des ressources humaines et sa capacité à servir les objectifs de l'organisation. Il devient donc nécessaire d'intégrer les pratiques de gestion des ressources humaines aux principaux objectifs stratégiques de toute firme.

Dans de nombreux pays notamment ceux du tiers-monde, l'absence d'un organisme administratif public performant constitue un véritable obstacle sur lequel viennent se freiner les plans de réforme et de développement. Une mauvaise gestion des administrations publiques en Algérie a un impact prépondérant sur son économie. Il est intéressant de se pencher sur l'un des nombreux mais pas des moindres problèmes administratifs en relation avec les ressources humaines, l'épuisement professionnel et sa relation avec la performance individuelle au travail.

Dans le but de mieux comprendre les ravages de l'épuisement professionnel, le fonctionnement du personnel dans les administrations publiques et leur performance au travail, nous avons effectué un stage pratique au sein de la Mairie de Tlemcen.

Les raisons du choix du thème

Bien qu'il existe de nombreuses études sur le burnout et la performance individuelle à travers le monde, la relation entre ces deux concepts n'est que peu étudiée. De plus, la plupart des études menées s'est concentrée sur des secteurs bien précis tels que le secteur médical ou encore le corps enseignant délaissant ainsi d'autres secteurs comme les administrations publiques. Les administrations publiques en pays du tiers-monde sont fuies, délaissées et oubliées tantôt par la recherche que par les employés.

[1] Fremont, N. (2013). Quels facteurs explicatifs du burnout et du bien-être subjectif ? Déterminants psychologiques, sociaux et organisationnels auprès des cadres à responsabilités et élaboration d'un modèle (Doctoral dissertation, Université Charles de Gaulle-Lille III).

[2] Iweins, C. (2020). Chapitre I. Qu'est-ce que le stress, le burnout ou encore le bien-être au travail ?. Dans : , C. Iweins, Détecter et prévenir le burnout: Facteurs de risques, évaluation et prévention en entreprise (pp. 11-28). Wavre : Mardaga.

Tout pays qui veut se développer se doit de construire une administration solide, déterminer ses lacunes et prendre les mesures nécessaires pour y remédier. Toute administration publique est insérée dans une réalité nationale concrète, dont les éléments constitutifs, géographiques, ethniques, historiques, politiques, contribuent à expliquer la structure et à déterminer les problèmes.

Tout organisme vaut ce que valent les individus qui le composent, il est banal de rappeler qu'à la base de toute administration, il y a un problème de personnel. Bien que le problème soit très vaste, nous avons voulu nous pencher sur la charge professionnelle qui pèsent sur ce personnel que nous voyons très souvent démotivé et épuisé émotionnellement[3].

Le personnel des organisations administratives ne bénéficie pas toujours d'un environnement organisationnel, de formations, de control, de considération de qualité et malgré ses efforts et son dévouement dans l'accomplissement de ses tâches professionnelles, sa performance se retrouve entachée par une surcharge et un épuisement professionnel ce qui explique le choix de ce thème.

L'objectif de l'étude

L'objectif de cette recherche consiste à mesurer la relation entre le burnout et la performance individuelle.

« Dans une perspective de santé publique, il importe de savoir si le travail peut être mis en cause dans cette épidémie des temps modernes. Et, dans le but de mieux comprendre les moyens à privilégier pour prévenir ce problème, nous verrons les approches proposées pour expliquer ce phénomène. Le travail est-il un élément incriminable dans l'accroissement de cette morbidité ?» (Vézina, 1996)

En Algérie, la santé mentale et émotionnelle du travailleur n'est pas encore suffisamment prise au sérieux. Afin qu'il y ait des mesures préventives contre le burnout, il faut insister sur la sensibilisation et pointer du doigt la relation néfaste qu'a l'épuisement professionnelle avec la performance individuelle. Pour cette raison, nous avons choisis de traiter ce sujet dans un milieu bien précis celui de l'administration publique.

La Question principale de la recherche

Afin de structurer notre étude et dans l'objectif de souligner l'existence et le répandage du burnout, nous sommes amenés à poser la question fondamentale suivante :

- **Quel impact peut avoir le burnout sur la performance individuelle au travail chez les employés administratifs du siège de la mairie de Tlemcen ?**

Afin de répondre à cette problématique, il est inéluctable d'aborder en premier les questions secondaires suivantes :

- Qu'est-ce que le burnout ?
- Quelles sont les principales notions théoriques à connaitre sur la performance ?
- Comment mesurer le burnout ?
- Comment mesurer la performance individuelle ?

[3] Gazier, F. (1961). Les Problèmes spécifiques de l'Administration publique en Pays sous-développé/specific problems of public administration in under-developed countries. Civilisations, 11(2), 143-158.

- Le burnout a-t-il un effet sur la performance individuelle des salariés de l'administration de l'APC de Tlemcen ?

Hypothèse de recherche

Il a, globalement, été montré que le burnout a un impact sur la performance individuelle au travail. Cependant, le rôle que joue la surcharge de travail sur la performance dans la tâche est complexe (Fritz et Sonnetang, 2006 ; Zhang et al., 2014). Bien que les études faites ultérieurement ne soient pas unanimes, nous avons tendance à penser qu'il y a une relation de cause à effet entre la performance individuelle et le burnout. D'après les théories de Maslach et Jackson (1981) et les études précédentes (Pines, et al. 2004) :

H0 : Il n'existe pas de relation entre le burnout et la performance.
H1 : Le burnout est relié négativement à la performance individuelle.

Le burnout étant composé de trois dimensions selon le MBI (Maslach Burnout Inventory) qui sont : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel ; ce qui nous amène à établir les sous-hypothèses suivantes :

H1 : L'épuisement émotionnel est relié négativement à la performance individuelle.
H2 : La dépersonnalisation est reliée négativement à la performance individuelle.
H3 : L'accomplissement personnel est relié négativement à la performance individuelle.

L'importance de cette recherche

Si nous voulons aborder l'importance de cette étude, il est nécessaire d'évoquer l'importance du capital humain et son rôle influant dans toute entreprise. Investir dans le capital humain est, dans l'ensemble, bénéfique pour l'économie et sa croissance. Dans cette étude qui aspire à démontrer l'étendu de l'épuisement professionnel des individus ainsi qu'à mesurer leur performance au travail, nous faisons en sorte de souligner l'impact que peut avoir une surcharge professionnelle sur la productivité d'un employé d'administration publique afin de sensibiliser les organismes publics qui sont encore très peu informés sur le sujet mais aussi sur les conséquences néfastes engendrées par une marginalisation du syndrome du burnout sur l'individu et par conséquent sur l'évolution productive et économique de l'entreprise.

La méthodologie de recherche

Dans ce travail, nous avons adopté une méthodologie qui se divise en plusieurs étapes, une étape descriptive, une étape analytique et enfin une étape déductive. A travers l'étude théorique réalisée, la méthode descriptive nous a permis d'apporter une vision globale sur le burnout et la performance individuelle au travail. Par la suite, la partie empirique de notre recherche nous a permis de mesurer et d'analyser les aspects pratiques relatifs à notre sujet principal en se basant sur une méthode analytique quantitative et statistique. Pour finir, la méthode déductive nous a permis d'établir les conclusions nécessaires à la réponse à la problématique ainsi qu'à la vérification de l'hypothèse établie.

Les études antérieures

Afin de réaliser notre travail, nous avons dû consulter un nombre considérable d'études dont thèses, mémoires et articles. Toutes ces études traitent les deux sujets principaux de notre étude c'est-à-dire le burnout et la performance.

Gestion de la performance : impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH
Jacques Barrette, Rachel Ouellette (Article, 2000, Ontario)[4] :
Cette étude vérifie dans quelle mesure la performance organisationnelle perçue peut être prédite par l'intégration des éléments de la stratégie (intégration stratégique verticale opérationnelle) dans les pratiques de gestion de la performance. Elle examine également si la cohérence des systèmes de gestion des ressources humaines avec la gestion de la performance est liée à une performance organisationnelle supérieure. Les résultats montrent que plus il y a intégration des éléments de la stratégie dans le système de gestion de la performance plus la compétitivité, le positionnement concurrentiel et la pérennité de l'organisation augmentent. D'autre part, les résultats indiquent que l'accroissement de la cohérence des systèmes de GRH avec le système de gestion de la performance est lié à une augmentation du positionnement concurrentiel de l'organisation.

Using the job demands-resources model to predict burnout and performance Arnold B. Baker, Evangelina Demerouti, Willem Verbeke (2004)[5]:
Cet article a pour objectif d'étudier l'utilisation du modèle demandes-ressources du travail pour prédire l'épuisement professionnel et la performance. Un questionnaire pour une analyse quantitative a été distribué a plus de 274 employés de 11 entreprises différentes. Au total, 146 réponses au questionnaire ont été rendues. Les résultats de l'analyse de modélisation des équations structurelles ont fourni un soutien solide aux hypothèses posées à l'exception d'une hypothèse qui a été rejetée. Ces résultats appuient l'affirmation du modèle JD-R selon laquelle Les demandes et les ressources du travail initient deux processus psychologiques, qui finissent par affecter l'organisation.

La Performance Individuelle Au Travail et Ses Déterminants Psychologiques
Brigitte Charles-Pauvers, Nathalie Commeiras, Dominique Peyrat-Guillard et Patrice Roussel (2007, Université d'Angers, France)[6] :

Cet article aborde deux approches conceptuelles sur la performance selon Motowidlo et Campbell, ce, dans le but de révéler le lien existant entre les performances individuelles au travail et ses déterminants psychologiques. La conclusion de cet article avance que L'étude du concept de performance individuelle au travail connaît un renou- veau et un dynamisme rarement rencontré dans le passé. Les mutations auxquelles sont confrontées les organisations, la transformation des emplois, l'évolution de l'exercice du travail, la prise de conscience des gestionnaires en ressources humaines des limites des approches antérieures de la performance au travail, concourent à ce renouvellement et au foisonnement de travaux que le présent article a restitué.

[4] Barrette, J., & Ouellette, R. (2000). Gestion de la performance : impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH. Relations industrielles/Industrial relations, 55(2), 207-226.
[5] Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 43(1), 83-104.
[6] Brigitte, C. P., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007). La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques (No. hal-02118277).

L'effet des pratiques des ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale
Manon Bernard (Thèse de doctorat, Université de Strasbourg, Ecole de Management de Strasbourg, France, 2009) [7]:

L'objectif de cette recherche consiste à étudier l'effet des pratiques des ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale. Selon le modèle des dimensions culturelles défini par Hofstede (1994, 2005), la présente étude tente de valider l'effet modérateur de la culture nationale sur la performance des employés en comparant deux groupes de travailleurs situés dans deux pays, soit l'Angleterre et le Québec. La partie empirique de notre étude est quantitative et a été conduite sur un échantillon de 450 employés. Les principaux résultats montrent que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent constituer un important levier pour accroître la performance des employés lorsqu'elles sont en lien avec la culture du pays.

Le rôle médiateur de l'énergie entre la surcharge de travail et la performance au travail & le rôle modérateur du soutien social dans cette relation
Virginie Sauvageau Francoeur (2015, mémoire de master HEC Montréal, Canada)[8] :

Ce mémoire a pour but de tester un modèle théorique dans lequel l'énergie est un mécanisme qui explique l'association entre un facteur de stress et deux dimensions de performance au travail. Les résultats d'une étude quantitative de 417 employés et leurs superviseurs travaillant dans une institution financière québécoise suggère que plus le superviseur offre du soutien à ses employés plus la relation négative, entre la surcharge et la performance dans la tâche sera atténuée. De manière inattendue, le soutien des collègues n'a pas d'effet modérateur dans la relation entre la surcharge de travail, l'énergie et indirectement la performance au travail.

Burnout
Michael P. Leither, Christina Maslach, Kelly Frame (2015) (Acadia University, Canada, and University of California, Berkeley, USA) [9]:

Dans cet article théorique, il est question de définir qu'est-ce que le burnout selon Maslach et Leither de souligner les conséquences du burnout sur les travailleurs ainsi que de prendre connaissance de l'inventaire de l'épuisement professionnel de Maslach. L'article vise également l'élargissement du cadre théorique du burnout et de l'engagement au travail.

La structure du travail

Dans le but de réaliser ce travail, nous avons établi un plan d'étude divisé en trois chapitres. Les deux premiers chapitres comportent trois sections chacun. Dans le premier chapitre, Etat de l'art, nous avons abordé dans la première section la notion du burnout, dans la seconde les modèles théoriques du burnout et enfin dans la troisième section, nous avons parlé des instruments de mesure du burnout ainsi que de la réinsertion post-burnout.

[7] Bernard, M. (2012). L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale (Doctoral dissertation, Atelier national de reproduction des thèses).
[8] Francoeur, V. S. (2015). Le rôle médiateur de l'énergie entre la surcharge de travail et la performance au travail & le rôle modérateur du soutien social dans cette relation (Doctoral dissertation, HEC Montréal).
[9] Leiter, M.P., Maslach, C. and Frame, K. (2015). Burnout. In The Encyclopedia of Clinical Psychology (eds R.L. Cautin and S.O. Lilienfeld). https://doi.org/10.1002/9781118625392.wbecp142.

Le deuxième chapitre est consacré aux aspects théoriques sur la performance individuelle au travail. Dans la première section, nous avons défini qu'est-ce que la performance pour ensuite parler de la performance et de l'influence de ses déterminants dans la seconde section. Pour finir, dans la troisième section nous avons abordé l'effet du burnout sur la performance.

Enfin, le troisième chapitre constitue la partie pratique de notre recherche. Également subdivisée en trois sections, la première est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil c'est-à-dire l'Assemblée Populaire Communale de Tlemcen. La seconde section aborde la démarche méthodologique de notre étude et enfin la troisième section comporte la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats de notre recherche.

Chapitre I Etat de l’art sur le burnout

Introduction

Depuis de nombreuses années, les travailleurs subissent les effets délétères du stress et de la surcharge de leur labeur. Bien que ces maux aient fait l'objet de diverses réflexions, ce n'est qu'à partir des années 70 qu'ils sont concrètement étudiés. Chercheurs et cliniciens participent alors à l'ascension des recherches sur l'épuisement professionnel. Herbert Freudenberger, psychiatre aux Etats-Unis, est le premier à le nommer « burnout ». Très rapidement, le terme se répand et devient populaire dans le monde entier[10]. Dans ce chapitre, une importante collecte de données et d'information sera reprise afin de faire le tour sur les principales notions qu'il y a à acquérir pour comprendre qu'est-ce que le syndrome du burnout, comment le prévenir et la réinsertion professionnelle des individus après un burnout. La première section a pour but de détailler la notion du burnout en définissant et abordant l'historique du syndrome. La seconde section quant à elle abordera les principaux modèles théoriques du burnout selon plusieurs chercheurs et praticiens dont les travaux ont laissé une empreinte sur la recherche scientifique sur le burnout. Et enfin la troisième section est consacrée aux instruments de mesure les plus utilisés pour diagnostiquer le syndrome du burnout ainsi que les modèles théoriques les plus connu sur la réinsertion du travailleur après sa rémission du burnout.

Section 1 : La notion du burnout

Dans cette section, il s'agit de définir en détail le burnout, de connaitre la différence entre le burnout et l'épuisement professionnel si elle existe mais aussi de prendre connaissance des différents syndromes professionnels ainsi que leur relation avec le burnout pour enfin expliquer quels sont les facteurs qui engendrent un burnout en milieu professionnel.

1.1. Apparition et définition du burnout

Dans cette partie, il s'agit de rapporter les premières constatations de l'apparition du burnout ainsi que sa définition établie et reprise par les chercheurs et praticiens considérés comme pionniers du syndrome.

1.1.1. Apparition du BO

Bien que cité un nombre considérable de fois dans diverses études, le syndrome du burnout a initialement et concrètement été évoqué par Herber Freudenberger dans les années 70. Le psychiatre pionnier de la recherche sur le burnout travaillait bénévolement à la free-clinique de New York ou il suivait des patients atteints d'addictions aux drogues dures. Freudenberger avait lui-même fini par succomber à l'épuisement professionnel en vue de la charge de travail qui pesait sur lui. C'est en constatant son incapacité à réagir pour aider ses patients et sa perte de motivation tout en comparant son état à celui des toxicomanes qu'il arrive à définir le BO « comme un état de fatigue chronique, de dépression et de frustration causés par le dévouement à une cause, à un mode de vie ou à une relation qui échoue à produire les récompenses attendues et conduit en fin de compte à diminuer l'implication au travail » (Freudenberger, 1974)[11].

Burn out qui signifie en anglais bruler ou encore se griller qui fait référence à ce sentiment de brulure intérieure, d'incendie comme Freudenberger le cite « En tant que psychanalyste et praticien, je me suis rendu compte que les gens sont parfois victimes d'incendies, tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se

[10] Josse, E. (2008). Le burn-in et le burn-out. *En ligne : http://www. resiliencepsy.com/IMG/pdf/burnin_burnout. pdf*.

[11] Freudenberger H.J. 1974. "Staff burn out". Journal of Social Issue, vol.30, n° 1, p. 159-165.

consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble ou plus moins intacte » (Freudenberger, 1974)[12].

1.1.2. Définition du BO

Freudenberger ne fu pas le seul à définir le burnout, le terme a été repris par de nombreux autres auteurs. Notamment Bourgault et Meloche (1981) qui ont redéfini le burnout en le dissociant de la dépression. Ce dernier, selon les deux auteures, est principalement accordé à une perte dont la perte du gout de vivre car un individu qui est en dépression se voit perdre tout intérêt de s'impliquer que ce soit du point de vue professionnel ou encore personnel hors le burnout exclu le bon fonctionnement de la santé mentale de l'individu en dehors de son environnement de travail[13].
Pines et al. (1982) Chance (1981 dans Rigar, 1985) reprennent le terme en séparant le burnout de la fatigue morale en prônant que les deux termes ne restent similaires uniquement lorsqu'on évoque leur définition ou encore leurs symptômes, ils prennent cependant toute leur différence lorsqu'il s'agit de voir de plus près les individus exposés aux risques de burnout de par leur implication émotionnelle très intense nécessaire à l'accomplissement de leur travail. Ils définissent la fatigue morale comme une lassitude manifestée à travers un épuisement mental, physique et émotionnel[14].
Maslach et Jackson (1981) définissent le burnout de l''insatisfaction au travail selon eux les deux concepts peuvent avoir une relation mais cette dernière reste faible.
Deux études ont été menées dont la Maslach Burnout Inventory (MBI) et la Job Diagnostic Survey (JDS) sur 91 travailleurs dans le secteur de la santé mentale ainsi que celui des services sociaux, les scores ont révélé le score de la JDS avait une corrélation négative et pondéré avec quelques-unes des échelles du MBI. Ainsi, moins de 6 % de la variance était expliquée par l'une des corrélations. C'est alors la raison pour laquelle les deux auteurs ont écarté l'hypothèse associant le burnout à l'insatisfaction au travail[15].

Par la suite, d'autres auteurs se sont penchés sur la distinction entre l'épuisement professionnel et le stress estimant que le stress pouvait être plus général et concerner tout autant les aspects personnels de l'individu. Quant au burnout, lui, n'est exclusivement relié qu'à l'aspect professionnel puisqu'il est caractérisé comme étant un « stress au travail » ainsi, un individu « stressé » est exposé à plusieurs facteurs amenant à une surcharge émotionnelle. Les termes restent néanmoins interchangeables bien que le burnout soit reconnu comme étant un effet du stress (Belcastro et Gold, 1983)[16].
Pour conclure, une partie des auteurs (Halliwell, 1981 ; Freudenberger et Richelson, 1980 ; Pines et al, 1982) évoquent l'impact des traits de personnalité sur la prédisposition à l'épuisement professionnel ainsi le perfectionnisme, l'idéalisme ou encore l'excès de dévouement chez certains individus peut les exposer au risque de burnout[17].

[12] Hirigoyen, Marie-France. « Le burn-out, une pathologie du monde moderne », *Corps & Psychisme*, vol. 77, no. 2, 2020, pp. 107-118.
[13] Bourgault, D., HE LOC HE, d'épuisement comme un Intervention, 61, 58-66. M. (1981). Caméléon sur Le burnout ou mourir une jupe écossaise.
[14] Pines, A.H., Aronson, E., Kafry, D. (1982). Burnout : se vider dans la vie et au travail. Montréal. Ed. Le Jour.
[15] Maslach, C., Jackson, S.E. (1981a). The measurement of experienced burnout. Journal of occupational behaviour~ 4J 99- 113.
[16] Belcastro, P.A., GOLD, R.S. (1983). Teacher stress and burnout : implications for school health personnel. Journal of school health, 53, 404-407.
[17]Freudenberger, H.J., Richelson, G. (1980). Burnout : the high cost of high achievement. in New-York. Anchor Press. Gevry, Monique (1987). *L'épuisement professionnel dans le secteur des services humains.* NON SPÉCIFIÉ. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 109 p

1.2. Burnout et Epuisement Professionnel : Pléonasme ou oxymore ?

En faisant le tour de divers écrits abordant la thématique du stress au travail, il est inévitable de constater l'utilisation interchangeable des deux termes. Peuvent-ils réellement être utilisés l'un à la place de l'autre ? D'un point de vue étymologique, le burnout est dérivé du verbe anglais to burn out qui veut littéralement dire griller. Il fait, au sens métaphorique, référence au fait de bruler, s'user ou encore s'épuiser. Freudenberger s'est inspiré du vocabulaire des toxicomanes pour décrire les individus en burnout qui sont eux aussi intoxiqués, brulés et incendiés.

La métaphore se propage dans le monde scientifique et professionnel mais peine à se faire traduire de manière adéquate. En langue française, burnout pourrait signifier « se consumer », « bruler ses réserves » ou encore « être en surchauffe »[18].

Maslach et Jackson (1981, p. 1) définissent le BO comme « un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel qui apparaît chez les individus impliqués professionnellement auprès d'autrui ». L'épuisement émotionnel joue un rôle déterminant dans le processus d'apparition du syndrome, il est caractérisé par la perte de motivation pour son travail ainsi que celle des ressources émotionnelles ce qui fini par engendrer un manque d'énergie. Ensuite, le développement d'attitudes impersonnels c'est-à-dire la dépersonnalisation qui une altération de la perception de soi. Les personnes atteintes de dépersonnalisation se sentent inconfortablement détachées de leurs propres sens ainsi que des événements qui les environnent. De là, il est pertinent de conclure que malgré la reprise et la redéfinition du terme burnout par de nombreux auteurs, il n'en reste pas moins égal et équivalent à celui de l'épuisement professionnel. Les deux termes sont alors interchangeables[19].

1.3. La caractérisation des syndromes professionnelles

Bien qu'il soit le plus répandu et le plus connu, le burnout n'est pas l'unique syndrome professionnel. Afin d'éviter toute confusion, il est nécessaire de se pencher théoriquement sur le reste des syndromes du travail.

1.3.1. La définition du burnin : la phase préliminaire du burnout

Pour explorer les contraires, nous définissons les contraires. La psychologie positive a une distinction immédiate et importante. Positif ne signifie pas nécessairement le contraire de négatif (Pawelski, 2016)[20]. Le philosophe Simon Blackburn (1994) définit les concepts polaires comme « des concepts qui acquièrent une identité en partie en s'opposant » (p. 291)[21].

A partir de là, on peut définir ce qu'est un burnin. Le burnin est considéré comme un syndrome psychologique dans les domaines du stress émotionnel et interpersonnel, caractérisé par des dimensions d'énergie, de perspective et d'auto-évaluation, par opposition à l'épuisement professionnel. En comparant les deux syndromes, BO et BI, on constate que BO se caractérise sans aucun doute par une surcharge émotionnelle au niveau énergétique. Le BI quant à lui est défini par un sentiment de plein d'énergie.

[18] Ide, Pascal. « Le burn-out : une maladie du don ? », *Nouvelle revue théologique*, vol. 137, no. 2, 2015, pp. 256-277.
[19] C. Maslach, S. Jackson, *Maslach Burnout Inventory Manual*, (p. 1)
[20] Pawelski, J.O. (2016). Defining the 'positive' in positive psychology : Part I : A descriptive analysis. The Journal of Positive Psychology, 11(4), 339-356.
[21] Blackburn, S. (1994). Polar concepts. In The Oxford dictionary of philosophy. Oxford : Oxford University Press.

Les personnes atteintes de burnout ont des perspectives déraisonnablement cyniques tandis que les personnes atteintes de burnin restent optimistes. Lorsqu'il s'agit de l'auto-évaluation, là encore, les deux concepts sont contradictoires car les individus souffrants de BO ont un faible sentiment d'efficacité personnelle et les individus atteints de BI gardent un bon sentiment d'efficacité personnelle[22].

L'énergie reflète ce que nous considérons comme la dimension énergétique du burn-in. Elle est définie comme « faire des choix qui améliorent la santé mentale et physique » (Rath, 2015)[23]. L'optimisme reflète la dimension Outlook du burn-in. L'optimisme est défini comme « remarquer la bonté en soi et chez les autres, identifier ce qui est contrôlable, rester fidèle à la réalité et remettre en question les croyances contre-productives » (Reivich, Seligman et McBride, 2011)[24]. L'auto-efficacité reflète ce que nous considérons comme la dimension d'auto-évaluation du burn-in. L'auto-efficacité est "la croyance en sa capacité à réussir".

Le burnin est considéré comme l'étape qui précède l'épuisement professionnel et l'ultime burnout. L'individu atteint de burnin puise son énergie et sa motivation de sa peur de perdre son emploi ou son revenu ainsi que de son besoin de reconnaissance de la part de ses collègues ou de ses supérieurs. Il ressent l'intense désir de valoriser son endurance, ses compétences et son courage. Il s'exprime à travers un présentéisme abusif sur son lieu de travail qui le mène inévitablement au surmenage. Le travailleur en burnin reste à son poste en toute circonstances. Par conséquent, il succombe à la charge émotionnelle et physique, devient peu productif et démotivé, l'épuisement professionnel commence alors à se faire ressentir[25].

1.3.2. La définition du boreout : le syndrome de l'ennui au travail

Le bore out est un syndrome d'épuisement professionnel par ennui, il a récemment été découvert et fait à présent partie intégrante de la famille des troubles d'épuisement psychique. Dès les débuts du 21 -ème siècle, il est estimé par Rothlin et Werder que trois fois plus de travailleurs succombent au bore-out qu'au burn-out[26]. Wyatt (1929), lui, a décrit l'ennui que pouvait engendrer la monotonie des activités professionnelles répétitives à réaliser ainsi que la fatigue et la démotivation qui pouvaient en résulter[27].

Il existe plusieurs facteurs déterminant l'apparition de l'ennui au travail dont le sentiment d'être trop qualifié pour le travail en question ou le sentiment de ne pas exploiter suffisamment ses compétences. D'un aspect organisationnel, la fragilité de la pérennité de l'entreprise, la manière de gérer ou encore le manque de tâches à accomplir durant les heures de travail associé à une faible disponibilité de ressources peuvent présenter des risques menant les salariés vers un épuisement professionnel par ennui[28]. L'ennui au travail peut conduire à l'insatisfaction et au stress au travail, à une diminution des performances, à un comportement improductif et même à l'absentéisme, les accidents se multiplient,

[22] King, J., & Kokore, S. (2017). Burned-in, not burned-out : a theory of how excellent urban educators shift mindsets and continue to teach.
[23] Rath, T. (2015). Are you fully charged ? The 3 keys to energizing your work and life. Silicon Guild.
[24] Reivich, K. J., Seligman, M. E. P., & McBride, S. (2011). Master resilience training in the U. S. Army. American Psychologist, 66(1), 25-34.
[25] Josse, E. (2008). Le burn-in et le burn-out. *En ligne : http://www. resiliencepsy.com/IMG/pdf/burnin_burnout. pdf*.
[26] Rothlin P, Werder PR. Diagnose boreout : warum unterforderung im Job krank macht. Heidelberg : Redline Wirtschaft ; 2007.
[27] Wyatt S. Boredom in industry. Pers J 1929 ; 8 : 161—71.
[28] Bataille S. Le bore out, nouveau risque psychosocial ? Quand s'ennuyer au travail devient douloureux. Ref Sante Trav 2016 ; 145 : 19—27.

les salariés peuvent alors être amenés à ressentir le désir d'arrêter de travailler. Il est plus susceptible d'affecter les hommes plus jeunes (moins de 36 années)[29]. Le processus de déroulement du boreout conduit à terme et inévitablement au burnout. L'ennui au travail peut avoir de lourds impacts sur la santé mentale en vue du stress qu'il engendre dont un sombrement dépressif ou alcoolique. Sabine Bataille, sociologue du travail, spécifie que le boreout en tant que processus est une phase sous-jacente du burnout. Malgré ses apparences bénignes aux yeux des travailleurs, ces derniers ressentent toutefois le processus du boreout et peuvent s'en servir pour éviter une chute plus ravageuse dans l'épuisement professionnel[30].

1.3.3. La définition de l'épuisement compassionnelle :

La fatigue compassionnelle a tout d'abord été décrite par Joinson en 1992 ensuite reprise par Figley en 1995 sous le terme anglosaxon compassion fatigue afin de donner une explication aux symptômes qui apparaissent provocant une perte partielle ou totale des capacités à ressentir de l'empathie ou encore de la compassion qui sont initialement des symptômes associés au registres des troubles post-traumatiques chez les soignants qui suivent les récits des patients ayant été victimes de traumatismes.

Figley mentionne que les traitants des victimes de stress post-traumatique sont eux aussi exposés indirectement au risque de développer de pareils symptômes, une notion reconnue récemment par l'association américaine de psychiatrie (DSM) dans la classification américaine des maladies mentale[31]. Par conséquent, les soignants des victimes de troubles post-traumatiques sont alors à leurs tours atteints de stress post-traumatique secondaire et d'épuisement compassionnel.

Le modèle de Figley indique onze facteurs provocant l'apparition de l'épuisement compassionnel : « la capacité d'empathie (empathic ability), l'implication empathique (empathic concern), la surexposition à des victimes de traumatismes (exposure to the client), la réponse empathique (empathic response), le stress compassionnel (compassion stress), le sentiment d'efficacité (sense of achievement), la distanciation (disengagement), la satisfaction (satisfaction), une trop longue exposition (prolonged exposure), les souvenirs traumatiques (traumatic recollections), les perturbations de la vie (disruption life) »[32].

En comparant le burnout à l'épuisement compassionnel, il apparait en premier lieu que le burnout est la conséquence d'une surexposition sur une durée de temps considérable à une surcharge de travail et de stress dans le cadre professionnel lorsque l'épuisement compassionnel est résultant d'un stress traumatique secondaire aigue. Les deux termes se distinguent malgré leurs similarités (stress, épuisement, découragement) (Cicognani et al., 2009) [33].

1.3.4. La définition du Workaholisme :

Le workaholisme est défini par Clark, Michel, Zhdanova, Pui et Baltes (2016, p. 1840) tel : « une dépendance au travail causée par l'impression d'être forcé de travailler en raison de la pression interne.

[29] Harju L, Hakanen JJ, Schaufeli WB. Job boredom and its correlates in 87 Finnish organizations. J Occup Environ Med 2014 ; 56(9) : 911—8.

[30] Chapelle, F. G. (2016). Modélisation des processus d'épuisement professionnel liés aux facteurs de risques psychosociaux : burn out, bore out, stress chronique, addiction au travail, épuisement compassionnel. *Journal de thérapie comportementale et cognitive*, *26*(3), 111-122.

[31]American Psychiatric Association. Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (Washington DC, 2000). 5e éd. Paris : Elsevier Masson ; 2015 [Traduction française par M-A Crocq et J-D Guelfi].

[32] Figley CR. Treating compassion fatigue. New York : Brun-ner/Routledge ; 2002.

[33]Cicognani, E., Pietrantoni, L., Palestini, L., & Prati, G. (2009). Emergency workers' quality of life : The protective role of sense of community, efficacy beliefs and coping strategies. Social Indicators Research, 94(3) 449 463. GOUMDISS, Meriem, *et al.* Le lien entre l'empathie et la fatigue de compassion auprès des urgentistes. 2018.

Le workaholique souffre de comportements obsessionnels envers son travail et travaille de manière abusive ignorant tout signe alarmant ainsi que les conséquences négatives que cette addiction peut engendrer »[34].

Il est souligné à plusieurs reprises que le workaholisme peut avoir un impact problématique sur le mode de vie du salarié atteint. Burke et al. (2006) avancent, néanmoins, que l'addiction au travail peut être considérée positivement d'un point de vue organisationnel. Les auteurs mentionnent spécifiquement une étude de 1980 de Machlowitz qui décrivait des centaines de « bourreaux de travail » interrogés comme étant très satisfaits et très productifs[35]. Cependant, le workaholisme peut apparaître comme un phénomène dérogatoire, conduisant le workaholique à se livrer à d'autres dépendances, au chagrin, au désintérêt pour le travail et à de mauvaises performances professionnelles (Naughton, 1987 ; Porter, 1996)[36]. Dans l'étude d'Andreassen, Hetland et Pallesen (2013), il est observé des travaux qui explorent les conséquences relationnelles et familiales que peut entretenir le workaholisme particulièrement lorsque le workaholique doit maintenir un certain équilibre entre sa vie de famille et son travail[37].

Balducci, Cecchin, Fraccaroli et Schaufedi (2012) quant à eux voient le workaholisme comme susceptible de faire naitre des émotions négatives et observent que la dépendance au travail peut amener ses victimes à avoir des comportements agressifs en milieu professionnel[38].

De manière générale à travers les nombreuses études et recherches menées, le workaholisme semble adopter diverses formes de par ses définitions ou encore ses causes qui peuvent être distinguables sur le plan organisationnel comme sur le plan personnel. Certains auteurs voient ses conséquences comme bénéfiques, cependant la plupart penchent pour leur aspect péjoratif[39].

1.4. Les facteurs explicatifs de la manifestation du burnout

Bien que citées de manière générale plus haut, les causes d'apparition du burnout doivent être abordées de manière plus détaillée et précise afin de pouvoir espérer faire un tour sur l'ensemble des connaissances qu'il y à acquérir si l'on veut avoir une notion complète sur l'épuisement professionnel.

Les facteurs d'apparition de l'épuisement professionnel peuvent être rangés en deux catégories distinctes, individuel et organisationnel.

Les facteurs individuels concernent principalement le genre, l'âge ou encore la personnalité de l'individu. Selon Truchot (2014), peu d'études ont été réalisées concernant l'influence du genre de l'individu sur sa prédisposition à être atteint de burnout[40]. Maslach (1982) avance que le burnout est

[34] Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y. & Baltes, B. B. (2016). All Work and No Play ? A Meta-Analytic Examination of the Correlates and Outcomes of Workaholism. Journal of Management, 42 (7), 1836-1873. doi :10.1177/0149206314522301.

[35] Burke, R. J., Matthiesen, S. B., & Pallesen, S. (2006). Personality correlates of workaholism. Personality and Individual Differences, 40, 1223–1233.

[36] Naughton, T. J. (1987). A conceptual view of workaholism and implications for career counseling and research. The Career Development Quarterly, 35, 180–187.

[37] Andreassen, C. S., Hetland, J., & Pallesen, S. (2013). Workaholism and work-family spillover **in a crossoccupational sample. European Journal of Work and Organizational Psychology, 22, 78–87.**

[38] Balducci, C., Cecchin, M., Fraccaroli, F., & Schaufedi, W. B. (2012). Exploring the relationship between workaholism and workplace aggressive behaviour : The role of job-related emotion. Personality and Individual Differences, 53, 629–634.

[39]Guédon, D., & Bernaud, J. L. (2015). Le workaholisme dans une université française : une perspective transactionnelle. *Pratiques psychologiques*, *21*(1), 71-85.

[40] TRUCHOT D., Épuisement professionnel et Burnout : Concepts, modèles, interventions, Dunod, 2004.

plus susceptible de toucher les jeunes travailleurs[41]. Fiedman et Rosenman (1959), concernant l'influence de la personnalité, caractérisent le Type A des personnes ayant un besoin intense de contrôle, se fixant de hauts objectifs témoignant de leur profond engagement. Manquer de contrôle sur leur environnement est déjà considéré comme une source de stress par ce type d'individus ce qui nécessite de constants efforts les menant à terme vers l'épuisement[42]. Rotter (1966) arrive à mettre en place le « locus of control » qui détermine le lien de cause que peuvent avoir le comportement des individus avec les évènements qui se produisent autours d'eux[43]. Selon Fielding et Gall (1982), l'absence de ce lien prédisposerait les travailleurs au burnout. Une faible estime de soi ainsi qu'un sentiment d'inefficacité amènent également l'individu vers l'épuisement professionnel.

Ces facteurs bien que déterminants ne sont pas toujours fixes, en effet selon Truchaut (2004), ils pourraient évoluer et varier d'un environnement à un autre ou de l'interaction entre l'environnement et l'organisation ce qui ne garantit pas toujours la stabilité de ces liens de causalité. Ce qui laisse aux facteurs organisationnels la possibilité d'avoir un impact sur la manifestation du burnout. Les facteurs organisationnels peuvent se résumer par des horaires de travail exagérées, de mauvaises conditions de travail, un manque de ressources matériel, un travail répétitif et monotone…etc.[44].

Le burnout peut être provoqué par un stress dû à une charge de travail intense du point de vue qualitatif comme du point de vue quantitatif affirme Truchaut (2004). Zanotti et Thibodeau (2007) distinguent cinq éléments organisationnels suscitant le stress au travail : « les éléments liés à la tâche, à l'organisation, aux perspectives de carrière, aux relations de travail et à l'environnement socio-économique. »[45]

Section 2 : Les modèles du burnout

Il existe plusieurs modèles déterminants du burnout, dans cette partie les plus influents sont chronologiquement classés afin de constater l'évolution du burnout, de son diagnostic ainsi que de ses préventions.

2.1. Le modèle du burnout de Veil (1959)

Claude Veil, psychiatre français et souvent méconnu malgré ses nombreuses recherches qui ont anticipé les analyses du stress et de l'épuisement au travail. Pionnier et novateur, il est en 1959 le premier à aborder la fatigue professionnelle et intellectuelle comme un fait médicale[46]. Veil (1959) parle d'un investissement personnel immodéré qui se conclu par une fatigue intellectuelle dont le seuil est propre à chaque individu[47]. Veil dit : « Chaque individu possède ainsi un certain capital, une marge d'adaptation, plus ou moins large, et qui lui appartient en propre. Tant qu'il reste à l'intérieur, en homéostasie, il peut en jouer indéfiniment. S'il vient à la saturer, la fatigue (le relevé de compte) l'en

[41]Maslach C., Burnout : The cost of caring , Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ, 1982.
[42] Friedman M., R Oseman R.H., « Association of specific overt behavior pattern with blood and cardiovascular findings: blood cholesterol level, blood clotting time, incidence of arcus senilis, and clinical coronary artery disease », Journal of the american medical association, 169.12, 1959, p1286-1296.
[43] Rotter J.B., « Generalised expectancies for internal versus external control of reinforcement », Psychological Monographs, 80.1, 1966.
[44] Picart, Ludovic, Jacques Jaussaud, et Bruno Amann. « Au cœur des risques psychosociaux : facteurs organisationnels déterminants du Burnout des managers », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 134, no. 5, 2019, pp. 259-281.
[45] Zanotti C., Thibodeau D.S., Tenir l'épuisement professionnel à distance : Le Burn Out. Les Editions Quebecor, 2007
[46] L'huilier, Dominique. « Introduction à l'œuvre de Claude Veil », *Vulnérabilités au travail. Naissance et actualité de la psychopathologie du travail*, sous la direction de Veil Claude. Eres, 2012, pp. 9-51.
[47] Veil, C. (1959). States of exhaustion. Concours médical, 81(23), 2675-6.

avertit ; s'il continue, même le plus petit effort supplémentaire va le conduire à la faillite, il se désadapte ». (Veil, 1959 cité dans Olié et Légéron, 2016 : 2)[48]

Pour conclure, Veil restreint la notion de l'épuisement professionnel à la fatigue, la saturation et le manque d'adaptation en négligeant l'aspect cognitif, les émotions ou encore l'environnement et leur relation avec l'individu et son travail[49].

2.2. Le modèle du burnout de Freudenberger (1974)

C'est dans « staff burnout », un article rédigé par le psychiatre Herbert Freudenberger en 1974 qu'apparait le terme burnout pour la toute première fois. (Olié & Légeron, 2016)

Après une année de travail dans une clinique communautaire à New York où il accompagnait bénévolement les patients atteints de toxicomanie (Olié & Légéron, 2016 ; Kane, 2009)[50]. Freudenberger constate une baisse de motivation considérable chez les autres bénévoles. En effet, les volontaires semblent physiologiquement épuisés et souffrent de troubles émotionnels (Olié & Légéron, 2016). Viennent se rajouter à cela des changements comportementaux que Freudenberger nommera « changements compensatoires ». Deux sont distinguables par le psychiatre. La première catégorie semble concerner des bénévoles qui développent un comportement fuyard qui tend à éviter tout rapport avec les collègues, Freudenberger qualifiera ce comportement de comportement d'évitement. Le second, qualifié de comportement de surenchère, décrit une catégorie de bénévole fortement présente sur les lieux mais cependant très peu productive (Fuhrer, Moisson-Duthoit, & Cucchi, 2011)[51]. Dans ce modèle, toute l'attention est portée vers l'individu et ses caractéristiques. Freudenberger (1974) mesure le seuil d'engagement que peut avoir un volontaire envers la relation d'aide et décrit le burnout comme étant un état[52]. Bien que novatrice et considérable, la vision ne porte pas sur l'environnement de l'individu ni ses relations aux autres et à son travail ainsi, elle se retrouve limitée[53].

2.3. Le modèle de burnout de Maslach & Jackson (1981)

Maslach et Jackson ont été les premiers à mettre en place un instrument permettant de mesurer le burnout. Ils ont abordé la problématique de l'épuisement professionnel du point de vue individuel et organisationnel à la fois.

La théorie de Maslach & Jackson englobe : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et le non-accomplissement personnel au travail. Ces trois pôles permettent d'illustrer le burnout de manière à prendre en compte le rapport avec soi, les autres ainsi qu'avec l'environnement.

- **L'épuisement :** l'épuisement est le résultat d'une usure des ressources personnelles (Kane, 2009).

  Il s'agit pratiquement d'un sentiment de démotivation, ressenti par l'individu, émanant d'une

[48] Olié, J. P., Légeron, P., Acker, A., Adolphe, M., Allilaire, J. F., Chamoux, A., ... & Le Gall, J. R. (2016). Le burn-out. Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine, 200(2), 349-365.
[49] Dion, K., & Ghadiri, D. P. S. (2020). *Les stratégies de négociation identitaire post-burnout* (Doctoral dissertation, HEC Montréal).
[50] Kane, S (2009). Facteurs facilitants et entravants le retour au travail, [mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Archipel, https://archipel.uqam.ca/2699/1/M10997.pdf
[51] Fuhrer, C., Moisson-Duthoit, V., & Cucchi, A. (2011). Quand l'environnement relationnel contribue à la compréhension du burnout. Management Avenir, (1), 194-215.
[52] Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. Journal of social issues, 30(1), 159-165
[53] Dion, K., & Ghadiri, D. P. S. (2020). Les stratégies de négociation identitaire post-burno*ut* (Doctoral dissertation, HEC Montréal).

charge de travail démesurée ainsi qu'à des conflits personnels relatifs au travail (Maslach et Jackson, 1981)[54]. Le stress au travail est majoritairement associé à la surcharge professionnelle en relation avec des conflits interpersonnels entre plusieurs individus au travail (Kane 2009)[55].

- **La dépersonnalisation :** La dépersonnalisation dans cette seconde étape de la théorie de Maslach & Jackson (1981) est perçu comme un sentiment de désintérêt et d'indifférence envers son activité professionnelle. Lorsqu'un individu est exposé à un environnement stressant sur une certaine durée de temps, il développe un comportement lui permettant de se protéger de cette anxiété (Kane 2009).

Le stress peut surgir d'une inadaptation entre l'individu et son organisation ce dernier étant conceptualisé de manière statique, c'est à l'individu d'adapter son comportement cognitif en prenant des distances émotionnelles envers son environnement, ses collègues ou encore les personnes qui bénéficient de ses services. Une indifférence, une déshumanisation et un cynisme sont ressentis (Maslach & Jackson, 1981).

- **Le non-accomplissement au travail :** Cette troisième et dernière partie concerne la perte d'efficacité personnelle. Correspondant au comportement propre du travailleur, ce dernier ressent une perte de motivation et un désengagement. Des sentiments qui se traduisent par une perte de performance et de productivité professionnelles (Maslach & Jackson, 1981 ; Kane, 2009).

[54] Maslach, C. et Jackson, J. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of occupational behaviour: vol. 2, no 2 (avril), p. 99 - 114.

[55] Kane, S (2009). Facteurs facilitants et entravants le retour au travail, [mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Archipel, https://archipel.uqam.ca/2699/1/M10997.pdf

Figure I-1 : Les dimensions du burnout selon Maslach (1981)



Source : Le burn-out des internes en médecine : création d'une typologie exploratoire à partir du modèle de Maslach (1976)

Les deux chercheurs ont été les premiers à permettre de mesurer l'épuisement professionnel à travers l'outil qu'ils ont mis en place le « Maslach Burnout Inventory ». En l'absence d'une évaluation médicale concrète et d'autres outils de diagnostic du burnout, le MBI reste le moyen de mesure le plus utilisé et le plus populaire (Schaufeli & Enzmann, 1998)[56]. Le modèle permet toutefois de frayer chemin à d'autres moyens de diagnostic car il est le premier à permettre au burnout d'être détecté et même prévenu puisqu'il aborde l'apparition de l'épuisement professionnel de manière évolutive[57].

2.4. Le modèle du burnout de Maslach & Leiter (1997)

Maslach et Leiter (1997) définissent le burnout comme : « l'indice de la dislocation entre ce que les gens sont et ce qu'ils doivent faire. Il représente l'érosion des valeurs, de la dignité, de l'esprit et de la volonté – une érosion de l'âme humaine. C'est une maladie qui se propage progressivement et continuellement dans le temps, plongeant les gens dans une spirale infernale dont il est difficile de se remettre »[58].

[56] Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). The burnout companion to study and practice : A critical analysis. CRC press.
[57] Dion, K., & Ghadiri, D. P. S. (2020). Les stratégies de négociation identitaire post-burnout (Doctoral dissertation, HEC Montréal).
[58] Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout. San Francisco : Jossey-Bass.

La théorie de Maslach & Leiter est une expansion de la théorie précédente, elle se base sur la cause environnementale qui pousserait l'individu vers les trois étapes de la théorie de Maslach & Jackson (épuisement émotionnel, dépersonnalisation, perte d'efficacité personnelle).

Le cadre théorique récent du burnout a été placé sur un continuum entre l'expérience négative du burnout (composée d'épuisement, cynisme et inefficacité) et l'expérience positive de l'engagement (composé d'énergie, d'implication et d'efficacité). Cette nouvelle conceptualisation reflète plus systématiquement les réponses des sujets sur le MBI comme étant un continuum lisse d'expérience plutôt que comme une condition discrète. Cela nous permet également de considérer les facteurs susceptibles d'améliorer l'énergie, la vigueur et la résilience des employés ; augmenter l'implication et la concentration sur les tâches de travail ; et pour s'assurer de leur dévouement et de leur sens de l'efficacité au travail (Maslach et al., 2012)[59]. L'un des domaines de recherche les plus prometteurs concerne les interventions organisationnelles qui peuvent modifier l'environnement de travail pour améliorer l'engagement des employés (Maslach et al., 2012).

L'échelle des domaines de la vie professionnelle (AWS) a été développée dans ce but. Il évalue un continuum emploi-personne apte à inapte dans six domaines : surcharge de travail, manque de contrôle, récompense insuffisante, rupture de la communauté, absence d'équité et conflit de valeurs. Un bon ajustement entre l'emploi et la personne dans l'un de ces domaines peuvent améliorer l'engagement, tandis que de mauvais ajustements peuvent intensifier l'épuisement professionnel (Leiter & Maslach, 2004)[60].

Les recherches futures devraient se concentrer sur les types d'interventions qui améliorent l'appariement emploi-personne. Lors de l'introduction de l'engagement avec le travail contrairement à l'épuisement professionnel, Maslach et Leiter (1997) ont noté que la distribution des scores sur les sous-échelles MBI dans de grands échantillons organisationnels ne montrait aucune preuve d'un point clair indiquant l'épuisement professionnel par opposition à un lien psychologique bien ajusté avec le travail. Au lieu de cela, ils ont trouvé une distribution homogène des scores allant des notes les plus positives (c'est-à-dire ne jamais commencer une journée de travail en se sentant épuisé) aux plus négatives (c'est-à-dire commencer chaque jour en se sentant épuisé)[61]. Certains auteurs ont affirmé que l'engagement au travail est indépendant de l'épuisement professionnel malgré des corrélations négatives substantielles entre les deux construits tels que mesurés par le MBI et l'échelle d'engagement au travail d'Utrecht (UWES ; Schaufeli, Bakker et Salanova, 2006)[62].

2.5. Le modèle du burnout de Farber (1991)

La théorie de Farber (1991) résume sa définition du burnout en se basant sur trois profils spécifiques dont le profil frénétique, sous-stimulé et épuisé.

- Le profil frénétique est caractérisé par un dévouement et une implication relevant du workaholisme (Farber, 1990 ; Farber, 1991). Un individu frénétique se fixe des défis et des objectifs de manière à travailler toujours plus dur afin d'obtenir les résultats attendus. Il ressent

[59] Maslach, C., Leiter, M. P., & Jackson, S. E. (2012). Making a significant difference with burnout interventions : Researcher and practitioner collaboration. Journal of Organizational Behavior, 33, 296–300.

[60] Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife : A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), Research in occupational stress and well-being (Vol. 3, pp. 91–134). Oxford: JAI Press/Elsevier.

[61] Leiter, M.P., Maslach, C. and Frame, K. (2015). Burnout. In The Encyclopedia of Clinical Psychology (eds R.L. Cautin and S.O. Lilienfeld). https://doi.org/10.1002/9781118625392.wbecp142

[62] Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. Educational and Psychological Measurement, 66, 701–716.

également un fort besoin de reconnaissance et a de l'ambition. Si les résultats espérés ne sont pas obtenus, ce genre d'individus, qui ne peuvent reconnaitre leurs limites, ont tendance à travailler plus acharnée (Zawieja, & Guarnieri, 2013). En travaillant plus dur, le profil frénétique se retrouve exposé à un stress ainsi qu'à un épuisement lié à leur environnement et se disent alors « au bout du rouleau » (Montero-Marín et al., 2009)[63].

- Le profil sous-stimulé se caractérise par un sentiment d'ennui, d'indifférence et de désintérêt envers son travail (Zawieja, & Guarnieri, 2013)[64]. Détaché, l'individu sous-stimulé, accomplie ses taches avec une apathie totale (Montero-Marín et al., 2009). Le type sous-stimulé se protège du stress et de la fatigue en se détachant de son travail (Farber, 1991).
- Le profil épuisé se rapproche de la définition de Maslach, en effet c'est un type d'individu caractérisé par une fatigue émotionnelle engendrée par une déshumanisation ainsi qu'une négligence et un manque de control sur les résultats espérés (Montero-Marín et García-Campayo, 2010)[65]. L'épuisé ressent un désengagement important et ne se sent pas impliqué dans l'accomplissement de son travail ce qui se conclu par d'inévitables conséquence sur son estime de soi. En résumé, le type épuisé se voit stressé, anxieux et frustré par la charge de travail qui pèse sur lui tout en restant impuissant face à la tâche qu'il a à accomplir, une incapacité qu'il développe à travers un sentiment de négligence.

Le modèle de Farber (1990)[66], comme le modèle de Maslach, comporte trois dimensions suivant l'ordre d'un processus où il est pertinent de constater une baisse de l'implication professionnelle bien que Farber ne semble se soucier que de ce que peut ressentir un profil stressé envers la tâche qu'il doit accomplir[67].

Les théories qui vont suivre sont perçues comme des théories se rapprochant du relationnel ce qui permettrait de mieux comprendre et aborder les causes de l'épuisement professionnel qui ne sont plus limitées aux ressources personnelles de l'individu et à son inadaptation avec son environnement mais également à son réseau relationnel et structurel (Alderson, 2004)[68]. Le modèle de Cherniss et le modèle de la psychodynamique du travail seront abordés afin d'éclairer ces points.

2.6. Le modèle du burnout de Cherniss (1980)

Très peu d'études ont été guidées par un modèle ou un cadre de recherche complet. Maslach et Pines, Aronson et Kafry suggèrent que l'épuisement professionnel est un phénomène développemental[69], mais leurs recherches ont été guidées par la simple distinction des antécédents en facteurs individuels ou contextuels et en modèles de recherche statiques. Cherniss a proposé le modèle le plus complet qui

[63] MONTERO-MARÍN J, GARCÍA-CAMPAYO J, MOSQUERA MERA D, LÓPEZ DEL HOYO Y (2009). A new definition of burnout syndrome based on Farber's proposal. J Occup Med Toxicol. 30;4: 31.

[64] Zawieja, P., & Guarnieri, F. (2013). Épuisement professionnel : approches innovantes et pluridisciplinaires. Armand Collin

[65] Montero-Marin J, GARCÍA-CAMPAYO J (2010). A newer and broader definition of burnout : validation of the ‚Burnout Clinical Subtype Questionnaire (BCSQ-36)'. BMC Public Health.10 : 302.

[66] Farber BA (1990). Burnout in psychotherapists: incidence, types and trends. Psychotherapy in Private Practice, 8 : 35-44.

[67] Zawieja, P., & Guarnieri, F. (2013). Épuisement professionnel : approches innovantes et pluridisciplinaires. Armand Collin

[68] Alderson, M. (2004). La psychodynamique du travail et le paradigme du stress : une saine et utile complémentarité en faveur du développement des connaissances dans le champ de la santé au travail. Santé mentale au Québec, 29(1), 261-280

[69] Pines A., Aronson E. and Kafry D. Burnout : From Tedium to Personal Growth. The Free Press,New York,1981.

considère le burnout comme un processus qui se développe dans le temps[70]. Ce modèle propose que des caractéristiques particulières du milieu de travail interagissent avec les personnes qui entrent dans l'emploi avec des orientations de carrière particulières. Ces personnes apportent également avec elles des exigences et des soutiens particuliers en matière de travail supplémentaire. Ces facteurs, combinés, font que des sources particulières de stress sont ressenties à des degrés divers par les titulaires de poste. Les individus font face à ces stress de différentes manières. Certains emploient des techniques et des stratégies que l'on pourrait qualifier de résolution active de problèmes[71].

D'autres s'en sortent en manifestant les changements d'attitude négatifs que Cherniss a identifiés dans sa définition de l'épuisement professionnel. L'épuisement professionnel, selon Cherniss, se produit au fil du temps - c'est un processus et représente une façon de s'adapter ou de faire face à des sources particulières de stress. Sur la base de ces observations intensives, Cherniss a développé un modèle de processus pour expliquer le développement de l'épuisement psychologique[72]. L'épuisement professionnel consiste en des changements d'attitude négatifs tels que des objectifs de travail réduits, moins de responsabilité personnelle pour les résultats du travail, moins d'idéalisme, un plus grand détachement émotionnel de ses clients, une aliénation au travail et un intérêt personnel accru.

Le développement de ces changements d'attitude négatifs représente une forme d'adaptation, ou le résultat d'une adaptation inadéquate via la résolution active de problèmes. Trois panels de variables sont supposés affecter l'épuisement professionnel. D'une part, certains aspects de son environnement de travail (orientation, charge de travail, autonomie, leadership et supervision) affectent l'épuisement directement, ainsi qu'indirectement via un second panel, sources de stress[73]. Ce panneau, sources de stress, a un effet direct sur le burnout. Le troisième panel, l'individu (caractéristiques démographiques, orientations de carrière, soutiens et demandes extra-travail) a également à la fois un effet direct sur l'épuisement professionnel, ainsi qu'un effet indirect à travers la variable sources de stress[74].

2.7. Le modèle du burnout selon la psychodynamique du travail (2009)

Christophe Dejours, psychiatre Français, s'appuie sur son expérience clinique de plusieurs décennies auprès de personnes souffrant de détresse liée au travail et sur son rôle de chercheur et de consultant dans les organisations, pour générer une théorie selon laquelle il explique la relation entre le sujet, le travail, le matériel, le social et le politique, et qui se concentre sur la manière dont le travail a un impact sur la subjectivité et la vie humaine. L'approche de Dejours est clairement freudienne ; il utilise le terme freudien « affect », plutôt qu'émotion, car, comme nous le verrons, ce concept, qui dénote le lien entre le corps et le psychisme, prend en compte la pulsion sexuelle et sa transformation à travers le processus de travail.

Dejours considère que la métapsychologie freudienne n'accordait pas assez d'importance au travail ; son ambition est donc de compléter la psychanalyse en comprenant le rôle spécifique du travail dans la construction subjective et le rapport à la pulsion sexuelle. La théorie de Dejours est vraiment centrée sur ce que le travail fait psychiquement au sujet, comment cela l'affecte. Pour Dejours, un certain niveau de souffrance est inévitable dans tous les types de travail (même si, certes, certaines catégories

[70] Cherniss, C. (1980). Professional burnout in human service organizations. New York : Praeger.
[71] Burke, R. J. (1987). Burnout in police work : An examination of the Cherniss model. *Group & Organization Studies*, *12*(2), 174-188.
[72]Cherniss C. Burnout in new professionals : a long-term follow-upstudy. J. Hlth Human Resources Admin. 12, 11, 1989.
[73] Cherniss C. Natural recoveryfrom burnout : results of a 10-year follow-up study. J. Hlth Human Resources Admin. 13, 132, 1990.
[74] Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1995). A longitudinal examination of the Cherniss model of psychological burnout. *Social science & medicine*, *40*(10), 1357-1363.

de travail sont plus pénibles que d'autres). Néanmoins, et fondamentalement, le travail peut contribuer à un enrichissement subjectif et social. L'hypothèse sous-jacente est que les êtres humains veulent généralement bien travailler et qu'ils gagnent en satisfaction lorsqu'on leur en donne l'occasion (Dejours, 1980, 1998)[75]. Dejours (2007) met en évidence le processus de travail et l'investissement subjectif requis pour accomplir une tâche : « Le travail est ce qu'implique, humainement, le fait de travailler : gestes, savoir-faire, implication du corps et de l'intelligence, capacité d'analyser, d'interpréter et de réagir aux situations. C'est le pouvoir de ressentir, de penser et d'inventer.

En d'autres termes, pour le clinicien, le travail n'est pas avant tout le rapport salarial ou l'emploi mais le « travail », c'est-à-dire la manière dont la personnalité s'implique face à une tâche soumise à des contraintes »[76] (matérielles et social). (p.72) Cette théorie dirige l'attention vers le monde objectif qui interpelle le sujet et limite l'action. L'organisation planifiée du travail — prescriptions, lignes directrices ou consignes — n'est jamais la même que la réalité réelle de l'activité de travail concrète. Pour Dejours, travailler, c'est d'abord éprouver le « réel », qui n'est pas le réel lacanien ; Le réel de Dejours ne renvoie pas à un registre dans la subjectivité. Il met plutôt l'accent sur l'aspect objectif du travail qui entrave le processus de travail. Cela peut inclure la fatigue, des compétences/expériences insuffisantes, des règles ou instructions organisationnelles contradictoires ou excessives, ou la survenue d'événements inattendus (par exemple, des pannes de machines, d'outils, de matériaux et de systèmes, ou des perturbations dues à d'autres collègues, patrons ou subordonnés). Le réel implique « l'expérience de la résistance du monde » (Dejours, 2009 : 21)[77].

En conséquence, pour Dejours (2003) : « le travail consiste [pour le sujet] à combler l'écart entre le prescriptif et le réel. Mais ce qui doit être fait pour combler cet écart ne peut pas être planifié à l'avance. Le chemin pour passer du prescrit au réel doit toujours être inventé ou découvert par le sujet travailleur. Ainsi, pour le clinicien, le travail se définit comme ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés »[78]. (p.14) Pour vaincre la résistance du monde, le sujet doit faire des efforts : mobiliser l'intellect et l'affect et se « donner » à la tâche. Le travail comprend donc trois dimensions : la dimension sociale, qui est essentiellement la dimension organisationnelle formelle, incluant les consignes et les prescriptions, mais aussi les relations sociales dans « un monde humain caractérisé par des relations d'inégalité, de pouvoir et de domination » (Dejours, 2009 : 33) ; la dimension objective, qui se manifeste comme résistance du réel ; et la dimension subjective, qui renvoie aux expériences affectives du travailleur au travail[79].

Section 3 : La mesure du burnout et la réinsertion post-burnout

Il existe à ce jour plusieurs outils de mesure du burnout afin d'estimer la gravité à laquelle est exposé un individu ainsi que la manière avec laquelle il peut retrouver ses fonctions après un arrêt du au burnout.

3.1. Les instruments de mesure du burnout

Au fil des ans, il y a eu de nombreux débats sur ce qu'est réellement l'épuisement professionnel, ses antécédents et la meilleure façon de le mesurer. En 1993, Maslach et Schaufeli ont résumé bon nombre

[75] Dejours, C. (1980) Travail: usure mentale—Essai de psychopathologie du travail. Paris: le Centurion.
[76] Dejours, C. (2007) 'Subjectivity, Work and Action', in J-P. Deranty, D. Petherbridge, J. Rundell, et al. (eds) Recognition, Work, Politics: New Directions in French Critical Theory, pp. 71–88. Leiden: Koninklijke Brill NV.
[77] Dejours, C. (2009) Travail vivant—Tome 2 : Travail et émancipation. Paris : Payot.
[78] Dejours, C. (2003) L'évaluation à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation. Versailles : Quae.
[79]Dashtipour, P., & Vidaillet, B. (2017). Work as affective experience: the contribution of Christophe Dejours''psychodynamics of work'. *Organization, 24*(1), 18-35.

des questions qui, encore aujourd'hui, restent largement sans réponse[80]. Une question centrale est la dimensionnalité du concept de burnout : comporte-t-il une, deux ou trois dimensions ? De nombreux chercheurs se sont demandé s'il était nécessaire ou non d'utiliser les trois MBI composantes : épuisement émotionnel, dépersonnalisation et manque d'accomplissement personnel. Certains ont maintenant abandonné l'accomplissement personnel, conservant l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation ; la plupart conviennent que l'épuisement émotionnel est l'élément central. D'autres sont restés fidèles à la proposition originale mais ont plaidé pour un élargissement ou un recadrage des trois composantes. Ces différentes approches ont conduit au développement de nouveaux instruments de mesure[81].

Le MBI original s'appuie sur cette conceptualisation tridimensionnelle de l'épuisement professionnel et est basé sur la recherche dans les établissements de santé (appelé MBI-HSS ; Maslach et Jackson, 1981)[82]. Une version pour enseignants a également été développée (MBI-ES). Ces deux versions ne diffèrent l'une de l'autre que par le fait que le MBI-HSS utilise le mot « bénéficiaires », tandis que le MBI-ES utilise le mot « étudiants » (Maslach, Jackson et Leiter, 1996)[83]. Une enquête générale sans contexte plus profondément modifiée a ensuite été développée (MBI-GS ; Schaufeli, Leiter, Maslach et Jackson, 1996)[84].

La dimension d'épuisement émotionnel dans l'enquête générale est la même ; cependant, la dépersonnalisation et le manque d'accomplissement personnel ont été élargis et ont reçu de nouveaux noms pour correspondre à des professions moins axées sur la personne (Maslach et al., 2001)[85]. Par conséquent, la deuxième dimension a été qualifiée de cynisme, se concentrant sur le cynisme sentiments et désengagement vis-à-vis de son travail plutôt que des bénéficiaires/étudiants (Demerouti, Bakker, Vardakou, & Kantas, 2003)[86].

La troisième dimension, l'efficacité professionnelle, se concentre sur la façon dont une personne perçoit sa performance au travail sans faire référence à des problèmes avec des collègues ou des destinataires (Schaufeli et al., 1996). Bien que ces changements aient élargi le concept, il est avancé que le MBI-GS peut être utilisé pour mesurer les mêmes dimensions que le MBI-HSS original (Maslach et al., 2001). Le concept d'épuisement professionnel a, en partie à cause de ce qui précède, été critiqué. Par exemple, on s'est demandé s'il s'agissait d'un syndrome, car le manque d'accomplissement personnel est rarement corrélé aux deux autres dimensions (Lee & Ashforth, 1996)[87].

---

[80] Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In Professional burnout: Recent developments in theory and research (pp. 1–16). Washington, DC: Taylor & Francis.

[81] Cox, T., Tisserand, M., & Taris, T. (2005). The conceptualization and measurement of burnout : questions and directions.

[82]Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of Organizational Behavior, 2(2), 99–113. doi:10.1002/job.4030020205.

[83] Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. P. (1996). Maslach Burnout Inventory: Manual (3rd ed.). Paulo Alto: Consulting Psychologist Press.

[84] Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). Maslach Burnout Inventory-General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter (Eds.), Maslach Burnout Inventory, Manual (3rd ed., pp. 19–26). Paulo Alto; CA: Consulting Psychologists Press.

[85] Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. Annual Reviews Psychology, 52, 397-422.

[86] Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments. European Journal of Psychological Assessment, 19(1), 12–23. doi:10.1027//1015-5759.19.1.12

[87] Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. The Journal of Applied Psychology, 81(2), 123–133. doi:10.1037/0021-9010.81.2.123

Les trois dimensions ne sont pas destinées à être regroupées en une seule variable « épuisement total », ce qui souligne davantage les problèmes liés à l'argumentation du syndrome (Shirom, 2005)[88]. De plus, le développement du MBI a été critiqué en raison de la procédure inductive utilisée, au lieu d'être fondé sur des méthodes déductives axées sur la théorie (Shirom, 2005). Un autre problème concerne la formulation ; par exemple, destinataires/étudiants comme s'ils étaient des objets impersonnels » utilise un langage daté (Demerouti et al., 2003 ; Lee & Ashforth, 1990)[89]. Pour remédier à certaines de ces lacunes, l'Oldenburg Burnout Inventory (ILOB) a été développé. L'ILOB comprend deux dimensions de l'épuisement professionnel qui s'appuient sur l'épuisement émotionnel et le cynisme du MBI-GS. L'ILOB couvre à la fois les aspects physiques et émotionnels de l'épuisement, ce qui le rend adapté aux emplois physiquement et cognitivement difficiles. Sa deuxième dimension, le désengagement, est un développement de la dimension cynique du MBI-GS qui comprend également des items exploitant la distance de l'individu par rapport à l'emploi lui-même (Demerouti et al., 2003 ; Halbesleben & Demerouti, 2005).

Bien que certaines critiques du MBI soient résolues, le problème de l'approche inductive au lieu de l'approche théorique lors du développement est toujours d'actualité (Shirom, 2005). Une mesure spécifiquement développée pour les environnements sportifs est l'Athlète Burnout Questionnaire (ABQ). Cette mesure a été développée à l'origine pour les athlètes, mais a récemment été reformulée pour s'adapter à un contexte d'entraînement et renommée Coach Burnout Questionnaire (CBQ ; Harris et Ostrow, 2008 ; Malinauskas, Malinauskiene et Dumciene, 2010 ; Raedeke et Smith, 2001)[90]. Bien qu'axé sur le sport, l'ABQ/CBQ a été développé à partir des trois mêmes dimensions de l'épuisement professionnel que le MBI (Raedeke & Smith, 2001)[91]. La première dimension est l'épuisement émotionnel/physique, exploitant à la fois l'épuisement mental et physique. La dévalorisation du sport est la deuxième dimension, mesurant à quel point l'entraîneur cesse de se soucier du sport et de sa performance en tant qu'entraîneur. Enfin, la troisième dimension mesure le sentiment d'accomplissement réduit, couvrant le sentiment de compétences réduites des entraîneurs dans leur rôle d'entraîneur (Malinauskas et al., 2010 ; Raedeke & Smith, 2001 ; Raedeke, 1997). Sur les 30 études publiées sur l'épuisement professionnel des entraîneurs, les auteurs de 28 ont indiqué quel instrument ils utilisaient. Dans 27 de ces 28 études, le MBI était l'instrument de choix (20 utilisaient une version originale modifiée par l'entraîneur, six utilisaient une version de l'éducateur modifiée par l'entraîneur ; une n'a pas précisé la version utilisée).

Sur les 27 études MBI, 24 ont utilisé toutes les sous-échelles ; les trois autres n'ont utilisé que la sous-échelle d'épuisement émotionnel. Le CBQ a été utilisé dans une étude. L'utilisation dominante du MBI dans la recherche sur l'épuisement professionnel des entraîneurs est discutable, car ni le MBI-HSS ni le MBI-ES n'ont été développés pour un tel contexte. Cela peut créer des problèmes, par exemple dans la structure factorielle. Les études qui ont effectué une analyse factorielle confirmatoire (AFC) avec le MBI-HSS indiquent en effet qu'il semble mieux fonctionner dans les milieux de la santé que dans

[88] Shirom, A. (2005). Reflections on the study of burnout. Work & Stress, 19(3), 263–270. doi:10.1080/02678370500376649

[89] Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. Journal of Applied Psychology, 75(6), 743–747. doi:10.1037/0021-9010.75.6.743

[90] Harris, B., & Ostrow, A. (2008). Coach and athlete burnout: The role of coaches' decision-making style. In S. R. Bakere (Ed.), Hot topics in sports and athletics (pp. 143–157). New York: Nova Science Publishers. **In Malinauskas, R., Malinauskiene, V., & Dumciene, A. (2010). Burnout and perceived stress among university coaches in Lithuania. Journal of Occupational Health, 52(5), 302–307. doi:10.1539/joh.O10006**

[91] Raedeke, T. D., & Smith, A. L. (2001). Development and preliminary validation of an athlete burnout measure. Journal of Sport & Exercise Psychology, 23(4), 281–306.

les milieux éducatifs, mais les résultats sont quelque peu ambigus, avec des variations par rapport à un bon ajustement du modèle (Hallberg & Sverke, 2004 ; Vanheule, Rosseel, & Vlerick, 2007)[92] à un ajustement de modèle plus problématique (Schaufeli, Bakker, Hoogduin, & Kladler, 2001)[93].

La structure factorielle du MBI-ES semble encore plus problématique (Worley, Vassar, Wheeler et Barnes, 2008)[94]. Sur la base des caractéristiques du travail, les professions de la santé et de l'enseignement diffèrent les unes des autres, et l'épuisement professionnel est considéré comme un concept spécifique au contexte (Eklund et Cresswell, 2007)[95]. Puisque les recherches sur le burnout précoce sont issues des professions de la santé, où les relations entre prestataires et bénéficiaires sont centrales (Maslach et al., 2001), l'affirmation selon laquelle les contextes de santé et d'éducation sont similaires peut donc être remise en question. Bien que les métiers de l'éducation incluent également les relations prestataires-bénéficiaires de soins, ils visent également à développer d'autres personnes dans leurs processus d'apprentissage, ce qui est différent des tâches de travail dans les professions de la santé.

De ce point de vue, il semble naturel que le MBI original s'intègre mieux dans le contexte pour lequel il a été développé que dans les contextes éducatifs. Lors de l'adaptation du MBI-ES à un contexte d'entraînement sportif, les caractéristiques professionnelles s'éloignent encore plus des professions de la santé, car la plupart des entraîneurs sportifs traitent non seulement des facteurs de stress qui proviennent des relations interpersonnelles, mais aussi des facteurs de stress qui peuvent avoir une relation plus directe avec les résultats sportifs (et finalement s'ils conserveront ou non leur emploi).

Ainsi, une évaluation des instruments d'épuisement professionnel actuellement disponibles pour le contexte de coaching est nécessaire. Notre objectif avec cette étude était d'évaluer trois mesures d'épuisement professionnel : les versions coach du MBI, de l'ILOB et du CBQ. Tous trois reposent sur la même opérationnalisation du burnout (Halbesleben & Demerouti, 2005 ; Raedeke et al., 2013)[96], mais avec des différences de formulation et leurs sous-échelles respectives[97].

3.2. Les éléments facilitants et freinants la réinsertion au travail après un burnout

Le retour au travail après un épuisement professionnel est un processus à prendre en considération. De nos jours, peu d'études ont été réalisées à ce sujet malgré son enjeu crucial sur la productivité professionnelle de l'individu, l'influence et les effets qu'un épuisement professionnel peut avoir sur

[92] Hallberg, U. E., & Sverke, M. (2004). Construct validity of the Maslach Burnout Inventory: Two swedish health care. In Vanheule, S., Rosseel, Y., & Vlerick, P. (2007). In The factorial validity and measurement invariance of the Maslach Burnout Inventory for human services. Stress and Health, 23(2), 87–91. doi:10.1002/smi.1124. samples. European Journal of Psychological Assessment, 20(4), 320–338. doi:10.1027/1015-5759.20.4.320

[93] Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. Psychology and Health, 16, 565–582. doi:10.1080/08870440108405527

[94] Worley, J. A., Vassar, M., Wheeler, D. L., & Barnes, L. L. B. (2008). Factor structure of scores from the Maslach Burnout Inventory: A review and meta-analysis of 45 exploratory and confirmatory factor-analytic studies. Educational and Psychological Measurement, 68(5), 797–823. doi:10.1177/0013164408315268

[95] Eklund, R. C., & Cresswell, S. L. (2007). Athlete burnout. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), Handbook of sport psychology (3rd ed., pp. 621–641). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Ltd.

[96] Halbesleben, J. R. B., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout : Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. Work & Stress, 19(3), 208–220. doi:10.1080/02678370500340728 in Raedeke, T. D., Arce, C., Seoane, G., & De Francisco, C. (2013). The construct validity of the Spanish version of the ABQ using a multi-trait/multi-method approach. Anales de Psicología, 29(3), 693–700. Doi:http://dx.doi.org/10.6018/analesps.29.3.175831

[97] Lundkvist, E., Stenling, A., Gustafsson, H., & Hassmén, P. (2014). How to measure coach burnout : An evaluation of three burnout measures. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, *18*(3), 209-226.

l'organisation ou encore les changements auxquels doit procéder cette dernière pour des conditions de réinsertion optimisées pour un bien-être au travail assuré.

3.2.1. Les grandes théories de la réinsertion au travail post-burnout

Il existe quelques théories établies sur la réinsertion de l'individu professionnellement épuisé à son travail, les plus connues sont :

a. La théorie de réinsertion de Kärkkäinen et al. (2017)

Un manque d'étude considérable constaté par Kärkkäinen et al. (2017) les a menés vers cette recherche ayant pour objectif de souligner les éléments facilitants et bloquants le retour au travail chez les personnes atteintes d'épuisement professionnel. Kärkkäinen et al. (2017) ont distingués trois groupes de facteurs principaux : les facteurs liés à l'individu, les facteurs liés au burnout et les facteurs liés au travail. Cette recherche qui regroupe l'interaction de divers facteurs et fraye le chemin à d'autres études afin d'élargir les résultats à ce sujet en expliquant d'éventuel liens entre les éléments individuels, professionnels ou encore ceux liés à l'épuisement au travail pour un retour post-burnout réussi[98].

b. La théorie de réinsertion de Gragnano et al. (2017)

Gragnano et al. (2017) ont regroupé quelques facteurs influant sur la réintégration au travail. Parmi les facteurs facilitateurs, ils ont relevé : le soutien des employeurs et des collègues, un bon statut socio-économique ainsi qu'une bonne aptitude professionnelle. Les freins quant à eux sont les exigences psychologiques abusives, harcèlement au travail, stress et anxiété. L'étude a également pris en considération les trois éléments de la recherche précédente (les facteurs liés à l'individu, au burnout et les facteurs liés au travail) en faisant en sorte de les affiner pour assurer une meilleure déterminaison des freins et des facilitateurs d'une réinsertion pos-burnout[99].

c. La théorie de réinsertion de Ahola et al. (2017)

Les interventions individuelles impliquent le plus souvent une thérapie cognitivo-comportementale. Ce programme de TCC de groupe spécifique est connu pour avoir contribué à une réduction du score d'épuisement professionnel après six mois par rapport à un groupe témoin recevant des soins conventionnels. Cependant, cet effet s'est atténué après douze mois. Aucune différence n'a été constatée dans la situation de travail après le suivi. Des résultats similaires ont été observés dans une étude combinant cette thérapie avec le Qigong et une aide à la rééducation au travail alors que le groupe témoin ne recevait que le Qigong et une aide à la rééducation. La formation à la gestion du stress basée sur la TCC, qu'elle soit menée individuellement ou en groupe, ne démontre pas plus d'effet sur la diminution de la fatigue et du cynisme ainsi que du nombre d'heures d'arrêt de travail que dans le groupe témoin. Des résultats identiques ont été obtenus avec la TCC structurée. Toutefois, un programme de TCC de groupe associé à une orientation de travail et des mesures de prévention auto-

[98]Kärkkäinen, R., Saaranen, T., Hiltunen, S., Ryynänen, O.P., & Räsäne n, K. (2017). Systematic review: Factors associated with return to work in burnout. Occupational Medicine, 67(6), 461–468. https://doi.org/10.1093/occmed/kqx093

[99] Gragnano, A., Negrini, A., Miglioretti, M. & Corbière, M. (2017). Common Psychosocial Factors Predicting Return to Work After Common Mental Disorders, Cardiovascular Diseases, and Cancers : A Review of Reviews Supporting a Cross-Disease Approach.

initiées conduisent à une réduction de la fatigue émotionnelle et une augmentation de l'accomplissement professionnel, contrairement au groupe témoin[100].

[100] Ahola, K., Toppinen-Tanner, S., & Seppänen, J. (2017). Interventions to alleviate burnout symptoms and to support return to work among employees with burnout : Systematic review and meta-analysis. Burnout Research, 4, 1–11. **https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.02.001 In Lehaen, C. (2021). Les facteurs bloquants ou facilitants la réintégration au travail chez les personnes en burnout.**

Conclusion

Le burnout, bien que très répandu, reste un phénomène difficile à définir puisqu'il est repris par divers cadres conceptuels. Cependant, tous arrivent à converger pour définir le burnout comme un frein empêchant le travailleur d'atteindre ses objectifs. Le burnout est un phénomène large qui doit être davantage étudié afin de garantir un diagnostic et une prévention de manières plus précises. Ce chapitre avait pour but d'expliquer le burnout mais aussi sa provenance, d'identifier les facteurs de risque du burnout, les moyens de le mesurer mais aussi de le prévenir afin de non seulement comprendre le phénomène mais également de prendre les mesures adéquates dans l'objectif de le réduire auprès des travailleurs qui sont de plus en plus touchés non seulement par l'épuisement professionnel mais également par d'autres syndrome professionnels relatifs au burnout dont les conséquences peuvent s'avérer lourde sur la santé mentale des travailleurs et par conséquent sur l'accomplissement de leurs tâches professionnelles quotidiennes.

Chapitre II Aspects théoriques sur la performance individuelle

Introduction

Afin de survivre dans un environnement pas toujours confortable, l'individu s'est vu contraint de développer une certaine performance. Il a dû en premier s'adapter pour construire des abris, des armes et des outils cependant l'être humain moderne se retrouve confronté à des besoins différents et plus variés ce qui l'amène à devenir plus performant. D'un point de vue moderne et économique, toute entreprise se voit exposée à des risques et se doit de saisir des opportunités, les ressources humaines qui représentent un capital fondamental est le sujet auquel nous nous intéressons dans ce chapitre afin de faire le tour sur les principales notions théoriques sur la performance. La question qui se pose alors est qu'est-ce que la performance ? la performance est dans la majorité des définitions associée au succès, à un rendement efficace et à l'atteinte d'objectifs. Afin de mieux comprendre et d'avoir réponse nos questionnement, nous allons à travers ce chapitre, dans la première section définir la performance ainsi que ses dimensions, aussi nous verrons les caractéristiques et les déterminants de la performance pour ensuite établir les types de performance. La seconde section a pour objectif de se pencher sur l'influence que peuvent avoir les déterminant de la performance (stress, motivation, satisfaction, aspect personnel…). Enfin, la troisième et dernière section abordera l'effet que peut avoir le burnout sur la performance individuelle des travailleurs à travers une analyse des indicateurs de mesure de la performance et les instruments de mesure de la performance individuelle pour arriver à expliquer l'impact de l'épuisement professionnel sur la performance.

Section 1 : Concepts théoriques sur la performance individuelle

Afin de survivre dans un environnement pas toujours confortable, l'individu s'est vu contraint de développer une certaine performance. Il a dû en premier s'adapter pour construire des abris, des armes et des outils cependant l'être humain moderne se retrouve confronté à des besoins différents et plus variés ce qui l'amène à devenir plus performant. La question qui se pose alors est qu'est-ce que la performance ? la performance est dans la majorité des définitions associée au succès, à un rendement efficace et à l'atteinte d'objectifs.

1.1. La notion de performance d'après Motowidlo (1997)

Une définition de la performance au travail devrait être utile pour toute la gamme de stratégies et d'interventions que le domaine de la psychologie industrielle et organisationnelle (I-O) pourrait utiliser pour améliorer la performance humaine dans les organisations de travail. Bon nombre de ces stratégies impliquent le recrutement et la sélection, la formation et le développement ou la motivation. En outre, d'autres stratégies qui pourraient impliquer la suppression des contraintes qui empêchent les individus de contribuer aux objectifs organisationnels et l'offre aux individus de meilleures opportunités de contributions organisationnelles pourraient également affecter directement la performance. Ainsi, une définition de la performance devrait tenir compte des variations attribuables aux différences dans (a) les traits mesurés dans les programmes de sélection, (b) la participation à des programmes de formation et de développement, (c) l'exposition à des interventions et pratiques motivationnelles, et (d) les contraintes situationnelles et Opportunités.

La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue de l'organisation des épisodes comportementaux discrets qu'un individu réalise sur une période de temps standard. Cette définition est une version légèrement révisée de la définition de la performance présentée dans une précédente publication en lien avec une théorie des différences individuelles dans la tâche et la performance contextuelle (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997). Une idée importante dans cette définition est que la performance est une propriété du comportement. En particulier, il s'agit d'une propriété agrégée de

plusieurs comportements discrets qui se produisent sur une certaine période de temps. Une deuxième idée importante est que la propriété du comportement à laquelle se réfère la performance est sa valeur attendue pour l'organisation. Ainsi, le construit de performance selon cette définition est une variable qui distingue des ensembles de comportements réalisés par des individus différents et des ensembles de comportements réalisés par le même individu à des moments différents. La distinction est basée sur la mesure dans laquelle les ensembles de comportements (dans l'ensemble) sont susceptibles de contribuer ou de nuire à l'efficacité organisationnelle. En un mot, la variance de la performance est la variance de la valeur organisationnelle attendue du comportement[101].

1.2. Les dimensions de la performance au travail selon Campbell (1990)

Campbell (1990) a défini huit dimensions comportementales de la performance qui, selon lui, « sont suffisantes pour décrire le sommet de la hiérarchie latente dans tous les emplois du Dictionary of Occupational Titles. Cependant, les huit facteurs ne sont pas de la même forme. Ils présentent différents schémas de facteurs sous-généraux et leur contenu varie différemment d'un emploi à l'autre. De plus, un travail particulier peut ne pas intégrer les huit composants » (Campbell, p. 708). Les huit facteurs apparaissent dans la liste suivante :

1. Maîtrise des tâches spécifiques à l'emploi : la capacité d'une personne à accomplir des tâches qui constituent les exigences techniques de base d'un emploi et qui différencient un emploi d'un autre.
2. Maîtrise des tâches non spécifiques à l'emploi : la capacité d'une personne à effectuer des tâches qui ne sont pas propres à l'emploi, mais qui sont requises par la plupart ou tous les emplois d'une organisation.
3. Communications écrites et orales : la capacité d'une personne à écrire ou à s'adresser à un public de toute taille.
4. Démontrer l'effort : combien quelqu'un s'engage dans les tâches professionnelles et avec quelle persévérance et intensité quelqu'un travaille à ces tâches.
5. Maintien de la discipline personnelle : dans quelle mesure une personne évite les comportements négatifs tels que l'abus d'alcool, le non-respect des règles et l'absentéisme.
6. Faciliter la performance de l'équipe et des pairs : dans quelle mesure une personne soutient, aide et développe ses pairs et aide le groupe à fonctionner comme une unité efficace.
7. Supervision : dans quelle mesure une personne influence ses subordonnés par le biais d'une interaction en face à face.
8. Gestion et administration : dans quelle mesure une personne exécute-t-elle d'autres fonctions de gestion autres que la supervision, telles que la définition d'objectifs organisationnels, l'organisation des personnes et des ressources, le suivi des progrès, le contrôle des dépenses et la recherche de ressources supplémentaires. Tubré, Arthur et Bennett (2006) ont effectué un test partiel du modèle de Campbell à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire. Tubré et al. ont développé une mesure de 59 items dont le contenu était basé sur les six facteurs de performance non liés aux tâches de Campbell.

Les participants étaient des techniciens de l'US Air Force et leurs superviseurs. Les sujets ont été invités à évaluer chaque élément en fonction de sa pertinence par rapport à leur emploi actuel ou le plus récent. Trois modèles ont été testés à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire : le modèle 1

[101] Motowidlo, S. J., W. C. Borman et M. J. Schmitt (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance, Human Performance, vol. 10, n° 2, pp. 71-83 In Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007). Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. Gestion des performances au travail, 97-150.

consistait en un seul facteur de performance latent avec les 59 items comme indicateurs manifestes ; Le modèle 2 se composait de six facteurs de performance latents, chacun représentant les facteurs non liés aux tâches de Campbell, avec environ 10 éléments comme indicateurs manifestes pour chaque facteur ; Le modèle 3 a traité les six dimensions de performance de Campbell comme des facteurs latents de premier ordre et une dimension de performance générale comme un facteur latent de second ordre. Les résultats ont indiqué que le modèle 2 fournissait un ajustement incrémentiel significatif par rapport aux modèles 1 et 3.

Malgré cela, l'ajustement global du modèle 2 était faible, ce qui suggère que même si le modèle de Campbell et ses collègues peut décrire approximativement la structure latente des emplois, il doit encore être affiné. Campbell et al. (1996) ont anticipé cette possibilité, prédisant que de futurs tests empiriques révéleraient la nécessité de modifier leur théorie. Campbell n'a pas spécifiquement mentionné d'exemples d'épisodes comportementaux avec différents niveaux de valeur organisationnelle attendue. Il n'est pas difficile, cependant, d'imaginer ce qu'ils pourraient être à partir des définitions qu'il a fournies pour les catégories comportementales.

Par exemple, dans la première dimension (compétence spécifique à l'emploi), les comportements qui représentent une exécution rapide et sans erreur des tâches auraient une valeur attendue positive et, à l'autre extrémité, les comportements qui représentent une exécution très lente ou incomplète des tâches auraient une valeur attendue négative. De même, dans la sixième dimension (faciliter la performance des pairs et de l'équipe), les comportements qui représentent une aide et un soutien généreux pour les collègues dans le besoin auraient une valeur attendue positive et les comportements qui représentent l'indifférence envers les collègues dans le besoin, ou des actes hostiles et blessants envers les collègues auraient une valeur négative attendue.

Ainsi, la performance dans chacun des domaines comportementaux décrits dans le modèle de Campbell peut être définie en fonction des valeurs attendues de tous les comportements qui relèvent de la même catégorie comportementale. Par exemple, la performance sur le facteur maîtrise des tâches spécifiques à l'emploi peut être définie comme la somme des valeurs attendues de tous les comportements liés à la maîtrise des tâches spécifiques à l'emploi qu'un individu exécute sur une période de temps standard[102].

[102] Campbell, J.P., M.D. Gasser et F.L. Oswald (1996). The substantive nature of job performance variability, dans Individual differences and behaviour in organizations, sous la direction de K.R. Murphy, pp. 258-299 in Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007). Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. Gestion des performances au travail, 97-150.

Tableau II-1 : Tableau des dimensions de la performance d'après ses pionniers

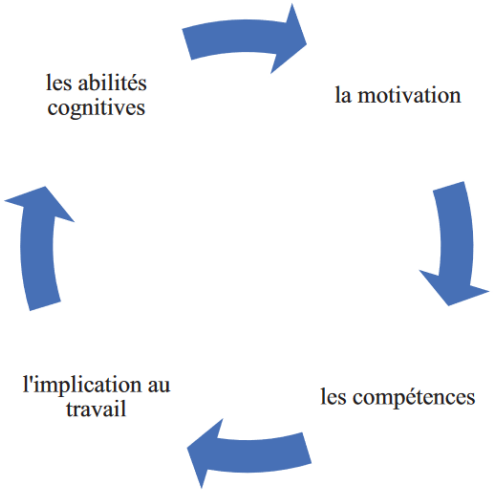
Concept	Dimensions
Performance au sens commun	Succès dans l'atteinte de résultats
Performance (Campbell)	Compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi Compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi Capacité en matière de communication écrite ou orale Efforts au travail Maintien d'une discipline personnelle Facilitation de la performance de l'équipe et des collègues Superviser Manager et administrer
Performance dans la tâche (Borman et Motowidlo)	Actes et tâches spécifiques au travail et poste ou à l'emploi occupé qui nécessitent des connaissances et des compétences propres
Performance contextuelle selon la définition de Borman et Motowidlo	Se porter volontaire pour effectuer des tâches non prescrites Persister avec enthousiasme ou fournir un effort supplémentaire pour compléter avec succès ses activités Aider les autres et coopérer avec eux Suivre les règles et les procédures Endosser, soutenir et défendre les objectifs de l'organisation
Performance contextuelle selon la définition de Motowidlo et Van Scotter	Facilitation interpersonnelle qui renvoie à des comportements qui visent à aider les autres salariés et à faciliter chez eux le développement de comportements qui favorisent l'efficacité Dévouement au travail
Citoyenneté organisationnelle (Borman et autres)	Altruisme Professionnalisme Esprit sportif Courtoisie Vertu civique
Comportement organisationnel prosocial	Comportement dans l'intention de promouvoir le bien-être d'un individu, d'une équipe ou de l'organisation
Spontanéité organisationnelle	Comportement extra-rôle produit volontairement par le salarié contribuant à l'efficacité organisationnelle
Performance de citoyenneté	Interpersonnelle : comportements qui viennent en aide aux salariés de l'organisation Organisationnelle : engagement dans l'organisation ou dans l'équipe Dans les tâches : effort supplémentaire dans le travail
Performance adaptative	Gérer des situations de travail incertaines ou imprévisibles Maîtriser les urgences ou les situations de crise Résoudre les problèmes nouveaux Gérer des situations de travail stressantes Apprendre de nouvelles tâches, technologies et procédures de travail Démontrer une adaptabilité interpersonnelle Démontrer une adaptabilité culturelle Faire preuve d'une adaptabilité physique

Source : Les salariés sous-performant : quel rôle des départements Ressources Humaines ? Mémoire d'expertise ; Audrey Carpentier Christophe Martin, Laure Meziere (2015)

1.3. Les caractéristiques et les déterminants de la performance au travail

Parmi les déterminants de la performance, la motivation, la satisfaction et le dévouement se sont avérés essentiels pour justifier le processus de performance professionnelle. Habituellement étudiés de façon indépendante, ces concepts ont maintenant été développés et inclus dans des modèles intégrés (Meyer et al., 2004) afin de comprendre comment ils se rapportent les uns aux autres aux comportements attendus par l'organisation, et comment ils contribuent à la performance de l'individu. De plus, leur intérêt réside dans le fait qu'elles redonnent une centralité à la variable de personnalité. Dans le même temps, la classification de cinq facteurs, les « big five », fournit un modèle unifié de la littérature sur les traits de personnalité et s'appuie sur de multiples études, dans le but d'explorer l'association entre la personnalité et d'autres variables, y compris la performance au travail. Parallèlement, le document souligne l'importance des influences et des émotions, leur relation avec ces facteurs et donc avec la performance au travail.

Figure II-1 : Les déterminants de la performance



Source : Les déterminants de la performance des ressources Humaines Cas de la société des ciments de Béni Saf (SCIBS), BENMEDDAH Chifae, P30.

1.3.1. La motivation

La motivation est un concept longtemps considéré comme essentiel dans la performance au travail. Un ensemble de théories développées au cours des années 1970-1980 postule que la motivation est principalement déclenchée par l'envie ou la nécessité de satisfaire des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur. Deci et Ryan (1971, 1975, 1985) ont expliqué à travers leur théorie que la motivation pouvait venir d'un besoin propre à chaque individu de se sentir compétant, performant et autodéterminé[103].

La motivation « désigne les forces qui agissent sur une personne ou à l'intérieur d'elle pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif » (Louart Pierre, 2002, p.3) ou encore « le processus psychologique qui pousse et soutient l'action dans un métier, une tâche, un rôle ou un projet » (Grant Adam M., Shin J, 2011, p.2).

[103] Roussel, P., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). *La motivation au travail: concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.

Afin de bien assimiler la notion de la motivation professionnelle, il est nécessaire de comprendre qu'il s'agit d'un concept pluridimensionnel qui peut prendre différentes formes. En effet, il existe deux formes de motivation. La motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque[104]. La motivation intrinsèque est caractérisée par un sentiment d'autodétermination et de besoin de développer ses compétences. Un individu intrinsèquement motivé puise son plaisir et sa satisfaction de manières inhérentes à la pratique même de son activité professionnelle. D'après Deci et Ryan (1975, 1985), il s'agirait du niveau d'autodétermination le plus important. Trois sortes de motivations intrinsèques ont été relevées par Vallerand et al, (1989, 1992), la MI aux stimulations, la MI à la connaissance et la MI à l'accomplissement[105].

La motivation extrinsèque agit contre l'adéquation, elle tend à rechercher des récompenses externes et à éviter les punitions. L'une des revendications des personnes motivées de l'extérieur est qu'elles font leur travail parce qu'il leur apporte quelque chose. Un certain niveau de vie, pouvoir gagner beaucoup d'argent au travail, ou aller travailler tous les matins, principalement pour le salaire et les avantages associés. La motivation extrinsèque répond à la fonction économique (plutôt qu'expressive) du travail. Il est clair que tout le monde a besoin d'un salaire décent, mais les aspects préjudiciables de la motivation externe sont particulièrement prononcés pour les individus qui valorisent ce type de motivation. Le problème n'est pas forcément la motivation externe elle-même, mais l'importance qui l'accompagne[106].

La motivation est une caractéristique déterminante de la performance au travail. Les travailleurs motivés ont un sentiment d'appartenance, de reconnaissance et d'accomplissement. Si les employés sont encouragés par la motivation, ils peuvent s'efforcer de s'identifier à l'organisation. Très motivés, ils exerceront leurs fonctions avec tout le sens des responsabilités, de l'humilité et de l'efficacité. Tous les travailleurs motivés sont choyés dans leurs efforts pour bien remplir leurs fonctions[107].

1.3.2. La satisfaction au travail

Le concept de satisfaction au travail a été repris de plusieurs façons. Toutefois, la définition la plus utilisée de la satisfaction au travail dans la recherche organisationnelle est celle de Locke (1976) ; qui décrit la satisfaction au travail comme « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation de son travail ou de ses expériences professionnelles » (p. 1304). Cette conceptualisation, Hulin et Judge (2003) ont noté que la satisfaction au travail comprend des réponses psychologiques multidimensionnelles à son travail, et que ces réponses ont des composantes cognitives (évaluatives), affectives (ou émotionnelles) et comportementales.

Cette conceptualisation tripartite de la satisfaction au travail cadre bien avec les conceptualisations typiques des attitudes sociales (Eagley & Chaiken, 1993). Cependant, il y a deux difficultés apparentes avec ce point de vue. Premièrement, comme l'ont noté Hulin et Judge (2003), les attitudes sociales sont généralement de faibles prédicteurs de comportements spécifiques (Eagley et Chaiken, 1993 ; Fishbein, 1980 ; Wicker, 1969), mais les attitudes professionnelles sont généralement liées de manière fiable et modérément forte à l'emploi pertinent comportements.

---

[104] Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, *25*(5), 33-36.

[105] Cassignol-Bertrand, F., & Constant, É. (2007). La norme de motivation intrinsèque: valorisation, utilité et désirabilité sociales. *Bulletin de psychologie*, (2), 121-133.

[106] Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, *25*(5), 33-36.

[107] Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance. *Journal of public administration and policy research*, *7*(4), 62-75.

Si la satisfaction au travail est une attitude sociale, comment pourrions-nous résoudre cette apparente incohérence ? Bien que nous ayons plus à dire sur cette question lorsque nous discutons des résultats de la satisfaction au travail, une possibilité La raison de cette contradiction apparente est que les attitudes professionnelles peuvent être plus saillantes et accessibles pour les travailleurs que les attitudes sociales généralement évaluées dans la recherche sur les attitudes sociales.
Par exemple, les résultats cognitifs et affectifs de l'insatisfaction au travail sont susceptibles d'imprégner et d'influencer les pensées d'un individu à partir du moment où il se réveille jusqu'au moment où l'individu rentre du travail (et éventuellement déborder également dans des domaines non professionnels). Les attitudes à l'égard d'un parti politique ou d'une campagne de marketing sont probablement beaucoup moins saillantes pour l'individu moyen. Deuxièmement, bien que la plupart des chercheurs incluent l'affect dans leurs définitions de la satisfaction au travail, tel que fourni par les mesures de la satisfaction à l'égard de la vie, les instruments utilisés pour évaluer la satisfaction au travail ont tendance à évaluer les aspects cognitifs plus qu'affectifs.
Ce biais a conduit certains à conclure que la composante affective manquante altère suffisamment les mesures existantes, et donc à recommander des mesures entièrement nouvelles de la satisfaction au travail (Brief & Weiss, 2002 ; Weiss, 2002). Nous examinons ce sujet plus en détail dans notre discussion sur les questions de mesure[108].

1.3.3. L'engagement au travail

Etzioni (1966) a défini l'implication ou l'engagement au travail comme une orientation positive et de haute intensité, basée sur l'internalisation des buts et valeurs et sur l'identification à l'autorité[109]. L'effet de la satisfaction au travail sur la performance est ce qui a poussé les chercheurs à se pencher sur l'implication au travail.

Elle peut être aussi considérée « comme un état psychologique qui caractérise la relation d'un employé avec l'organisation et qui influe sur ses comportements au travail » dans (Charles-Pauvers Brigitte, Peyrat-Guillard Dominique, 2012 p. 4)[110]. L'implication dans le travail représente un type d'attitude envers le travail et est généralement définie comme le degré auquel on s'identifie psychologiquement à son travail, c'est-à-dire l'importance qu'on accorde à son travail. Une distinction doit être faite entre l'implication dans le travail et l'implication dans le travail. L'engagement au travail est conditionné par le processus de socialisation précoce et se rapporte aux valeurs que l'on a par rapport au travail et ses avantages, tandis que la participation au travail est liée à l'emploi actuel et est conditionnée par la situation d'emploi actuelle de la personne et dans quelle mesure elle répond à ses besoins (Brown, 1996)[111].

La littérature contemporaine met l'accent sur l'effet positif de l'implication au travail sur la l'accomplissement des tâches professionnelles. Précisément, les chercheurs et praticiens des

[108] Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 207-241.
[109] Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. Journal of organizational behavior, 9(1), 43-59.
[110] Charles-Pauvers, B., & Peyrat-Guillard, D. (2012). L'implication (ou l'engagement?) au travail: quoi de neuf?. In Congrès de l'AGRH.
[111] Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. Frontiers in psychology, 9, 132.

organisations qui admettent davantage que les profils d'implication conduisent à une meilleure assimilation du lien entre l'implication des travailleurs et leur performance au travail[112].

1.3.4. La personnalité

Pour étudier l'effet des traits individuels sur la performance, plusieurs modèles théoriques ont été conçus. Le plus connu et le plus évident reste le modèle de la personnalité à cinq facteurs ou « big five » (Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique et Roussel Patrice, 2007, p. 103)[113].

Allport peut être considéré comme l'un des pères du modèle en cinq facteurs (Five-Factor Model ou FFM). Suivant les travaux de Klages (1926) et ceux de Baumgarten (1933)[114].

Le cadre des Big Five des traits de personnalité ayant été plusieurs fois repris (Costa & McCrae, 1992) est apparu comme un modèle robuste et parcimonieux pour comprendre la relation entre la personnalité et divers comportements individuels (Poropat, 2009). La conscience est illustrée par le fait d'être discipliné, organisé et axé sur la réussite. Le névrosisme fait référence au degré de stabilité émotionnelle, de contrôle des impulsions et d'anxiété. L'extraversion s'affiche à un degré supérieur de sociabilité, d'affirmation de soi et de bavardage. L'ouverture se traduit par une forte curiosité intellectuelle et une préférence pour la nouveauté et la variété. Enfin, l'agréabilité fait référence au fait d'être serviable, coopératif et sympathique envers les autres[115].

1.4. Les types de performance

La performance est avant tout un concept multidimensionnel bien qu'elle ait été longtemps considérée comme unidimensionnelle. Motowidlo et Campbell n'ont d'ailleurs pas été les seuls à apporter leurs dimensions de la performance au travail. Au sens commun, la performance est définie comme le succès dans l'atteinte des résultats. Chaque dimension conceptualise un type de performance en mettant l'accent sur un aspect précis.

1.4.1. La performance dans la tâche

Murphy (1989) définit la performance dans la tâche comme l'achèvement des devoirs et des responsabilités associés à un travail donné. Campbell, McHenry et Wise (1990) définissent la performance comme des comportements individuels observables appropriés aux buts de l'organisation. Borman et Motowidlo (1997) définissent la performance dans la tâche comme l'efficacité avec laquelle le travailleur arrive à accomplir les activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation. O'Reilly et Chatman (1986) décrivent la performance dans la tâche comme les comportements qui sont reconnus par Les systèmes formels de récompense et font partie des exigences précisées par la description du travail[116].

---

[112] BITHA, M. M. A. (2020). Profils d'implication et performance au travail des salariés du secteur public camerounais: cas des enseignants du secondaire. REVUE AFRICAINE DE MANAGEMENT, 5(2).

[113] Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique et Roussel Patrice, « La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques », dans Saint-Onge S. et Haines V. (dir.), Gestion des performances au travail, de Boeck, 2007, pp. 99-150.

[114] Plaisant, O., Guertault, J., Courtois, R., Réveillère, C., Mendelsohn, G. A., & John, O. P. (2010, September). Histoire des «Big Five»: OCEAN des cinq grands facteurs de la personnalité. Introduction du Big Five Inventory français ou BFI-Fr. **In Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique (Vol. 168, No. 7, pp. 481-486). Elsevier Masson.**

[115] Komarraju, M., Karau, S. J., Schmeck, R. R., & Avdic, A. (2011). The Big Five personality traits, learning styles, and academic achievement. *Personality and individual differences*, *51*(4), 472-477.

[116] Frimousse, S., Peretti, J. M., & Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail: le rôle de la justice organisationnelle. Management Avenir, (4), 117-132.

1.4.2. La performance contextuelle

Les organisations peuvent également avoir une influence sur la performance des employés à travers des systèmes de récompenses afin de souligner l'importance de la tâche ainsi que sa particularité l'organisation fait ainsi appel à la motivation pour stimuler la performance de ses travailleurs.

La performance au travail comprend plus qu'une exécution équitable de la tâche (Van Scotter, Motowidlo et Cross, 2000). La performance pertinente aborde un autre ensemble d'exercices qui ne sont pas forcément liés à la tâche, mais qui ajoutent à l'association de manière positive (Rotundo et Sackett, 2002 ; Kiker et Motowidlo, 1999). Quelques scientifiques ont émis l'hypothèse (Katz, 1964 ; Katz et Kahan, 1978) et illustré (Mac Kenzie et al. 1991 ; Willams et Anderson 1991 ; Motowidlo et Borman, 1997) que les façons de se comporter au travail varient des façons de se comporter en dehors du travail. Des comportements de travail sont exigés et attendus du travailleur. Ils sont la prémisse d'une exécution de travail coutumière et modérée (Katz, 1964). Au moment où le travailleur néglige ses responsabilités, il prend le risque d'être marginalisé financièrement ou relevé de ses fonctions. Les comportements en dehors du travail sont facultatifs et positifs. Ils ne sont pas démontrés à l'avance dans les remèdes au travail et ne sont pas perçus par des cadres formels de récompenses (Van Dyne et LePine, 1998). Organ (1988. 1997) joint l'exécution logique à l'idée de citoyenneté autoritaire. La dernière option se compare à l'entretien et à l'amélioration du cadre social et mental qui soutient l'exécution de la mission.

Deux sortes de conduites illustrent cette pensée : la philanthropie et le cœur. Le premier concerne la conduite guidée envers les associés, y compris l'aide à l'augmentation de l'efficacité des différents représentants. La pleine conscience concerne des comportements spécifiques qui fonctionnent positivement au-delà du niveau de base attendu au sein de l'association.

La performance au travail est séparée en performance des tâches, par exemple la productivité dans l'exécution d'exercices qui s'ajoutent au centre spécialisé de l'association (Campbell et al. 1990) et l'exécution logique, qui entraîne un engagement pour le maintien et l'avancement du système social et mental. Paramètre qui prend en charge l'exécution des tâches (Organ, 1977)[117].

1.4.3. La performance adaptative

Récemment, un nouveau concept de performance adaptative a émergé. Ce concept a été créé au fur et à mesure que les organisations évoluaient et que les conditions de travail devenaient plus complexes. Ce concept vise à encourager les employés à acquérir de nouvelles compétences, s'adapter à de nouvelles situations et faciliter l'interaction avec les clients et les autres employés (Charbonnier Voirin A., Roussel P., 2012, p.7)[118]. Par conséquent, ce concept ajoute un critère à la définition de performance ci-dessus. " Il fait preuve de créativité et d'apprentissage continu, répond aux situations stressantes, urgentes, imprévisibles et même urgentes et s'adapte aux contextes sociaux et culturels changeants" (Charbonnier Voirin Audrey, El Akremi Assâd, 2010, p.2)[119]. Pulakos et plusieurs autres

[117] Frimousse, S., Peretti, J. M., & Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle. Management Avenir, (4), 117-132.

[118]Charbonnier-Voirin Audrey, Roussel Patrice, « La performance adaptative : une nouvelle approche de la mesure de la performance individuelle dans les organisations », Revue canadienne des sciences de l'administration, n° 29, 2012, pp 280-293

[119]Charbonnier-Voirin Audrey, El Akremi Assâd, « L'effet de l'empowerment sur la performance adaptative des salariés : le rôle du soutien managérial perçu », XXIème Congrès AGRH « Nouveaux comportements, nouvelle GRH ? », 2010, pp. 1-25

chercheurs ont tenté d'exprimer la performance adaptative en huit dimensions (Charbonnier Voirin Audrey, El Akremi Assâd, 2011, p. 124 et Charbonnier Voirin A., Roussel P., 2012, p.8)[120] :

- Faire face à des situations de travail dangereuses ou imprévisibles.
- Faire face aux urgences et aux crises.
- Résoudre de nouveaux problèmes perçus comme atypiques ou complexes.
- Faire face à des situations de travail stressantes.
- Comprendre les nouvelles tâches, technologies et processus de travail.
- Montre la souplesse des relations interpersonnelles.
- Faire preuve d'adaptabilité culturelle.

Démontrer une capacité d'adaptation physique, y compris la capacité de travailler dans des environnements inconfortables ou difficiles. Ces aspects traduisent la volonté d'adapter les évaluations de performance aux nouveaux environnements de travail où la définition du poste n'a plus d'importance compte tenu des incertitudes et des changements fréquents auxquels une organisation peut être confrontée. Le problème suivant est de mettre davantage l'accent sur l'adaptabilité ou la tolérance au stress. Bien que ce concept puisse répondre à certaines préoccupations des entreprises lors de la mesure des performances, il ne peut pas remplacer les différents concepts ci-dessus. À ne pas confondre avec la performance contextuelle ou la performance citoyenne. À ne pas confondre avec l'exécution de tâches (Charbonnier Voirin A., Roussel P., 2012, p.23). En résumé, il identifie des comportements complémentaires qui peuvent être évalués dans le contexte d'une organisation particulière.

Section 2 : La performance et l'influence de ses déterminants

La performance n'est pas uniquement définie par ses déterminants, ces derniers ont une influence et un rôle conséquent sur la performance des travailleurs.

2.1. Performances potentielles par rapport aux performances réelles

De nombreuses machines sont conçues pour fonctionner à un taux fixe. Un ordinateur peut avoir un temps de cycle, une capacité de mémoire et une limite quant à la longueur des mots qu'il peut stocker. Le radar peut utiliser une rotation d'antenne fixe et un taux de répétition des impulsions. Il est relativement facile de calculer la capacité de tels systèmes. L'homme est différent. Non seulement sa capacité varie avec l'apprentissage et avec chacune des milliers de tâches différentes, mais elle varie aussi en fonction d'une variété d'autres facteurs qui relèvent de la motivation. Ceci, bien sûr, rend la tâche de prédire la performance humaine beaucoup plus difficile. Il faut tenir compte de l'apprentissage et de la motivation, ainsi que des variables de la tâche, comme déterminants du niveau de performance.

Helson (1964) a proposé une manière révélatrice de voir la relation entre la motivation et la performance dans son hypothèse de parité ou de tolérance. En termes simples, l'hypothèse est que, dans la plupart des tâches, les individus se fixent une norme d'excellence et se contentent de la respecter mais ne s'efforcent pas de dépasser cette norme. Ce niveau d'adaptation ou d'aspiration est habituellement fixé en dessous du niveau de performance qu'ils sont réellement capables d'atteindre[121].

[120] Charbonnier-Voirin Audrey, El Akremi Assâad, « L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés », Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 66, n° 1, 2011, pp. 122-149.
[121] Helson, H. Adaptation-level theory. New York : Harper, 1964 in Fitts, P. M. (1967). Human performance.

L'hypothèse du pair fait partie d'une tendance omniprésente pour les échelles de jugement subjectif pour montrer un point neutre ou un niveau d'adaptation. Le point neutre pour juger de l'intensité d'un stimulus dépend de l'expérience antérieure avec d'autres stimuli d'un type similaire, et de la contexte actuel. De la même manière, le niveau de performance acceptable dépend des succès et des échecs antérieurs des sujets dans ce contexte et dans des contextes connexes, et de la situation de stimulus actuelle.

Malheureusement, il n'est pas toujours possible de préciser comment l'événement s'est produit. Le succès ou l'échec d'une tâche affectera les aspirations du sujet concernant ses performances futures. La généralisation la plus largement acceptée à partir d'expériences concernant cette question (Cofer et Appley, 1964) est que la performance réussie conduit à une augmentation du niveau d'excellence, tandis que l'échec conduit à une diminution. Il peut y avoir des exceptions, par exemple, lorsque le succès à long terme conduit à l'ennui avec une tâche et à une réticence à déployer des efforts supplémentaires[122].

De nombreuses expériences montrent que le niveau de performance peut être varié en organisant la tâche pour suggérer qu'un haut niveau de performance est attendu. Par exemple, Mace (1953) a amélioré les performances dans une tâche de visée simplement en ajoutant plus d'anneaux concentriques, à l'intérieur de la périphérie établie, donnant ainsi une apparence médiocre à ce qui semblait auparavant être une bonne performance. L'expérimentateur peut également faire varier les performances en manipulant les instructions pour indiquer que de bons scores ont été obtenus par d'autres[123].

La preuve que la performance est rarement à la hauteur du potentiel du sujet est obtenue par une analyse de la relation entre subjectivité rapports et les niveaux de performance réels sous stress. Température et l'humidité, par exemple, ont un effet sur les performances de certaines tâches, mais cela se produit à un point bien au-delà de celui auquel les sujets commencer à se plaindre vigoureusement de l'inconfort. Livré à lui-même, l'homme s'arrêtera souvent de travailler avant qu'il n'y soit obligé. Dans cette situation également, un effort de l'expérimentateur pour fournir au sujet des normes pertinentes obtenues dans des situations similaires fera varier les performances.

L'analyse précédente suggère que les individus peuvent travailler plus près à leurs capacités lorsqu'on leur fournit des critères objectifs de leur performance par rapport à leur propre performance antérieure et à celle des autres[124].

2.2. Performance et stress

Nous définirons le « stress » non pas comme une condition qui se sent stressante pour l'individu, mais par une spécification des exigences que l'environnement impose à l'individu. Ainsi défini, le stress a le même sens dans l'épreuve de l'homme que dans l'épreuve des matériaux et des machines. La contrainte sur un système varie en modifiant la charge, la température, les vibrations, etc. L'avantage de définir ainsi la contrainte est qu'elle en fait une variable indépendante. La définition laisse ouverte la question empirique de l'effet de ces variables sur la performance humaine, et si l'on veut, sur les sentiments subjectifs de stress, d'ennui, de défi, etc.

[122] Cofer, N. C., and Appley, M. H. Motivation : Theory and Research. New york : Wiley, 1964 in Fitts, P. M. (1967). Human performance.
[123] Mace, C. A. Homeostasis, needs and values. Bnt. J. Psychol, 1953, 44, 200-210 in Fitts, P. M. (1967). Human performance.
[124] Fitts, P. M. (1967). Human performance, pp26-37.

Lorsque le stress est défini par les exigences d'une tâche, il apparaît immédiatement que les gens font de leur mieux dans des conditions intermédiaires de stress. Supprimez toutes les entrées - toutes les variations environnementales, toutes les demandes - et l'individu, au mieux, s'ennuie, perd sa vigilance et peut-être s'endort. Au pire, il présente certaines des hallucinations et des déficits cognitifs parfois signalés dans des expériences spécifiquement conçues pour étudier la privation sensorielle. Les gens s'en sortent également mal à l'autre extrême du stress. Augmenter la charge de travail au point où il est impossible pour l'individu de répondre aux exigences qui lui sont imposées, ou modifier les conditions environnementales jusqu'à ce qu'elles approchent les limites de tolérance pour la température, l'humidité, les vibrations, l'éclairage, la pression ou les gaz nocifs, et les performances se détériore à nouveau.

Les meilleures performances de l'homme et les conditions de travail qu'il considère comme les plus exigeantes, les plus stimulantes et les plus propices à un effort maximal se situent entre ces extrêmes. Trois thèmes spécifiques liés au stress seront abordés : premièrement, la manière dont un individu s'adapte à la surcharge d'inputs, ou stress de la tâche ; deuxièmement, la façon dont il réagit au stress environnemental ; et enfin, la condition de stress qu'il préfère ou qu'il trouve la plus propice à la réussite de l'effort[125].

2.2.1. Surcharge d'information

James G. Miller (1964) a beaucoup écrit sur le mécanisme par lesquels l'individu s'adapte aux conditions dans lesquelles le taux de signaux entrants est au-delà de sa capacité. La discussion suivante est basée en grande partie sur l'analyse de Miller. Une façon de répondre à la surcharge d'entrée est de travailler de plus en plus vite et de laisser les erreurs augmenter ; en d'autres termes, prenez des décisions moins réfléchies et répondez sans tenir compte de toutes les informations. L'homme peut varier le rythme auquel il travaille. S'il essaie de travailler trop vite, ses erreurs risquent d'augmenter. Dans la plupart des cas, laisser les erreurs augmenter n'est pas un moyen efficace de gérer la surcharge d'informations[126].

Un autre des mécanismes de l'homme pour s'adapter à la surcharge d'entrée est de ne pas tenir compte ou de filtrer une partie de l'information. Il peut sembler que laisser fonctionner ce mécanisme revient à laisser s'accumuler les erreurs, puisque les omissions sont souvent équivalentes à des erreurs. Cependant, filtrer ou omettre peut être sélectif. Partout où il existe une base pour établir des priorités, et à condition qu'il y ait un repère ou une étiquette facilement disponible qui identifie les informations les moins importantes, le filtrage peut permettre à l'individu de faire un travail relativement efficace. Il gère les messages ou les décisions importantes et met simplement le reste de côté. Les élèves le font lorsqu'un examen important est à venir le lendemain matin. Ainsi font les hommes dans postes de prise de décision importants qui délèguent souvent des décisions moins importantes à des niveaux subalternes dans la hiérarchie organisationnelle.

Un troisième mécanisme est la file d'attente. Ici, les messages d'entrée et autres travaux sont simplement autorisés à attendre en ligne. De telles files d'attente retardent la sortie par rapport à l'entrée. Dans certaines tâches, un retard équivaut à une erreur, mais dans d'autres, il présente des avantages certains. Il permet l'irrégularités des entrées doivent être lissées et les entrées irrégulièrement espacées doivent être transformé en un flux de travail uniformément espacé.

[125] Fitts, P. M. (1967). Human performance, pp26-37.

[126] Miller, J. G. Adjusting to overloads of information. In D. McK. Rioch and E. A. Weinstein (eds.). Disorders of communication. Research Publications, Assoc. Res. Nerv. Ment. Dis., 1964, 42, 87-100 **in Fitts, P. M. (1967). Human performance, p 26-37.**

L'ordonnancement des travaux dans une usine de fabrication, le transport des fournitures, la distribution du courrier, voire l'utilisation du temps d'un médecin pendant les heures d'ouverture les heures de bureau peuvent être rendues plus efficaces du point de vue de la travailleur (mais pas nécessairement de celui du client) en employant une file d'attente.

Dans la performance humaine la plus complexe, une file d'attente, dans sous forme de mémoire à court terme ou mémoire tampon, est presque une nécessité. Nous trouverait impossible de comprendre la parole humaine si nous devions répondre instantanément à chaque phonème, syllabe ou mot. Pour comprendre la parole, nous devons examiner des chaînes de mots plus longues. Afin de lire de la musique, de taper ou de conduire une voiture efficacement, l'œil doit saisir les informations considérablement avant la sortie vocale ou manuelle plus on dira plus tard de ces phénomènes dans la performance humaine. À ce point, il suffira simplement de noter que la capacité de l'homme à faire face efficacement avec des entrées à motifs, et d'organiser ses propres productions, dépend dans une large mesure de sa capacité à accumuler petite quantité d'informations avant de commencer à y répondre.

Quelques autres mécanismes d'ajustement à la surcharge d'information ont été proposés par Miller et par d'autres. Dans le cas le plus extrême l'individu peut simplement arrêter de travailler pendant un certain temps. Cela peut ressembler à comportement hautement non adaptatif, mais dans certaines situations, il est souhaitable.

Par exemple, il est parfois préférable que le pilote retire ses mains les commandes et dépendent de la stabilité intégrée de l'avion que pour que le pilote essaie de remettre l'avion en niveau de combat. Les pilotes apprennent aussi non pas pour lutter contre certains types de turbulences atmosphériques mais pour dépendre la probabilité statistique que les courants descendants et ascendants soient en moyenne dehors[127].

2.2.2. Stress environnemental

Dans la dernière section, nous avons considéré le stress dû à l'environnement des signaux ou des informations pertinentes pour une tâche particulière. Le stress peut aussi se produire à partir d'énergie ou d'informations qui ne sont pas pertinentes pour le besoin d'une tâche assignée. Le stress environnemental peut provenir de nombreuses sources différentes, mais il y aura lieu ici de ne considérer que deux aspects généraux de la relation entre le stress et la performance.

La première généralisation sur le stress est évidente ; niveaux élevés de stress ont tendance à réduire l'efficacité. Il convient cependant de se rendre compte l'étendue de la tolérance de l'homme au stress ainsi que ses limites. Homme peut s'adapter à un large éventail de changements environnementaux. Cela est particulièrement vrai pour ses organes sensoriels. L'œil peut lire et reconnaître des modèles sur des charges de plus d'un centuple d'illumination. L'oreille peut capter 100 décibels de bruit étranger pendant que l'homme continue à fonctionner efficacement. L'homme est limité dans sa capacité à s'adapter aux différentes températures, mais par rapport aux ordinateurs électroniques, il a une énorme tolérance à la chaleur, au froid, à l'humidité et à d'autres changements dans l'environnement. La source de cette large tolérance se trouve dans les mécanismes physiologiques homéostatiques qui stabilisent l'état interne de l'homme à mesure que son monde extérieur change.

[127] Fitts, P. M. (1967). Human performance, pp26-37.

Mais les contraintes au-delà de la tolérance de l'homme à leur égard entraînent généralement des changements de performances. Habituellement, des sentiments subjectifs d'inconfort anticiper les changements réels de performance, mais ce n'est pas toujours

Cas. Les changements de performance sont amplifiés lorsque les informations non pertinentes ment ressemble étroitement à l'information pertinente. Ainsi de petites quantités d'une conversation superflue entraînera des changements dans les performances dans tâches impliquant l'utilisation de mots que le bruit beaucoup plus intense d'un genre non verbal. Le deuxième fait concernant le stress est que différentes sources de stress ne sont pas nécessairement additives dans leur effet. Lorsque des contraintes provenant de deux sources sont combinés, les effets relatifs sur la performance peuvent être la somme des deux, supérieur à la somme, ou même inférieur à l'un ou l'autre stress seul.

Parfois, les contraintes interagissent pour provoquer un effet global plus important qu'un prédirait en additionnant leurs effets individuels. Crook et al, (1950) constaté que ni les vibrations ni un faible éclairage en eux-mêmes n'avaient beaucoup effet sur la performance en lecture, mais lorsque les deux contraintes étaient combinées, les performances se sont fortement détériorées. Ces résultats indiquent que certains stress interagissent de sorte que l'homme est moins capable de les gérer ensemble que séparément. Dans le cas des vibrations et de l'illumination, ce résultat logique. La réduction de l'éclairage a apparemment fait une mise au point précise des yeux plus important, mais les vibrations interfèrent avec le sous-capacité des jets à se concentrer[128].

D'autre part, les contraintes peuvent se combiner pour avoir un effet moindre sur la performance que l'un ou l'autre stress seul. Broadbent (1963) a passé en revue des études qui combinaient le manque de sommeil avec des niveaux élevés d'environnement bruit mental. Chacune de ces contraintes a eu des effets néfastes sur de simples tâches de recherche, mais lorsqu'elles étaient combinées, leur effet était réduit[129].

Là encore, une explication évidente s'impose d'elle-même. L'effet habituel de la perte de sommeil est un faible niveau d'éveil. Cela augmente la probabilité d'information manquante. L'un des effets du bruit est d'augmenter le niveau de l'éveil, et ainsi compenser la perte de sommeil.

Les expériences et l'intuition suggèrent que les contraintes se combinent dans manières complexes et que le stress ne doit pas être considéré comme une seule chose.

2.2.3. Contraintes optimales

Les lecteurs qui continuent de penser que le stress est quelque chose d'indésirable peuvent avoir l'impression que l'expression « stress optimal » est contradictoire.

Ce que cela implique, c'est qu'il existe des niveaux de stimulation non pertinents et d'informations pertinentes qui sont soit préférées par l'individu ou propice à la meilleure performance ou les deux. Comme cela a été souligné plus tôt, l'accord entre la préférence et la production peut ne pas être exact.

En raison de la complexité de la notion de stress, il faut être prudent en essayant de définir un niveau optimal. La formulation la plus ancienne de cette idée, la loi de Yerkes-Dodson, a suggéré que le

[128] Crook, M. N., Harker, G. S., Hoffman, A. C, and Kennedy,. J L. Effect of amplitude of apparent vibration, brightness, and type size on numerical reading. l5lecfford, Mass.: The Institute for Applied Experimental Psychology, Tufts Collego, AF technical report J^o. 5246, 1950 **in Fitts, P. M. (1967). Human performance, p26-37.**

[129] Broadhurst, P. L. Emotionality and tlie Yerkes-Dodson law. /. exp. Psychol., 1957, 54, 345-352 **in Fitts, P. M. (1967). Human performance, p26-37.**

niveau optimal de stimulation non pertinente augmente à mesure que le niveau de difficulté de la tâche (informations pertinentes)[130].

2.3. Performance et motivation

Selon de nombreux chercheurs, les théories de la motivation sont généralement divisées en trois parties : les théories du renforcement, du contenu et du processus[131].

Les théories du renforcement traitent de la façon dont les comportements individuels seront façonnés en contrôlant les conséquences d'un tel comportement. Les théories du contenu, quant à elles, se concentrent sur la satisfaction des besoins des employés pour qu'ils soient performants. Alors que les théories des processus ont mis l'accent sur les processus cognitifs qui se déroulent avec l'esprit des gens et influencent leur comportement.

L'une des théories importantes appartenant aux théories du contenu est la théorie à deux facteurs de Herzberg qui postule que la satisfaction au travail et l'insatisfaction au travail sont deux dimensions différentes. Les premières dimensions considèrent l'insatisfaction professionnelle élevée et l'absence de satisfaction et l'autre dimension est l'absence d'insatisfaction et la satisfaction professionnelle élevée. De plus, ces deux dimensions impactent les deux groupes de facteurs : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

Il est clair à partir de ce point que le salaire n'est pas le seul indicateur de la motivation des employés, mais que d'autres facteurs sont également pertinents, tels que les politiques et la supervision qui sont perçues comme des facteurs de motivation pour le haut niveau de performance des employés. Par exemple, de bonnes politiques organisationnelles liées au perfectionnement et à l'amélioration des employés leur offrent la possibilité de grandir, d'avancer et de gravir les échelons de l'emploi qui se traduit probablement par un sentiment d'accomplissement. Herzberg a un jour cité que "" Si vous voulez que quelqu'un fasse du bon travail, vous devez leur donner un bon travail à faire "[132]. Un facteur très notable qui fournit un argument solide sur la théorie de Herzberg est les relations humaines, considérant spécifiquement la relation avec les pairs ou les subordonnés qui peuvent être des causes de satisfaction ou d'insatisfaction. Par conséquent, les relations humaines Les relations sont essentielles pour atteindre la satisfaction au travail. Une autre théorie pertinente est la théorie des attentes de Vroom. Selon cette théorie, les performances des individus sont directement associées aux récompenses possibles qu'ils recevront probablement[133].

En d'autres termes, la plus les récompenses attendues sont élevées, plus les employés sont susceptibles de travailler plus fort pour atteindre le but ou l'objectif, qu'il soit individuel ou organisationnel. Cette théorie illustre les trois variables clés : l'espérance, l'instrumentalité et la valence. L'espérance est la

[130] Fitts, P. M. (1967). Human performance, p26-35.
[131] Kotler P (2009) Marketing Management. 12th ed. USA : Prentice Hall in Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. International Journal of Advances in Management and Economics, 5(6), 36-42.
[132] Vroom VH (1964) Work and motivation. New York : John Wiley and Sons in Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation : A critical review of their relationship. International Journal of Advances in Management and Economics, 5(6), 36-42.

[133] Latham G (2012) Work Motivation - History, Theory, Research, and Practice. Thousand Oaks : SAGE Publications Inc **in Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation : A critical review of their relationship. International Journal of Advances in Management and Economics, 5(6), 36-42.**

probabilité que tout effort ou performance soit récompensé ; l'instrumentalité est la probabilité que la performance conduise à divers résultats de travail et la valence est la valeur attachée au résultat[134].

L'implication importante de ces trois variables est évidente, c'est-à-dire la création d'un équilibre entre ces trois variables à un niveau supérieur pour garantir qu'un niveau de motivation plus élevé sera également atteint. En outre, cela confirme également que la relation humaine est importante dans la mesure où la direction devrait prendre en considération le mélange d'attentes de travail, d'instrumentalités et de valence qui soutiennent les objectifs organisationnels sur le lieu de travail. Enfin, l'importance de la théorie de l'équité d'Adams. Cette théorie est popularisée avec l'importance de la comparaison sociale. Il a en outre affirmé que les actions des gens sont influencées par l'inégalité perçue et l'évaluation des sources d'information en termes de pertinence personnelle ainsi que l'utilisation des autres à des fins de comparaison. L'inégalité perçue est l'état ou la condition dans laquelle les gens croient que ce qu'ils ont reçu comme récompense est défavorable par rapport à ce que les autres ont reçu.

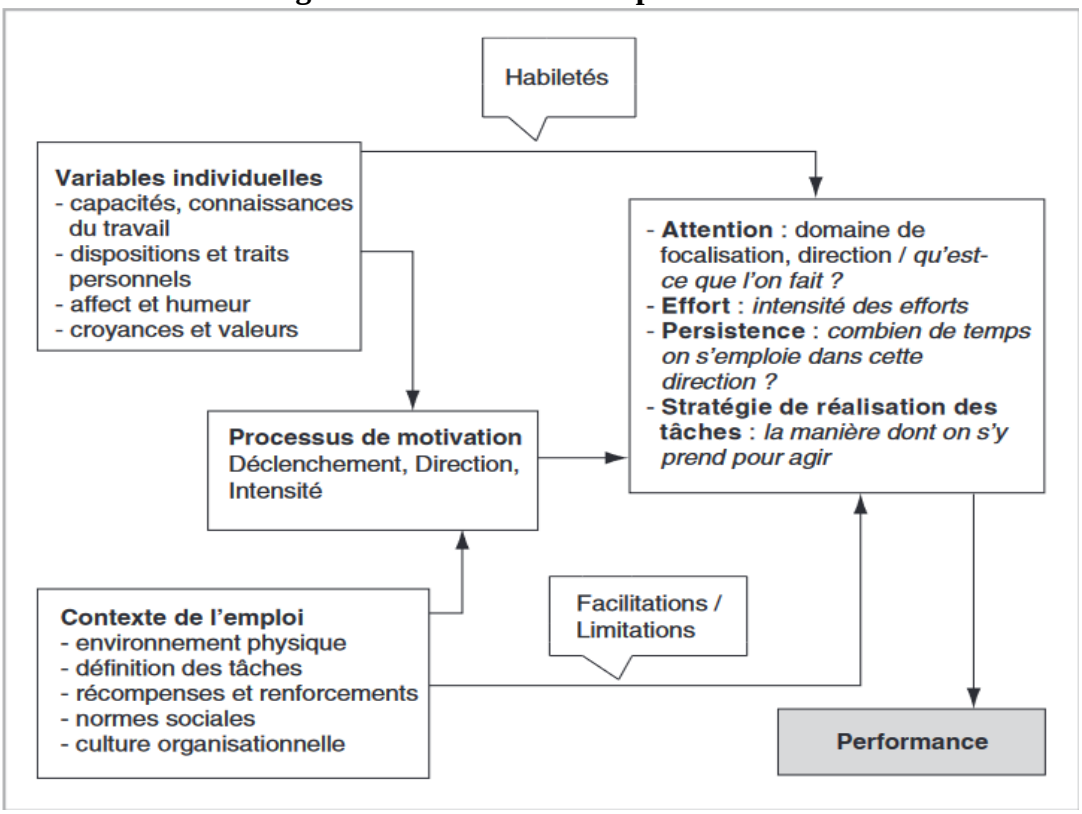
De plus, cette théorie suppose que les gens se sentent mal à l'aise parce qu'ils ont toujours l'impression que les autres reçoivent plus et que la seule façon de résoudre ce problème est de restaurer l'équité ressentie. Cependant, il est également expliqué que l'équité ressentie peut être négative ou positive.

L'équité se produit lorsque les gens sentent qu'ils ont reçu plus de récompenses que leurs attentes et sont perçus comme étant plus que d'autres ont reçu. Les recherches d'Otte ont conclu dans son étude que les personnes qui se sentent surpayées, ce qui est une iniquité positive perçue, augmentent la quantité ou la qualité de leur travail, tandis que celles qui se sentent sous-payées, égalent l'iniquité négative perçue, sont susceptibles de diminuer la quantité et la qualité de leur travail. Ce constat fournit des informations pratiques implications pour les managers en considérant qu'il est plus important pour les managers d'instituer des récompenses équitables plutôt que de penser combien donner[135].

[134]Schermerhorn J (2008) Organizational Behavior. 10/E. USA: John Wiley & Sons, Inc.p.121.

[135] Otte H (2005) Prozeduren sozialen Verhaltens - Wie unbewusste Regeln unsere Beziehungen gestalten- und behindern, Paderborn, Junfermann Verlag in Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation : A critical review of their relationship. International Journal of Advances in Management and Economics, 5(6), 36-42

Figure II-2 : Motivation et performance



Source : T.R. Mitchell et D. Daniels, 2003, p. 226, traduction libre

Cependant ; les critiques suggèrent différents points de vue contre ces théories en supposant que celles-ci manquent de précision. De plus, ils ont estimé qu'un certain nombre de théories actuelles contredisent une telle affirmation lorsqu'elles suggèrent qu'il est très difficile pour ces théories de prédire son résultat. D'un autre côté, ces théories peuvent être une bonne source ou un point de départ pour une analyse plus réflexive vers une gestion sensible[136].

2.4. Performance et satisfaction

En extrapolant de ce qui précède, on peut déduire que l'effet de l'emploi la performance sur la satisfaction au travail sera fonction de la mesure dans laquelle la performance implique ou conduit à l'atteinte des valeurs professionnelles importantes de l'individu (sans négliger ses autres valeurs importantes).

Voici quelques-uns des types de valeurs qu'un individu pourrait rechercher dans un travail : Valeurs liées à la tâche. (a) Activité de tâche. Un individu peut apprécier le simple fait de travailler à une tâche ou de s'engager dans un certain type d'activité, quel que soit son degré de réussite ou de compétence ou toute récompense extrinsèque obtenue à partir de celle-ci. De telles tâches sont ce qu'un individu qualifierait « d'intéressant ». Les intérêts peuvent être définis dans ce contexte comme des activités auxquelles une personne aime s'adonner pour son propre bien. (b) Succès et réalisation des tâches. À un moment donné de l'exécution d'une tâche, un individu essaiera presque invariablement d'atteindre un niveau de compétence spécifique ou tentera d'atteindre un objectif qualitatif et/ou quantitatif

[136] Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation : A critical review of their relationship. International Journal of Advances in Management and Economics, 5(6), 36-42.

particulier. Le standard peut impliquer : la quantité ou la qualité de la production ; taux d'amélioration ; délai d'achèvement d'un projet ; ou la solution d'un problème spécifique. Lorsqu'un individu se fixe un objectif pour une tâche, atteindre cet objectif qui est de "réussir" est généralement vécu comme agréable et ne pas l'atteindre est vécu comme déplaisant. Ce phénomène a été complètement documenté dans des études de laboratoire sur le niveau d'aspiration (Lewin, 1958)[137].

Un certain nombre d'études de laboratoire plus récentes (Locke, 1965 ; 1966, 1967)[138] ont également constaté que le degré de réussite de la tâche était significativement lié au goût de l'individu pour la tâche et à sa satisfaction vis-à-vis de sa performance. Source majeure de satisfaction au travail (Friedlander, 1964 ; Herzberg, 1966 ; Hoppock, 1935 ; Lindsay, Marks et Gorlow, 1967 ; Wernimont, 1966). Le plaisir qu'un homme éprouve à atteindre un objectif ou à résoudre un problème dépendra de l'importance du succès pour lui et de la mesure dans laquelle il favorise ou frustre ses autres valeurs.

Des normes particulières de réussite peuvent être choisies par l'individu lui-même ; si l'objectif d'une personne est « l'amélioration », par exemple, la norme est basée sur ses propres performances antérieures. Ou bien, des normes peuvent être imposées par d'autres (avec le consentement implicite ou explicite de l'individu) comme dans le cas où la direction attribue au travailleur un quota (Taylor, 1911) ou que ses collègues établissent une norme de rendement (Mathewson, 1931). Les normes de réussite peuvent également être inhérentes à la situation de la tâche, comme dans un concours où, pour gagner, il faut battre le meilleur autre concurrent. Il existe d'autres phénomènes psychologiques qui peuvent être interprétés dans le contexte de la motivation au succès. La tendance des individus à reprendre des tâches qu'ils avaient commencées auparavant mais qu'ils n'avaient pas achevées (Ovsiankina, 1928), a été expliquée comme étant le résultat d'un désir de réussite non satisfait. (Lewin, de manière quelque peu trompeuse, appelait ces désirs des "quasi-besoins").

Il a été constaté que la plupart des individus apprécient les emplois qui leur permettent de contrôler leur propre rythme de travail et leurs méthodes de travail, d'exercer leurs compétences et leurs capacités et d'apprendre de nouvelles choses. (Cette littérature est passée en revue dans Vroom, 1964, pp. 138)[139]. La possibilité d'utiliser son propre jugement, c'est-à-dire d'utiliser son propre esprit, peut être l'élément commun en cause ici. Les emplois stimulants sur le plan mental procurent un plus grand sentiment d'accomplissement que ceux qui sont routiniers et peu exigeants.

Le succès dans une tâche difficile produit non seulement de la satisfaction, mais un sentiment de compétence ou d'efficacité accrue. Il s'agit d'une valeur abstraite qui sous-tend et provoque le désir de réussir des tâches particulières.

L'expérience de l'efficacité est valorisée axiomatiquement, la raison étant le lien entre efficacité et survie (White, 1959). L'homme efficace se sent heureux parce qu'il se sent apte à exister. "Le bonheur est l'état de vie réussi." (Rand, 1964, p. 27).

---

[137] Lewin, K. Psychology of success and failure. In C. L. Stacey and M. F. DeMartino (Eds.), Understanding human motivation. Cleveland : Allen, 1958, pp : 233-228

[138] Locke, E. A. The relationship of task success to task liking and satisfaction.
Journal o] Applied Psychology, 1965, 49~ 379-385 ; Locke, E. A. The relationship of intentions to level of performance. Journal of Applied Psychology, 1966, 50, 60-66 ; Locke, E. A. Further data on the relationship of task success to liking and satisfaction. Psychological Reports, 1967, 20, 246 in Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit Jr, J. D. (2000). Effects of communication direction on job performance and satisfaction : A moderated regression analysis. The Journal of Business Communication (1973), 37(4), 348-368.

[139] Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: John Wiley. Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit Jr, J. D. (2000). Effects of communication direction on job performance and satisfaction : A moderated regression analysis. The Journal of Business Communication (1973), 37(4), 348-368

La performance au travail peut entraîner de nombreuses récompenses extrinsèques. Parmi les plus courantes en situation d'emploi figurent : les augmentations de salaire ; les promotions ; nouvelles responsabilités liées aux tâches ; louange et reconnaissance.

Une différence cruciale entre ces récompenses et les récompenses liées à la tâche est que, alors que ces dernières sont dans une large mesure sous le contrôle de l'individu (dans la mesure où le travail le permet), les récompenses extrinsèques sont largement sous le contrôle d'agents externes. Les conditions habituelles dans lesquelles un travail donné conduit à ces récompenses sont : que la performance ou ses résultats soient observés ou communiqués à un agent approprié ; qu'elle soit appréciée favorablement par cet agent ; et que l'agent traduise son appréciation en récompenses proportionnées et appropriées à ses actions et/ou à ses résultats. (Deux réserves doivent être apportées à ce qui précède : (1) ce qu'un individu revendique ou croit être une exigence "juste" peut ne pas être objectivement proportionné à ses performances ou fondé sur une norme rationnelle de justice ; (2) la justice n'est pas nécessairement la seule norme qu'une personne utilisera pour décider des récompenses qu'elle recherchera ; par exemple, un travailleur pourrait en fait vouloir et essayer d'obtenir un salaire supérieur à ce qu'il pense mériter afin de faire face à des obligations financières pressantes)[140].

Section 3 : L'effet du burnout sur la performance

La principale problématique de ce travail est justement d'étudier quel est l'impact de l'épuisement professionnel sur la performance individuelle. Afin de répondre à cette question, il est crucial de passer en revue les travaux basiques précédents des quelques auteurs et chercheurs qui ont frayé le chemin de cette thématique.

3.1. Etudes antérieures

Afin de déterminer l'impact du burnout sur la performance individuelle, nous avons procédé à une collecte de récits scientifiques théoriques pour certains et empiriques pour d'autres :

Auteur	Méthodologie et échantillon	Résultats et facteurs déterminants	Pays
Mary Randall, William A. Scott (1988). Burnout, job satisfaction, and job performance[141]. (Article published on Australian Psychologist).	Cette étude a eu pour but de distinguer entre les trois notions (l'épuisement professionnel, la satisfaction au travail et la performance au travail) sur le plan théorique comme sur le plan opérationnel. Deux échantillons ont été ciblé afin d'aboutir la recherche, le premier est constitué de 248 infirmières quant au	Les résultats de cette étude soutiennent qu'il existe une base pour distinguer empiriquement entre l'épuisement professionnel, la satisfaction au travail ainsi que la performance au travail. Malgré la différence entre les deux catégories des échantillons, les résultats demeurent les mêmes.	L'étude a été réalisée en Australie.

[140] Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit Jr, J. D. (2000). Effects of communication direction on job performance and satisfaction : A moderated regression analysis. The Journal of Business Communication (1973), 37(4), 348-368.
[141] Randall, M., & Scott, W. A. (1988). Burnout, job satisfaction, and job performance. Australian Psychologist, 23(3), 335-347.

	second, lui, est constitué de 108 salariés.		
Anna-Maria Garden (1991). Relationship between burnout and performance[142]. Article published on « Psychological reports ».	Dans cet article, l'étude a pour but de déterminer considérablement la nature de la relation entre le burn-out et les performances perçues et réelles. Un échantillon de 95 étudiants en MBA en milieu de carrière a été pris afin de répondre à un questionnaire porté sur l'épuisement professionnel et la performance perçue.	L'issue de cette étude a montré qu'il existait une corrélation significative et positive entre la mesure de l'épuisement professionnel et la mesure évaluant la performance perçue. Il n'y avait cependant pas d'association significative entre la mesure de l'épuisement professionnel et la performance réelle. Il est suggéré qu'une distinction claire entre la performance réelle et perçue soit fait dans la littérature d'épuisement professionnel. Il est prématuré de supposer que l'épuisement conduira à une baisse réelle de la performance.	L'étude a été réalisée en Angleterre.
Ger J. Keijsers, Wilmar B. Schaufeli, Pascale M. Le Blanc, Carmen Zwerts and Dinis Reis Miranda (1995). Performance and burnout	La présente étude examine la relation entre plusieurs indicateurs de performance et l'épuisement professionnel, où les indicateurs de performance subjectifs sont considérés comme des antécédents, et les indicateurs de performance objectifs sont considérés comme une conséquence de l'épuisement professionnel des infirmières dans les unités de soins intensifs. Un échantillon de 576	Les résultats de cette étude concordent avec les observations antérieures selon lesquelles l'épuisement professionnel est plus fortement lié à l'auto-mesures de performance rapportées qu'intersubjectives (Lazar0 et al. 1985, Randall et Scott 1988) ou des mesures objectives (Golembiewski et Munzenrider 1988). Cependant, une relation	L'étude a été réalisée aux Pays-Bas.

[142] Garden, A. M. (1991). Relationship between burnout and performance. Psychological Reports, 68(3), 963-977.

in intensive care units[143]. Article published on work & stress : an international journal of work, health and organisations.	infirmières, depuis 20 unités de soins intensifs, a été soumis à un questionnaire.	significative entre le burnout et la performance objective a été constatée. Aussi, la relation des notes de performance objective plus élevées sont associées à des niveaux plus élevés de burnout chez les infirmières.	
Thomas A. Wright, Douglas G. Bonett (1998). The contribution of burnout to work performance[144]. Article published on « Journal of Organizational Behavior ».	Bien que la notion selon laquelle le burnout est liée à une baisse des performances au travail est largement répandue, le soutien empirique de cette relation fait défaut. La présente étude, composée du personnel des services sociaux, est le premier à tester empiriquement les relations entre Les trois dimensions de Maslach de l'épuisement professionnel et de la performance au travail. Un échantillon de 44 travailleurs du secteur publique dans le département des services à la personne a participé à une étude longitudinale.	L'aboutissement de cette étude a montré l'existence d'une relation négative entre la dimension du burnout, d'épuisement émotionnel, et performances de travail constantes. Cependant, les résultats n'ont pas permis d'établir des relations entre rendement au travail, dépersonnalisation et diminution de l'accomplissement personnel. Toutefois, les résultats fournissent un soutien supplémentaire à l'épuisement émotionnel en tant qu'élément clé de l'expérience d'épuisement professionnel.	L'étude a été réalisée aux Etats Unis.

[143] Keijsers, G. J., Schaufeli, W. B., Le Blanc, P. M., Zwerts, C., & Miranda, D. R. (1995). Performance and burnout in intensive care units. Work & Stress, 9(4), 513-527.

[144] Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 18(5), 491-499.

Bakker, Arnold B, Heuven Ellen (2006). Emotional dissonance, burnout and in-role performance among nurses and police officers[145]. International journal of stress management.	Ces deux études ont eu pour objectif de tester l'hypothèse selon laquelle les exigences émotionnelles du travail expliqueraient la variance de l'épuisement professionnel altérant à son tour la performance. Les deux études ont été réalisées sur 108 infirmières et 101 policiers à travers une série d'analyse de modélisation d'équations structurelles.	Ces deux études ont eu pour objectif de tester l'hypothèse selon laquelle les exigences émotionnelles du travail expliqueraient la variance de l'épuisement professionnel altérant à son tour la performance. Les deux études ont été réalisées sur 108 infirmières et 101 policiers à travers une série d'analyse de modélisation d'équations structurelles.	L'étude a été réalisé aux Etats Unis.
Marie-Michelle Pedros (2012). L'influence des traits de personnalité et des facteurs situationnels liés au travail sur le développement de l'épuisement professionnel et sur la performance au travail chez les employés du service à la clientèle[146]. (Mémoire de master, HEC Montréal).	La recherche a pour but de déterminer l'influence des traits de personnalité et des facteurs situationnels liés au travail, sur le développement de l'épuisement professionnel et sur la performance au travail chez les employés du service à la clientèle. Un échantillon de 552 employés correspondants au personnel de caisse, des conseillers financiers et au personnel aux postes d'accueil des différentes succursales de la banque choisie a été ciblé pour un questionnaire auto-administré pour une analyse quantitative.	À la lumière des résultats obtenus, l'étude a établi que les demandes liées au travail ont un effet positif et significatif sur le développement de l'épuisement émotionnel. De plus, nous avons établi que les demandes sont une variable médiatrice dans la relation entre les ressources liées au travail et l'épuisement émotionnel. Les résultats de cette étude ont également montré l'effet de plusieurs traits de personnalité sur l'épuisement émotionnel.	L'étude a été réalisée au Canada.

[145] Bakker, A. B., & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. International Journal of Stress Management, 13(4), 423.

[146]Pedros, M. M. (2012). L'influence des traits de personnalité et des facteurs situationnels liés au travail sur le développement de l'épuisement professionnel et sur la performance au travail chez les employés du service à la clientèle (Doctoral dissertation, HEC Montréal).

Sébastien Boudrias, André Savoie (2014). La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ?[147] (Article publié sur la revue « travail humain »).	Cette étude a pour objectif de vérifier les liens longitudinaux bidirectionnels entre la performance individuelle et le bien-être psychologique. Un échantillon de 153 enseignants québécois provenant du niveau primaire et secondaire a répondu à un questionnaire de type BEPT de Gilbert et al.	Les résultats de cette étude ont démontré que la bidirectionnalité longitudinale du lien bien-être et performance est bien mensurable soutenant ainsi que les deux variables s'influencent mutuellement. La conclusion de ces recherches est parvenue à élargir le champ d'étude des auteurs précédents qui assumaient un lien unidirectionnel entre le bien-être et la performance individuelle.	L'étude a été réalisée au Québec.
Claire Edey Gamassou, Grégor Bouville, Tarik Chakor, Stéphan Pezé et Virginie Moisson. (2018) Gestion des ressources humaines et santé au travail : science de l'action ou de la réaction ?[148](Article).	Cet article a pour objectif de prolonger la réflexion autour de la manière dont les travaux francophones en GRH abordent et produisent des connaissances scientifiques en matière de santé-travail en cherchant plus précisément à expliciter, d'une part, la place de la pluridisciplinarité, voire de l'interdisciplinarité, dans ces démarches et, d'autre part, à identifier les postures de recherche adoptées. Un corpus de plusieurs études des congrès de l'AGRH (N= 367) a été sélectionné afin de mener cette étude.	L'étude menée des discours scientifiques du champ santé-travail en GRH a souligné une « spécificité gestionnaire » multiforme, avec la diversité des objets, des méthodologies, et des postures de recherche. Il est apparu que les objets étudiés relèvent davantage de la santé mentale que de la santé physique et les travaux se revendiquant d'une posture critique portant spécifiquement sur la mise en cause des méthodes de management pour leurs effets sur la santé des travailleurs.	L'étude a été réalisée en France.

[147] Leclerc, J. S., Boudrias, J. S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail: des liens longitudinaux bidirectionnels?. Le travail humain, 77(4), 351-372.

[148] Gamassou, C. E., Bouville, G., Chakor, T., Pezé, S., & Moisson, V. (2018). Gestion des ressources humaines et santé au travail: science de l'action ou de la réaction?. Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé, (20-1).

Naim Boumegoura (2021). L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL CHEZ LES BANQUIERS : cas pratique de la CNEP Bejaia. (Article publié sur EL - HAKIKA (the Truth)[149] Journal for Social and Human Sciences).	Cet article a pour objectif d'étudier la manifestation du burnout chez les banquiers en se concentrant sur les conditions de travail de ces derniers. Un échantillon de 10 travailleurs au sein de la CNEP de Bedjaia a été soumis à une étude selon les trois dimensions de l'échelle de Christina Maslach.	L'achèvement de cette étude mène vers le constat de l'existence de l'épuisement professionnel au sein des banques publiques. Ce phénomène ne concerne pas que l'individu mais l'organisation également. L'apparition du burnout n'est pas du uniquement à l'inadaptation des banquiers mais aussi à l'environnement de travail qui influe sur le comportement des individus au sein de l'organisation.	L'étude a été menée en Algérie.
Kelly P. Gabriel, Herman Aguinis. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond[150]. (Article published on Business Horizons).	Cet article vise à prévenir et combattre l'épuisement professionnel et créer des lieux de travail plus sains pendant les crises chez les employés. Il explicite également les causes ainsi que la provenance de l'épuisement professionnel et tend à offrir de meilleures solutions pour maitriser ce dernier en temps de crise.	Les résultats de cet article avancent que l'épuisement professionnel chez les employés est omniprésent, pernicieux mais également couteux pour la vie humaine. Afin de prévenir le burnout, les solutions suivantes ont été suggérées : fournir des informations sur la gestion du stress, cultiver et encourager le soutien social, engager les employés dans la prise de décision, et mettre en œuvre des gestions de la performance qualité.	L'étude a été réalisée aux Etats Unis.

[149]Naim Boumegoura (2021). L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL CHEZ LES BANQUIERS : cas pratique de la CNEP Bejaia. (Article publié sur EL - HAKIKA (the Truth) Journal for Social and Human Sciences).

[150] Gabriel, K. P., & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. Business Horizons, 65(2), 183-192.

3.2. L'analyse et indicateurs de mesure de la performance

La mesure de la performance est définie comme « le processus de quantification de l'efficience et de l'efficacité des actions [organisationnelles] passées » (Neely, Adams et Kennerley, 2002).

Le PMS est défini comme le mécanisme par lequel les organisations engagent de tels processus. Le terme indicateur de performance (IP) est appliqué dans diverses disciplines de nombreuses façons. Les organisations s'engagent souvent avec ce qu'elles identifient comme des PI alors qu'en fait elles opérationnalisent d'autres outils de PM. Cette mauvaise application des termes et des concepts entraîne souvent une mauvaise communication : les mots fréquemment utilisés dans le domaine de la mesure de la performance incluent la mesure de la performance, la métrique, l'indicateur de performance, l'indicateur de performance clé (KPI), l'indicateur de résultat clé (KRI), la mesure de la performance, l'indicateur principal, l'indicateur de décalage , initiative, stratégie, but, objectif, cible, priorité, facteur critique de succès (CSF), domaine de résultat clé (KRA), stratégique thème, vision, mission et sans doute bien d'autres. Le problème n'est pas le volume de mots que nous utilisons. Le problème est que nous les utilisons différemment, avec des significations variables et qui se chevauchent, et nous ne parvenons pas à nous expliquer nos significations les unes aux autres. (Barr, 2014, par. 1 et 2)

Parmenter (2010) a distingué quatre types distincts de mesures de performance : (a) les indicateurs de résultat clés (KRI) vous indiquent comment [bien] vous avez fait en perspective ou [quel] facteur critique de succès [peut exister] ; (b) Les indicateurs de résultat (IR) vous indiquent ce que vous avez fait ; (c) Les indicateurs de performance vous disent quoi faire ; et (d) les KPI vous disent ce qu'il faut faire pour augmenter considérablement les performances dans la bonne direction. Cependant, ils ne vous disent pas ce que vous devez faire pour améliorer les résultats » (p. 2). Les RI résument l'activité et toutes les mesures de performance financière sont des RI.... Les KPI représentent un ensemble de mesures axées sur les aspects de la performance organisationnelle qui sont les plus critiques pour le succès actuel et futur de l'organisation. (pp.3-4) Les IP sont des instruments qui ont tendance à [indiquer] la santé, les progrès et/ou le succès d'un projet, d'un processus ou d'un domaine de prestation de services.

Ils se concentrent sur les ressources et les processus les plus susceptibles de mener à des résultats positifs et sont généralement courts, ciblés, pertinents, mesurables, reproductibles et cohérents. (smartKPIs.com, 2010, para. 2) De plus, les PI, en tant que mesure d'un objectif organisationnel, aident les équipes à s'aligner sur la stratégie de leur organisation. Les PI sont « non financiers et complètent les KPI ; ils sont indiqués sur le tableau de bord de chaque organisation, division, département et équipe » (Parmenter, 2010, p. 3). De plus, les IP ne sont pas exprimés en termes financiers ; ils sont évalués sur une base à court terme (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle ou trimestrielle) et sont généralement rapportés sur le tableau de bord d'une équipe (ou un autre format de rapport) ; ils sont liés à des activités spécifiques et donc à des équipes spécifiques, et l'activité à laquelle ils sont alignés affecte au moins un des facteurs critiques de succès de l'organisation. Bours (2014) a noté que les indicateurs et les mesures sont deux concepts distincts.

Par exemple, un indicateur de la taille d'une table est qu'elle peut accueillir six personnes, tandis qu'une mesure de sa taille la décrit comme 6 pieds sur 3 pieds[151].

[151] Star, S., Russ-Eft, D., Braverman, M. T., & Levine, R. (2016). Performance measurement and performance indicators : A literature review and a proposed model for practical adoption. Human Resource Development Review, 15(2), 151-181.

3.3. Les instruments d'évaluation de la performance individuelle

La théorie des systèmes est le fondement de notre approche de ce modèle de mesure et de gestion de la performance. Toute tentative de mesure et de gestion des performances doit prendre en compte un large éventail de variables et de contexte, ainsi que les relations transactionnelles qui existent entre ces variables. La théorie des systèmes (Von Bertalanffy, 1968) fournit un cadre pour décrire ces éléments et modéliser leurs interrelations, et aboutit à une approche holistique qui intègre tous les facteurs qui peuvent affecter ou influencer la performance.

Les systèmes de mesure de la performance fournissent les informations qui alimentent les processus de gestion de la performance et sont donc d'une importance cruciale pour un système de gestion de la performance efficace et efficient (Bititci, Carrie et McDevitt, 1997). Par conséquent, la mesure de la performance est au cœur de ce modèle et fournit une rétroaction pour tous les aspects de la gestion de la performance grâce à des indicateurs avancés qui sont surveillés en permanence pour fournir une rétroaction aux exécutants et aux décideurs sur les variables de performance à améliorer et comment, et des indicateurs retardés pour prouver la valeur ultime des décisions prises par le biais d'une documentation et de rapports formels.

Les données obtenues à partir de la mesure du rendement, que ce soit dans le contexte de l'évaluation, du suivi ou de l'évaluation, constituent le premier et le plus fondamental aspect de la prise de décision. La mesure du rendement commence par la planification, l'évaluation et l'alignement, où nous fixons des objectifs stratégiques (impact sociétal), tactiques (réussite organisationnelle) et opérationnels (réalisations internes) niveaux. Kaufman (2006) définit le niveau stratégique comme les résultats externes et les conséquences sur les clients et la société (par exemple, la qualité de vie, l'autosuffisance et l'autonomie) ; le niveau tactique comme les résultats qui profitent à l'organisation elle-même (par exemple, les rendements financiers) ; et le niveau opérationnel en tant que blocs de résultats dont les individus et les groupes d'artistes interprètes sont responsables. Une évaluation des besoins est menée pour identifier les indicateurs avancés et retardés qui sont des mesures valides des résultats souhaités à tous les niveaux (organisés hiérarchiquement autour des niveaux sociétal, organisationnel et d'équipe ou individuel), et utilisés comme base pour identifier les écarts de performance (écarts entre les objectifs souhaités et niveaux actuels pour chaque indicateur de performance ; Kaufman, 2006 ; Kluger et DeNisi, 1996).

Ces écarts de performance et les facteurs qui les affectent (c'est-à-dire les facteurs sociétaux, organisationnels et liés aux employés) déterminent les décisions concernant les initiatives et les actions d'amélioration des performances. Les décisions doivent être directement étayées par les preuves de performance recueillies, et les actions et interventions d'amélioration de la performance doivent avoir une relation directe avec le type de facteurs de causalité déclenchant les écarts de performance. Par exemple, les changements de politique gouvernementale, tels que les soins de santé universels, ont le pouvoir d'influencer considérablement les objectifs stratégiques et, à leur tour, d'entraîner des écarts de performance et des actions d'amélioration de performance requises.

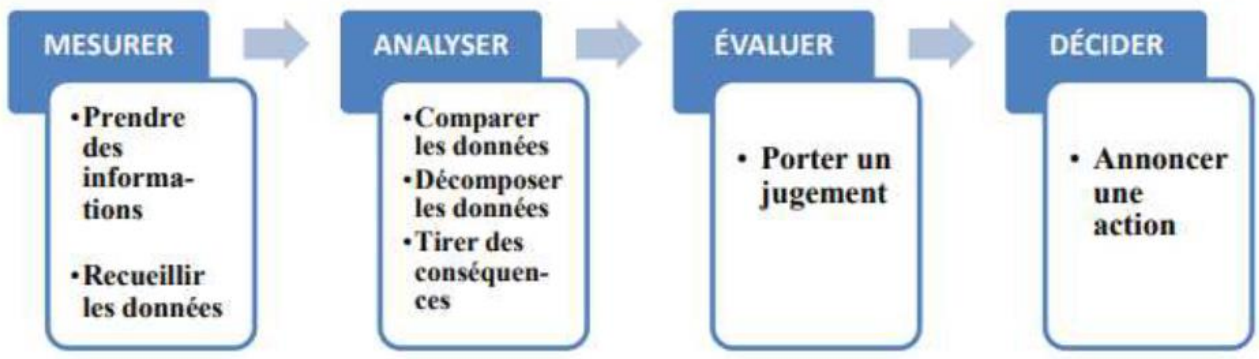
De même, les pratiques de gestion ont une influence significative sur la façon dont les intrants et les conséquences soutiennent la performance souhaitée. Par conséquent, les critères de solution doivent être dérivés des facteurs de causalité pour s'assurer que diverses alternatives qui répondent aux critères sont envisagées, par opposition aux interventions préférées ou familières.

Les indicateurs avancés à tous les niveaux de performance sont surveillés en permanence pour s'assurer que les initiatives et actions d'amélioration de la performance choisies ont l'impact prévu sur eux. Un mécanisme de rétroaction continue doit être mis en place, tel qu'un tableau de bord ou un

système similaire d'aide à la performance, qui fournit des données de performance pertinentes aux personnes responsables de ces résultats de performance. Cela influencera en grande partie positivement la perception qu'ont les employés de l'environnement de performance et leur capacité à exercer une influence sur leurs propres résultats et environnement de performance. Bien sûr, le suivi des données seules n'entraînera aucune amélioration si elles ne sont pas continuellement communiquées à ceux qui sont responsables des résultats de performance en question, et utilisées pour améliorer de manière mesurable et continue les performances. Cette notion d'amélioration continue a été largement documentée par le gourou de la qualité du travail W. Edwards Deming (1986) et largement appliquée dans une variété de secteurs à travers le monde.

Les résultats de performance ultimes sont ensuite confirmés et documentés par le biais d'une évaluation sommative plus traditionnelle qui est utilisée pour rendre compte et prouver la valeur des décisions et des initiatives et actions d'amélioration de la performance. Les données des indicateurs retardés jouent un rôle majeur, car elles ont tendance à se concentrer principalement sur les niveaux stratégiques et tactiques des résultats de performance. Ces rapports sont généralement utilisés pour établir la responsabilité et la crédibilité des futurs plans, propositions et demandes[152].

Figure II-3 : Les étapes d'interprétation des résultats de la mesure de la performance



Source : Jac Fitz-Enz (2010), p342.

3.4. L'impact de l'épuisement professionnel sur la performance individuelle

L'idée que les travailleurs heureux sont aussi des travailleurs productifs (« l'hypothèse du travailleur heureux-productif ») a une longue histoire. À partir du mouvement des relations humaines dans les années 1930, les profanes et les universitaires estiment que l'amélioration du bien-être des employés devrait se traduire par une productivité plus élevée (Fisher, 2003). Conformément à ce point de vue, de nombreuses recherches ont révélé une relation positive entre la satisfaction au travail (en tant que mesure du bonheur et du bien-être des travailleurs) et la performance globale au travail. Par exemple, l'examen le plus complet à ce jour, dont 312 études impliquant plus de 50 000 travailleurs au total, ont révélé une corrélation moyenne de 0,30 entre la satisfaction et la performance (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001).

Explications théoriques de la relation entre burnout et performance. La question abordée dans la présente étude est de savoir si les conclusions antérieures sur la relation entre le bien-être et la

[152] Morrow Jr, J. R., Mood, D., Disch, J., & Kang, M. (2015). Measurement and evaluation in human performance, 5E. Human kinetics.

performance s'étendent à l'épuisement professionnel, comme étant une autre dimension du bien-être des travailleurs (Van Horn, Taris, Schaufeli et Schreurs, 2004). L'épuisement professionnel est actuellement le plus souvent mesuré à l'aide du Maslach Burnout Inventory (MBI ; Maslach, Jackson et Leiter, 1996).

Le MBI interprète l'épuisement professionnel comme un phénomène tridimensionnel, comprenant l'épuisement émotionnel (EE, le sentiment d'être surchargé et épuisé de ses ressources émotionnelles et physiques), la dépersonnalisation ou le cynisme (DP, faisant référence à une personne négative, insensible et réponse excessivement détachée au travail), et réduction de l'accomplissement personnel ou de l'efficacité professionnelle (AP, se référant à des sentiments d'incompétence et de manque de réussite et de productivité au travail).

L'épuisement professionnel (ou du moins sa dimension centrale, l'épuisement émotionnel) est considéré comme une réponse à une exposition prolongée à des facteurs de stress au travail (Maslach et al., 2001). Comme il s'agit d'une réponse au stress, de nombreux modèles généraux de stress au travail peuvent expliquer l'apparition de l'épuisement professionnel, y compris le modèle de contrôle de la demande de Karasek (1989) et la théorie de la conservation des ressources (par exemple, Leiter et Maslach, 2005). Malheureusement, peu de théories abordent directement la relation entre l'épuisement professionnel et la performance. La recherche empirique sur cette question repose souvent sur l'hypothèse que l'épuisement peut affecter les résultats organisationnels, indiquant que la diminution des performances pourrait être parmi ces résultats. La façon dont des mesures particulières de performance varieraient avec des dimensions d'épuisement spécifiques n'est généralement pas discutée. Une voie possible reliant les facteurs de stress au travail et la performance implique la notion que les facteurs de stress au travail réduisent la capacité d'un individu à exercer un contrôle sur son environnement de travail, affectant ainsi négativement sa capacité à fonctionner efficacement (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004 ; McGrath, 1976). L'épuisement (et surtout l'épuisement émotionnel) peut alors médiatiser cette relation, puisqu'il indique l'épuisement des ressources individuelles d'adaptation et d'énergie. Ainsi, des niveaux élevés d'épuisement professionnel (épuisement) signifient que les travailleurs ne disposent pas de ressources suffisantes pour faire face efficacement aux exigences de leur travail, ce qui entraîne une altération du rendement au travail.

Une approche différente se concentre sur les distinctions théoriques entre les dimensions du MBI. S'inspirant de Thorndike (1914), Schaufeli et Taris (2005) ont soutenu que le principe de base de la fatigue est l'intolérance à tout effort. Selon Thorndike, la fatigue est à la fois l'incapacité et la réticence à déployer des efforts, reflétant ses composantes énergétiques (épuisement) et motivationnelles (dépersonnalisation). La réticence à performer se manifeste par un retrait psychologique sous la forme d'une résistance accrue à l'effort futur, d'un engagement réduit, etc. Le retrait sert donc de mécanisme de protection pour empêcher le travailleur individuel de dépenser de l'énergie supplémentaire et donc d'épuiser entièrement ses ressources. Dans cette approche, ce n'est pas seulement l'épuisement des ressources d'adaptation et d'énergie qui affecte négativement la performance, mais aussi le retrait en tant que mécanisme de motivation.

Les travailleurs épuisés ne sont pas non plus disposés à déployer des efforts, ce qui conduit à un fonctionnement sous-optimal (par exemple, Leiter & Maslach, 2005).

Il n'est pas tout à fait clair comment la troisième dimension du MBI, la diminution de l'accomplissement personnel, affecterait la performance. Bakker et ses collègues affirment que « l'expérience de l'épuisement professionnel réduit la confiance en soi des employés dans la résolution des problèmes liés au travail » ... et donc leurs performances diminuent » (Bakker et al., 2004, p. 85).

Ce raisonnement suggère que pour afficher un comportement particulier, il faut être sûr que l'on possède les capacités et les compétences nécessaires pour afficher ce comportement (voir, par exemple, Ajzen et Fishbein, 2005). Si les travailleurs se sentent incapables d'accomplir une action particulière, il semble probable qu'ils resteront passifs. Ainsi, de faibles niveaux d'auto-efficacité (tels que reflétés dans de faibles niveaux d'accomplissement personnel) conduiront à la passivité et à une faible motivation, et par conséquent à une altération du fonctionnement au travail.

Il semble que l'épuisement professionnel soit négativement lié à la performance. Plus précisément, des niveaux élevés d'épuisement émotionnel seront associés à une mauvaise performance au travail. De même, des niveaux élevés de dépersonnalisation seront liés à de mauvaises performances. Enfin, on s'attend à ce que de faibles niveaux d'accomplissement personnel soient également associés à de mauvaises performances[153].

[153] Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance ? A critical review of 16 studies. Work & Stress, 20(4), 316-334.

Conclusion

D'après le recueil de récits et d'informations antérieures, la performance individuelle subit les effets néfastes de l'épuisement professionnel, en effet les travailleurs émotionnellement saturés voient leurs performances se détériorer. Le burnout continu de se répandre entrainant avec lui une dégradation des structures sociales traditionnelles (Mareck, 1993). Cependant, la baisse de performance n'est pas uniquement attribuée aux employés épuisés professionnellement, la baisse de budget, le manque de motivation ou encore certains traits de personnalité font également des employés moins performants. Jusqu'à ce que des mesures préventives soient prises, il est tout à fait envisageable que les individus continueront à subir les effets du burnout sur leurs performances[154].Ce chapitre a eu pour objectif de faire le tour sur les principaux aspects théoriques de la performance individuelle au travail en la définissant ainsi que ses déterminants et ses dimensions. Parmi ses déterminants le stress ce qui prouve pertinemment l'impact néfaste que peut avoir le stress et l'épuisement professionnel sur la performance des travailleurs. En effet, un milieu de travail stressant pour l'individu représente un milieu complétement défavorable et empêcherait le travailleur d'accomplir ses tâches avec efficacité et efficience.

[154] Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 18(5), 491-499.

Chapitre III Etude de l'impact du burnout sur la performance individuelle : Cas de l'assemblée populaire communale de Tlemcen

Introduction

En Algérie ainsi que dans le reste des pays du tiers-monde, l'administration publique est un secteur négligé. Les administrations publiques sont pourtant un levier vers le développement et la consolidation de toute économie. La question s'est alors posée : comment trouver le moyen de hisser le secteur public vers un meilleur rendement et une meilleure performance. Afin de mieux comprendre et de placer les bonnes directives, nous nous sommes intéressés à ce qui constitue la pierre angulaire de tout organisme : les ressources humaines. Le personnel étant contraint de travailler sous des conditions pas toujours motivantes, sous une charge professionnelle qu'il n'est pas toujours apte à gérer ou encore dans un environnement de travail déplaisant se voit émotionnellement et professionnellement épuisé. Dans ce chapitre, nous aborderons la partie pratique de notre travail de recherche sur la nature de l'impact du burn-out sur la performance des salariés de l'administration de l'Assemblée Populaire Communale de Tlemcen qui nous permettra de cerner l'état des employés du siège mais aussi de prendre les mesures nécessaires pour une meilleure prévention contre le burnout. Avant d'entamer les parties empiriques de l'étude, nous commencerons par une présentation de l'établissement où nous avons été accueillis.

Section 1 : Présentation de l'établissement d'accueil

La mairie est une collectivité communale qui a pour objectif de satisfaire les besoins quotidiens des habitants de la ville. Ses apports sont divers : état-civil, urbanisme et logement, écoles et équipements, activités culturelles, santé et aide sociale, environnement…

1.1. Présentation et définition des missions et responsabilités des principaux employés administratifs du siège de la Mairie de Tlemcen

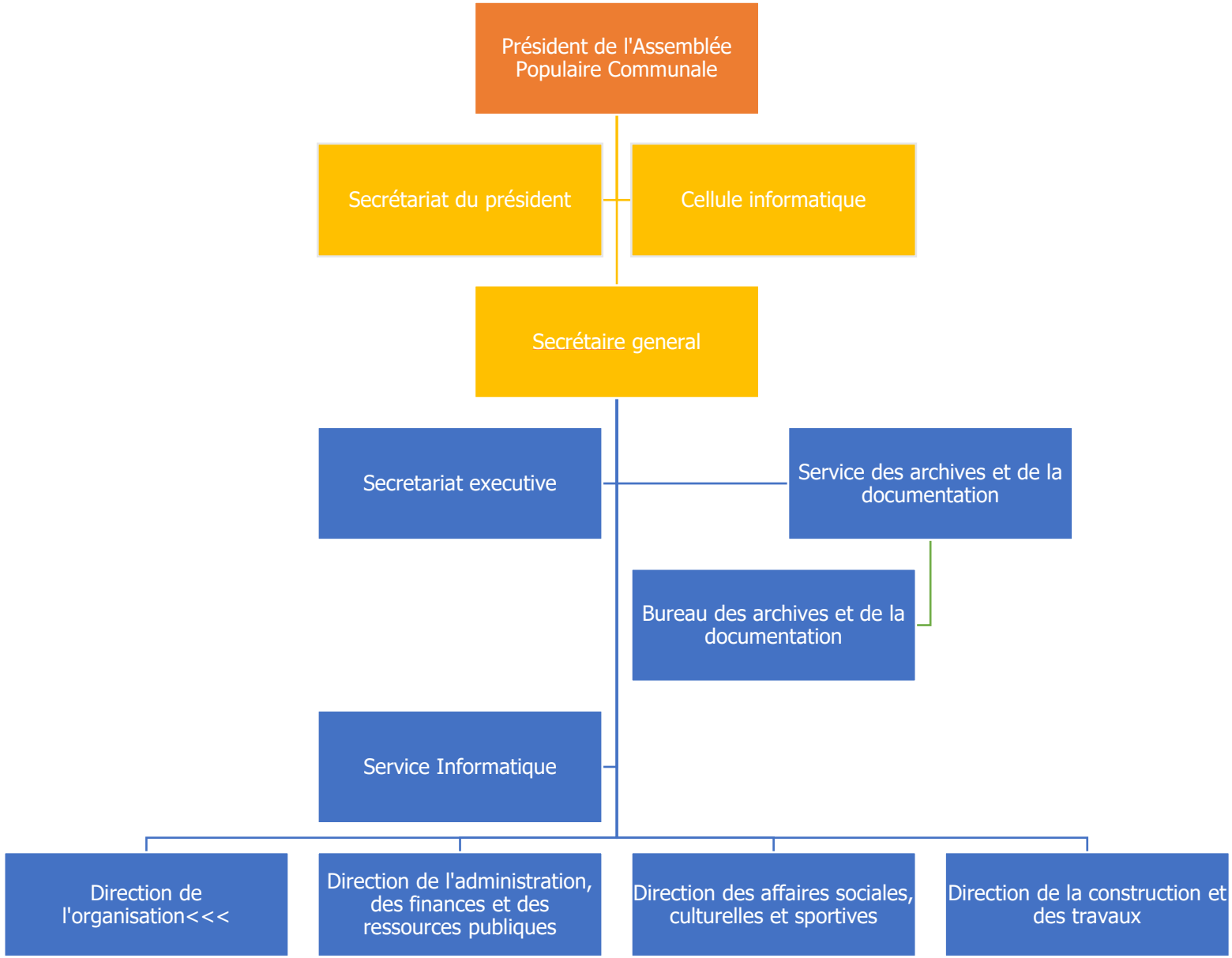
Fondée en 1972, le siège de la mairie de Tlemcen compte à ce jour un total de 1438 employés répartis selon les différents services et secteurs. A sa tête, le Président de l'Assemblée Populaire Communale qui est responsable de l'exécution des décisions du conseil municipal et agit sous contrôle de ce dernier. Il représente la commune en justice, passe les marchés, signe des contrats, prépare le budget, gère le patrimoine communal ; il exerce des compétences déléguées par le conseil municipal et doit alors lui rendre compte de ses actes. Les délégations portent sur des domaines très divers (affectation des propriétés communales, réalisation des emprunts, création de classes dans les écoles, action en justice…) et sont révocables à tout moment. Le secrétaire du Président lui est chargé de l'administration du Secrétariat général, de la prévention et sécurité, de Réglementer les réceptions, de l'entretien du secrétariat, de la poste centrale et de recevoir, enregistrer et débourser le courrier aux intérêts mais également la rédaction du courrier du Président du Conseil Populaire Municipal. La cellule informatique est responsable des annonces internes et externe, des archives, de la gestion de la revue communale et de sa publication. Le secrétaire général a pour mission la rédaction et l'expédition des convocations aux membres de l'assemblée populaire communale, l'inauguration et l'expédition des délibérations qui proviennent de l'assemblée populaire communale mais aussi la gestion des dossiers des élus. Le service des archives et de la documentation qui est composé du bureau des archives et de la documentation a pour rôle principal la gestion du centre des archive et des documents propres à la mairie mais aussi l'organisation et la gestion même de ces documents.

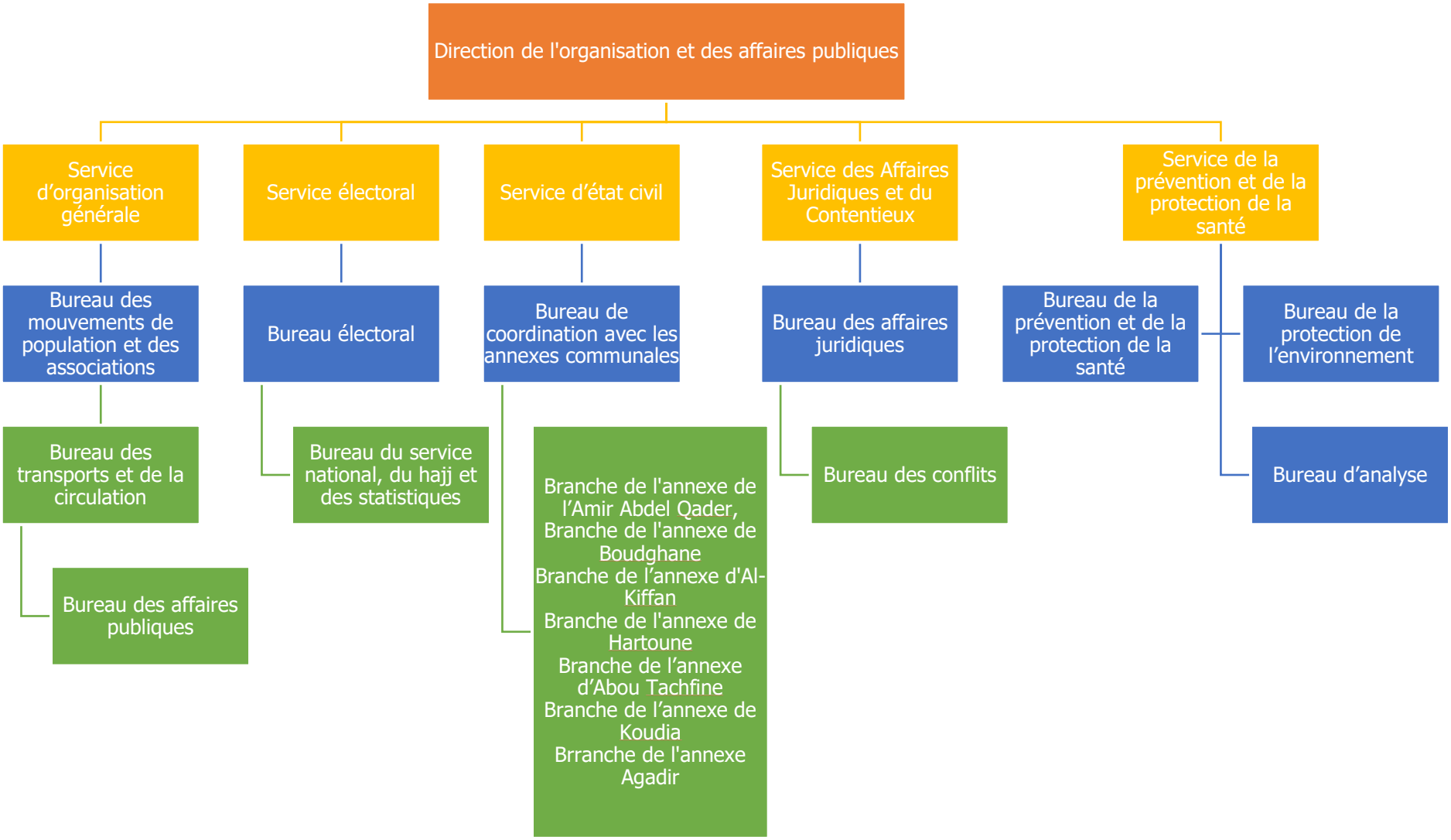
D'autres services administratifs comme le service des finances se divise en plusieurs bureaux ayant chacun un rôle et des responsabilités précis liés à la gestion des ressources financières telles que les salaires, les augmentations, les budgets annuelles ou encore la rédaction et l'établissement des

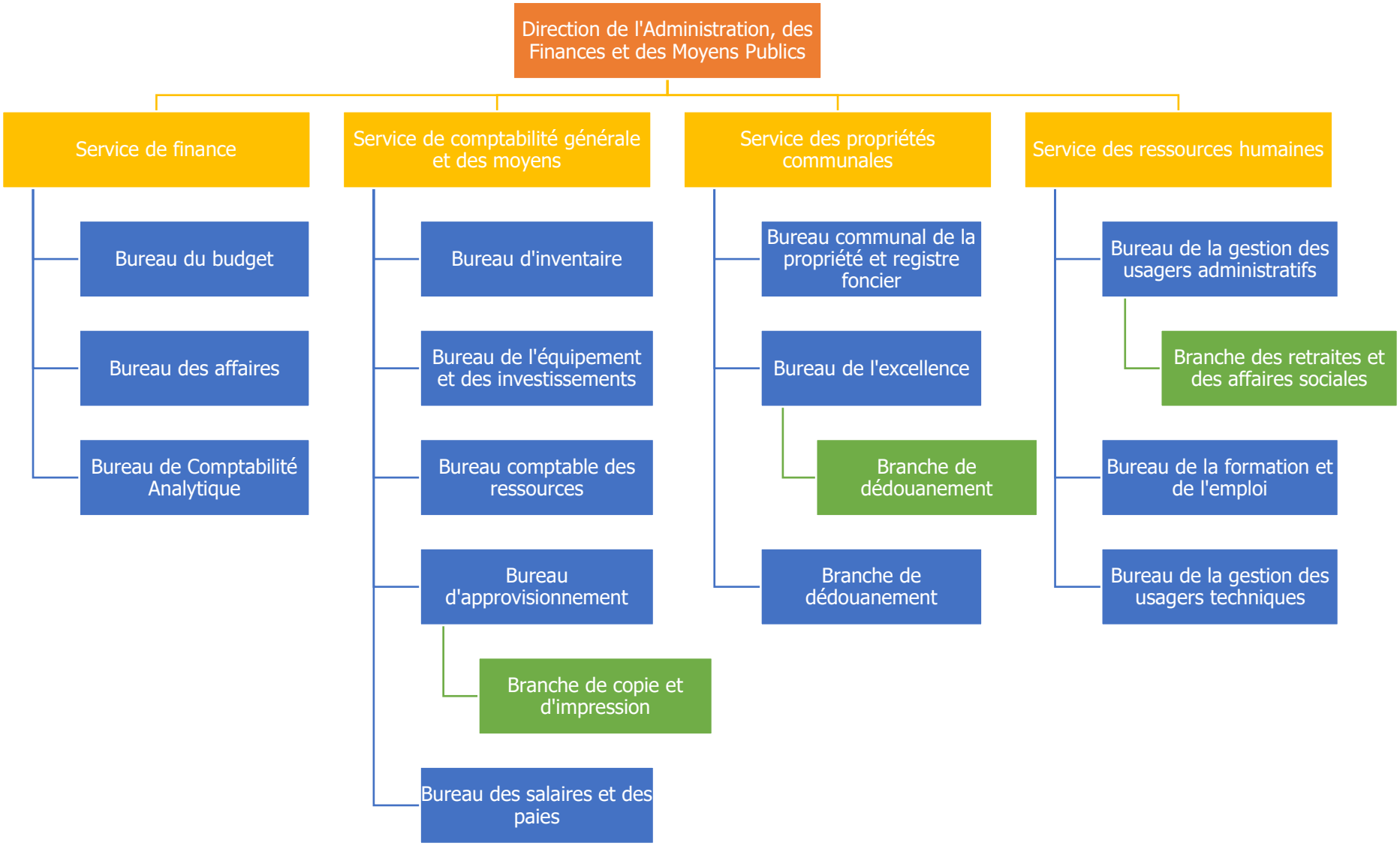
informations comptables liées à la gestion monétaire de l'organisme. Le service de la gestion des ressources humaines quant à lui se charge de la gestion des services administratifs mais également techniques en passant par le control, la formation et le recrutement des employés dès leur entrée dans l'établissement jusqu'à leur sortie en retraite.

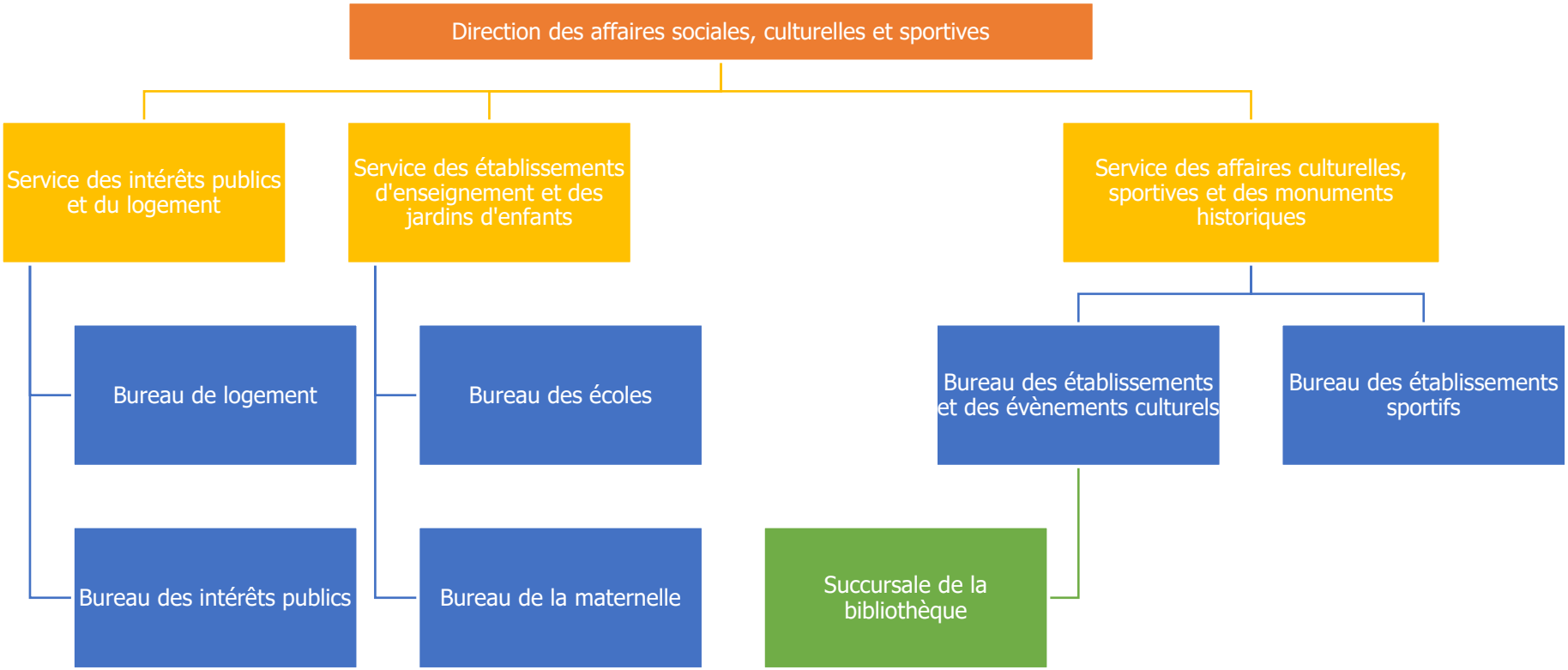
1.2. Organigramme de l'organisme d'accueil

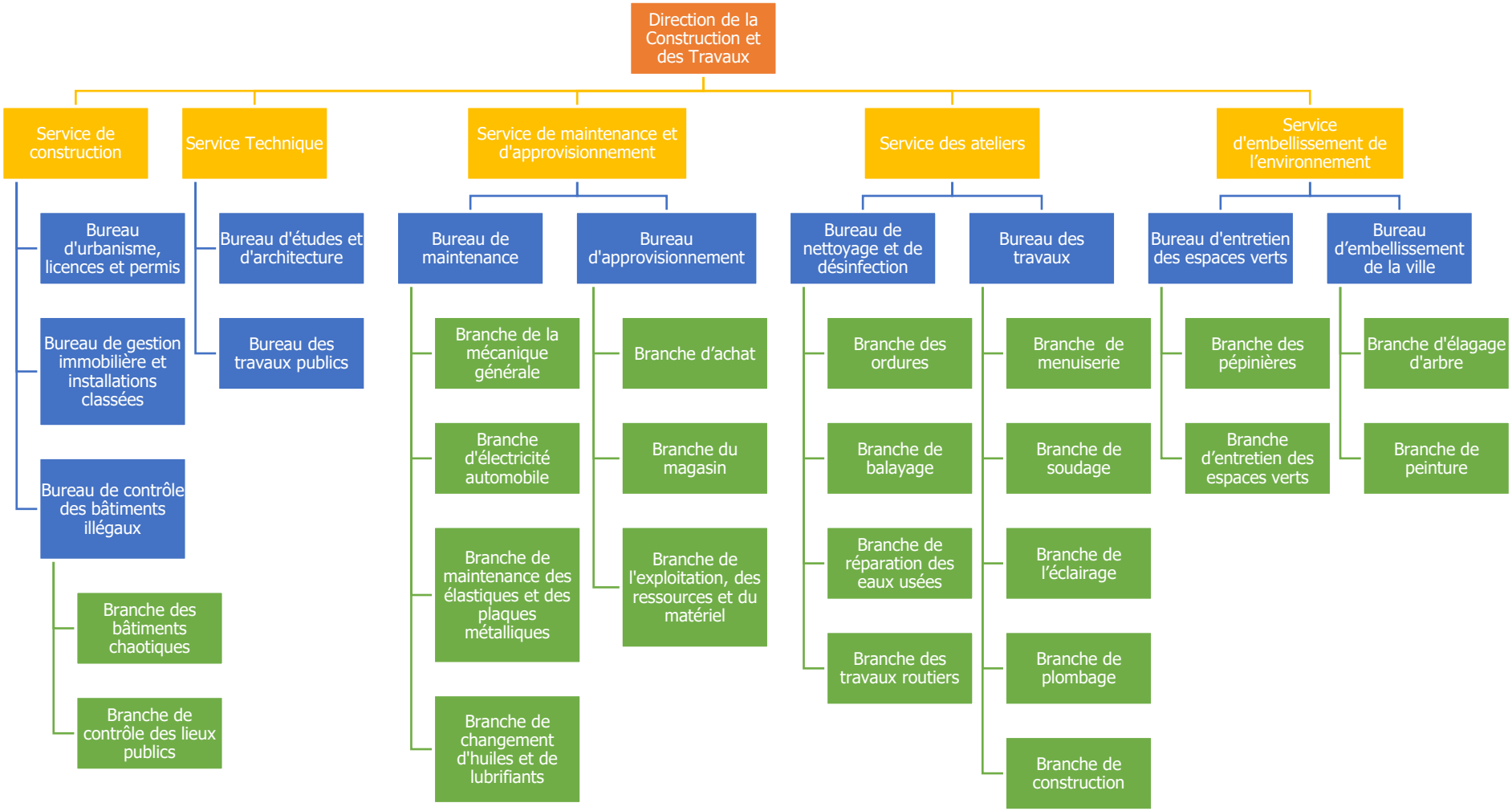
Afin d'avoir une vision plus globale sur les différents secteurs et services du siège de la mairie de Tlemcen, nous avons procédé à la traduction française de l'organigramme de l'établissement qui se présente comme suit :


Président de l'Assemblée Populaire Communale
Secrétariat du président
Cellule informatique
Secrétaire general
Secretariat executive
Service des archives et de la documentation
Bureau des archives et de la documentation
Service Informatique
Direction de l'organisation<<<
Direction de l'administration, des finances et des ressources publiques
Direction des affaires sociales, culturelles et sportives
Direction de la construction et des travaux


Direction de l'organisation et des affaires publiques
Service d'organisation générale
Service électoral
Service d'état civil
Service des Affaires Juridiques et du Contentieux
Service de la prévention et de la protection de la santé
Bureau des mouvements de population et des associations
Bureau électoral
Bureau de coordination avec les annexes communales
Bureau des affaires juridiques
Bureau de la prévention et de la protection de la santé
Bureau de la protection de l'environnement
Bureau des transports et de la circulation
Bureau du service national, du hajj et des statistiques
Branche de l'annexe de l'Amir Abdel Qader,
Branche de l'annexe de Boudghane
Branche de l'annexe d'Al-Kiffan
Branche de l'annexe de Hartoune
Branche de l'annexe d'Abou Tachfine
Branche de l'annexe de Koudia
Brranche de l'annexe Agadir
Bureau des conflits
Bureau d'analyse
Bureau des affaires publiques


Direction de l'Administration, des Finances et des Moyens Publics
Service de finance
Bureau du budget
Bureau des affaires
Bureau de Comptabilité Analytique
Service de comptabilité générale et des moyens
Bureau d'inventaire
Bureau de l'équipement et des investissements
Bureau comptable des ressources
Bureau d'approvisionnement
Branche de copie et d'impression
Bureau des salaires et des paies
Service des propriétés communales
Bureau communal de la propriété et registre foncier
Bureau de l'excellence
Branche de dédouanement
Branche de dédouanement
Service des ressources humaines
Bureau de la gestion des usagers administratifs
Branche des retraites et des affaires sociales
Bureau de la formation et de l'emploi
Bureau de la gestion des usagers techniques


Direction des affaires sociales, culturelles et sportives
Service des intérêts publics et du logement
Service des établissements d'enseignement et des jardins d'enfants
Service des affaires culturelles, sportives et des monuments historiques
Bureau de logement
Bureau des intérêts publics
Bureau des écoles
Bureau de la maternelle
Bureau des établissements et des évènements culturels
Bureau des établissements sportifs
Succursale de la bibliothèque


Direction de la Construction et des Travaux
Service de construction
Service Technique
Service de maintenance et d'approvisionnement
Service des ateliers
Service d'embellissement de l'environnement
Bureau d'urbanisme, licences et permis
Bureau de gestion immobilière et installations classées
Bureau de contrôle des bâtiments illégaux
Branche des bâtiments chaotiques
Branche de contrôle des lieux publics
Bureau d'études et d'architecture
Bureau des travaux publics
Bureau de maintenance
Bureau d'approvisionnement
Branche de la mécanique générale
Branche d'électricité automobile
Branche de maintenance des élastiques et des plaques métalliques
Branche de changement d'huiles et de lubrifiants
Branche d'achat
Branche du magasin
Branche de l'exploitation, des ressources et du matériel
Bureau de nettoyage et de désinfection
Bureau des travaux
Branche des ordures
Branche de balayage
Branche de réparation des eaux usées
Branche des travaux routiers
Branche de menuiserie
Branche de soudage
Branche de l'éclairage
Branche de plombage
Branche de construction
Bureau d'entretien des espaces verts
Bureau d'embellissement de la ville
Branche des pépinières
Branche d'entretien des espaces verts
Branche d'élagage d'arbre
Branche de peinture

Section 2 : Démarche méthodologique

Dans cette section, nous allons détailler la méthodologie de recherche utilisée dans l'établissement de notre étude en présentant les différentes étapes ainsi que les outils de collecte de données, les techniques d'analyse et les interprétations des résultats de notre étude.

2.1. Présentation de la méthodologie de recherche

Nous avons tout d'abord eu recours à une étude qui a pour but de mesurer le burnout ainsi que la performance et l'impact du burnout sur la performance individuelle au siège administratif de la Mairie de Tlemcen. Notre étude sur le terrain s'est appuyée sur la méthode la plus utilisée qui est une enquête par questionnaire auprès des employés de l'administration de la Mairie de Tlemcen. Le questionnaire englobe les différentes dimensions de l'étude, et a principalement pour objectif de répondre à notre problématique sur l'effet du burnout sur la performance des employés de l'administration de la Mairie.

2.2. L'échantillonnage et la population ciblés

Durant la réalisation de notre mémoire, l'enquête a été réalisée en s'appuyant sur un échantillon représentatif de la population étudiée. L'échantillon est défini comme : « *un sous-ensemble d'éléments à partir d'une population de référence qu'ils sont en mesure de la représenter. Tandis que l'échantillon représente un nom donné à l'acte qui permet d'effectuer la sélection* »[155].

Nous avons distribué le questionnaire en format papier main à main sur un total de 129 employés administratifs du siège de la Mairie de Tlemcen et avons eu un retour de 117 répondants des services et bureaux de DRH, des Finances, du secrétariat ou encore du service de maintenance et d'hygiène. Nous pourrons voir par la suite de manière plus détaillée la manière dont l'étude a été répartie et réalisée. Notre étude sur le terrain s'est étendue sur les deux premières semaines du mois d'avril 2022.
Afin d'interpréter les résultats statistiques de notre enquête, nous avons eu recours au logiciel statistique et d'analyse SPSS.

Section 3 : Enquête et interprétation des résultats

Dans cette partie, il s'agit d'établir une étude statistique sur l'impact du burnout sur la performance individuelle. La section est composée de l'étude de la fiabilité du questionnaire, de l'analyse et de l'interprétation statistique et économique des résultats de notre étude.

3.1. Etude de la fiabilité

Coefficient de Fiabilité : Alpha Cronbach pour mesurer la cohérence de la relation entre les paragraphes, car le coefficient de fiabilité prend une valeur confinée entre (0) et (1). Pour les besoins de l'étude, comme cela est connu dans le domaine de sciences humaines et sociales, le coefficient de fiabilité est acceptable à partir de 0,60.

[155]CAUMONT Daniel, (2007), « Les études de marché, comment concevoir, réaliser et analyser une étude », Edition Dunod, Paris, p35.

Tableau III-1 : Statistiques de fiabilités

Chapitres	Nombre d'Expressions	Coefficient de fiabilité (α cronbach)	Coefficients de crédibilité
Epuisement professionnel	**22**	**0,890**	**0,943**
Epuisement émotionnel	9	0,7940	0,891
Dépersonnalisation	5	0,6290	0,793
Accomplissement personnel	8	0,7140	0,845
Performance individuelle	**17**	**0,922**	**0,960**
Total	**39**	**0,843**	**0,918**

Source : Etabli par l'auteure à l'aide de SPSS ver.26.

On remarque dans le tableau n° (1) que les coefficients de fiabilités d'Alpha Cronbach pour l'ensemble des variables étaient compris entre (0,62 et 0,79), et que leur totalité était supérieure à 0,60 ce qui indique qu'il y a une bonne corrélation entre les expressions de tous les items à échelle et qui preuve la fiabilité et les crédibilités du questionnaire posé.

Le même dicton s'applique au coefficient de fiabilité total des chapitres d'échelle sur deux variables (Le burnout ; la performance individuelle), qui s'élevait à 0,84 et qui est supérieur à 0.60 ce qui indique la bonne corrélation entre les expressions de ces variables. Sur la base de ce qui précède, nous avons confirmé la fiabilité des variables à étudier, ce qui nous rend pleinement confiants dans sa validité pour analyser les résultats, répondre aux questions de recherche et tester les hypothèses.

3.2. Interprétation de la première partie : Fiche Signalétique

Dans cette partie, nous avons interprété la première section de notre questionnaire qui tournait autour du sexe, de l'âge, du niveau ou encore des heures de travail des répondants.

3.2.1. Répartition selon le sexe

Dans ce tableau est réparti le pourcentage ainsi que la fréquence des hommes et des femmes du secteur administratifs du siège de la Mairie de Tlemcen.

Tableau III-2 : Répartition selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Homme	35	29,91
Femme	82	70,09
Total	**117**	**100,0**

Source : Etabli par l'auteure à l'aide de SPSS ver.26

Nous remarquons à partir du tableau n° () et de la figure n° () que plus de 70% des répondants sont des Femmes, où leur pourcentage exact est atteint 70,09% de l'échantillon total de l'étude, tandis que le pourcentage d'Homme dans l'échantillon était de 29,91% ce qui indique que les femmes sont nombreuses dans les services des administrations.

3.2.2. Répartition selon la tranche d'âge

Dans ce tableau est réparti la catégorisation en fonction de l'âge des employés du siège administratif de la Mairie de Tlemcen en Fréquence et pourcentage

Tableau III-3 : Répartition selon la tranche d'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
Moins 25ans	6	5,13
Entre 25-35 ans	13	11,11
Entre 36-45 ans	70	59,83
Plus de 45 ans	28	23,93
Total	**117**	**100,0**

Source : Etabli par l'auteure à l'aide de SPSS ver.26

Nous remarquons à partir du tableau n° (3), que la majorité des membres de l'échantillon étaient âgés (entre 36 - 45 ans), où leur pourcentage atteignait (59,83%), tandis que le pourcentage de ceux qui sont âgés (Plus de 45 ans) atteint 23,93%. Quant aux répondants de l'échantillon qui ont (entre 25-35 ans) leurs pourcentages atteignent (11,11%) de l'échantillon total, tandis que le pourcentage le plus faible concernait la tranche d'âge (Moins de 25 ans) et leur pourcentage atteint (5,13%).

3.2.3. Répartition selon le Niveau d'instruction

Ici, nous avons pris soin de répartir les répondants selon leur niveau d'instruction :

Tableau III-4 : Répartition selon le Niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
C E M	6	5,13
LYCEE	46	39,32
UNIVERISITE	44	37,61
ETUDES SUPERIEURS	21	17,95
Total	**117**	**100,0**

Source : Etabli par l'auteure à l'aide de SPSS ver.26

On remarque dans le tableau n° (4) que le niveau d'instruction le plus répandu dans l'échantillon tiré est le niveau (lycée ou secondaire) avec un pourcentage de 39,32%, en plus de cela, il y a 37,61% de l'échantillon étudié ayant un niveau d'instruction (universitaire), tandis que le pourcentage du niveau (étude supérieurs) représente 17,95%, on note que le pourcentage le plus faible c'est le niveau (moyen) avec un pourcentage qui atteint 5,13%.

3.2.4. Répartition selon l'expérience professionnelle

Nous avons dans ce tableau répartit les employés administratifs de l'APC selon leur expérience professionnelle

Tableau III-5 : Répartition selon l'expérience professionnelle

Expérience professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Moins de 05 ans	12	10,26
Entre 5-10 ans	21	17,95
Entre 11-25 ans	64	54,70
Plus de25 ans	20	17,09
Total	**117**	**100,0**

Source : Etabli par l'auteure à l'aide de SPSS ver.26

Nous remarquons à partir du tableau n° (5), que la majorité des membres de l'échantillon leurs expériences professionnel étaient (entre 11-25 ans), où leur pourcentage atteignait (54,70%), tandis que le pourcentage de ceux qui ont une expérience professionnelle (entre 5-10 ans) atteint 17,95%. Quant aux répondants de l'échantillon qui ont de l'expérience (Plus de25 ans) leurs pourcentages atteignent (17,09%) de l'échantillon total, tandis que le pourcentage le plus faible concernait ceux qui ont expérience (Moins de 05 ans) leur pourcentage atteint (10,26%).

3.2.5. Répartition selon le service

Ici, ont été réparti les employés selon le service où ils travaillent :

Tableau III-6 : Répartition selon le service

Services	Fréquence	Pourcentage
Service des finances	49	41,88
Service de personnel	27	23,08
Secrétariat	6	5,13
Service de contentieux	7	5,98
Service général APC	5	4,27
Service d'hygiène	5	4,27
Service standard	6	5,13
Service des marchés	6	5,13
Service DRH	6	5,13
Total	**117**	**100,0**

Source : Etabli par l'auteure à l'aide de SPSS ver.26

On remarque dans le tableau n° (6) que le service le plus répondus revienne au (Service des finances) avec un pourcentage de 41,88%, suivi de service (Service de personnel) avec un pourcentage de 23,08 % de l'échantillon étudié , suivi de (Service de contentieux) avec un pourcentage de 5,98%,suivi par (Secrétariat ,Service standard ,service DRH ,service des marchés) avec un pourcentage de 5,13% pour chaque service , suivi par (Service général APC, Service d'hygiène) avec un pourcentage 4,27% pour chacun.

3.2.6. Répartition selon les horaires de travail

Le tableau suivant classe les travailleurs administratifs du siège de la Mairie de Tlemcen selon leurs horaires de travail :

Tableau III-7 : Répartition selon le service

Horaires de travail	Fréquence	Pourcentage
8 heures	105	89,74
4 heures	8	6,84
Plus de 8 heures	4	3,42
Total	**117**	**100,0**

Source : Etabli par l'auteure à l'aide de SPSS ver.26

D'après le tableau n° (7) on constate que l'horaire la plus répondue dans l'échantillon choisi est l'horaire (8 heures) avec un pourcentage de 89,74% qui représente l'horaire réglementaire de l'administration algérienne, suivi de l'horaire (4 heures) avec un pourcentage de 6,84% parmi les

répondants qui travaillent à temps partiel, suivi de ceux qui font des heures supplémentaires (plus de 8 heures) avec un pourcentage de 3,42%.

3.3. Interprétation de la deuxième partie : Burnout

Dans cette partie, nous avons statistiquement interprété les résultats de la deuxième section du questionnaire qui a pour objectif de mesurer le burnout chez les employés administratifs du siège de la Mairie de Tlemcen

Présentation de l'échelle de (Maslach Burnout Inventory)
-Score d'épuisement professionnel
Notre étude s'intéresse essentiellement au questionnaire de l'épuisement professionnel : nous avons utilisé le questionnaire MBI (Maslach Burnout Inventory) validé par Dion et Tessier (36), constitué de 22 items, et de 3 composantes : l'épuisement émotionnel (9 items), la dépersonnalisation (5 items) et l'accomplissement personnel (8 items). Chaque item est représenté par une description concernant la perception du travail ou d'une émotion, l'interne devant sélectionner la fréquence à laquelle il/elle ressent la description proposée, fréquence variant de 0 (jamais) à 6 (chaque jour), qui permet de calculer le score de chaque item.

L'épuisement émotionnel (EE) est élevé si son score est supérieur à 29, modéré si son score est situé entre 18 et 29, bas si son score est inférieur à 18.

La dépersonnalisation (DP) est élevée si son score est supérieur à 11, modéré si son score est entre6 et 11, bas si son score est inférieur à 6.

L'accomplissement personnel (AP) est bas si son score est inférieur à 34, modéré si son score est entre 34 et 39, bas si son score est supérieur à 39.
Le score du burnout est élevé si le score d'épuisement émotionnel est élevé, si le score de dépersonnalisation est élevé ou si le score d'accomplissement personnel est bas.
Pour simplifier la visualisation, nous parlerons du score du burnout qui sera élevé, modéré ou bas.

Tableau III-8 : Score de burnout selon le score de chacune de ses composantes

Score de burnout	EE	DP	AP
Elevé	>29	>11	<34
Modéré	18->29	6->11	34->39
Bas	<18	<6	>39

Présentation de l'échelle de Likert et l'échelle
Ci-dessous vous trouverez des questions qui mesureront votre degré d'accord d'une échelle de 1 à 5 comme suit :

Degré	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Moyenne	1-1.79	1.8--2.59	2.6-3.39	3.4-4.19	5-4.2

Source : Etabli par l'auteure à l'aide de SPSS ver.26

Ci-dessous vous trouverez des questions qui mesureront votre degré d'accord d'une échelle de 1 à 7 comme suit :

Degré	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
	Jamais	Quelquefois par année au moins	Une fois par mois au moins	Quelques fois par mois	Une fois par semaine	Quelques fois par semaine	Chaque jour
Moyenne	1-1.79	1.8--2.59	2.6-3.39	3.4-4.19	5-4.2		

3.4. **Plan d'analyse**

Dans cette partie il s'agit d'établir le plan d'analyse du second et troisième chapitre de notre questionnaire à travers son interprétation et évaluation.

3.4.1. **Interprétation et évaluation du chapitre (Epuisement professionnel)**

On suppose que Les fonctionnaires de l'échantillon choisi sont épuisés professionnellement et on va démontrer cette supposition avec les réponses des enquêtes dans le tableau qui suit.

Tableau III-9 : test de l' Epuisement professionnel

Test sur échantillon unique						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Epuisement professionnel	25,148	116	0,000	2,89472	2,6667	3,1227
Epuisement émotionnel	24,876	116	0,000	3,050	2,81	3,29
Dépersonnalisation	23,120	116	0,000	2,909	2,66	3,16
Accomplissement personnel	21,570	116	0,000	2,710	2,46	2,96

Source : Etabli par l'auteure à l'aide de SPSS ver.26 niveaux de signification 0.05

D'après les résultats du tableau n°(9) on remarquent que le t calculé est supérieurs à t tabulé qui est égale à 1.95,et même on remarquent que les valeurs probable (Sig) qui est égales à 0.000 qui est inférieurs à 0.05 on peut dire clairement que les fonctionnaires de cette organisation ils souffrent d'épuisement professionnel en général et on remarque aussi qu'ils souffrent d'épuisement émotionnel, dépersonnalisation et d'accomplissement personnel .

3.5. Interprétation de la troisième partie (performance individuelle)

Dans ce tableau sont interprété les résultats relatifs au troisième chapitre de notre questionnaire

Tableau III-10 : Performance individuelle

N°	Items	ne s' applique pas	Pas du tout important	Plutôt pas d' accord	Neutre	Plutôt d' accord	Tout à fait d' accord	Moyenne	Ecart type	Tendance de la réponse	Ordre
01	Je contribue à garantir la disponibilité des ressources financières et humaines pour que le Réseau puisse réaliser ses objectifs.	38	13	10	9	6	41	3,47	2,160	Plutôt d'accord	10
		32,5	11,1	8,5	7,7	5,1	35,0				
02	J'endosse la mission, la vision et les valeurs du Réseau.	37	8	9	8	13	42	3,67	2,162	Plutôt d'accord	6
		31,6	6,8	7,7	6,8	11,1	35,9				
03	En ce qui concerne les sujets d'éthique, je suis	19	10	0	0	11	77	4,75	2,000	Tout à fait d'accord	1

	prêt à défendre mon opinion et à prendre en considération, de manière constructive, les visions d'autrui.	16,2	8,5	0	0	9,4	65,8				
04	Je me prépare aux séances du Conseil d'administration.	78	18	0	1	7	13	1,97	1,744	Plutôt en désaccord	17
		66,7	15,4	0	0,9	6,0	11,1				
05	Je participe activement aux discussions soutenues et critiques pendant les séances du Conseil d'administration.	37	15	8	0	30	27	3,44	2,082	Plutôt d'accord	11
		31,6	12,8	6,8	0	25,6	23,1				
06	Je montre que je me sens personnellement responsable de contribuer au succès du Réseau.	38	16	10	0	6	47	3,52	2,242	Plutôt d'accord	8
		32,5	13,7	8,5	0	5,1	40,2				
07	En ce qui concerne l'analyse des risques au sein de l'organisation, j'adopte une approche sincère et critique.	39	26	15	12	9	16	2,78	1,782	Neutre	14
		33,3	22,2	12,8	10,3	7,7	13,7				
08	J'encourage une communication ouverte et transparente.	32	15	9	11	14	36	3,58	2,065	Plutôt d'accord	7
		27,4	12,8	7,7	9,4	12,0	30,8				
09	Je suis conscient de mon rôle.	21	22	6	0	15	53	4,07	2,096	Tout à fait d'accord	2
		17,9	18,8	5,1	0	12,8	45,3				
10	J'ai les compétences et l'expérience requises pour exercer mes fonctions.	75	15	0	4	4	19	2,18	1,919	Plutôt en désaccord	16
		64,1	12,8	0	3,4	3,4	16,2				
11	Je fais l'effort d'apprendre à connaître le Réseau et son activité.	28	15	8	4	28	34	3,78	2,030	Plutôt d'accord	4
		23,9	12,8	6,8	3,4	23,9	29,1				
12	Je dispose de suffisamment de temps à consacrer à mes fonctions.	58	9	10	0	9	31	2,88	2,186	Neutre	13
		49,6	7,7	8,5	0	7,7	26,5				
13	J'anticipe et j'intègre les changements en soulignant les aspects positifs desdits changements aux autres.	40	24	15	16	6	16	2,76	1,765	Neutre	15
		34,2	20,5	12,8	13,7	5,1	13,7				
14	Je communique efficacement. Je	33	12	10	8	14	40	3,67	2,109	Plutôt d'accord	5

	m'efforce de comprendre le point de vue des autres et de négocier / d'utiliser mon influence à bon escient.	28,2	10,3	8,5	6,8	12,0	34,2				
15	Je prends des décisions sensées et je fais preuve d'un bon jugement lors des discussions sur les points à l'ordre du jour.	20	22	7	4	14	50	4,03	2,053	Tout à fait d'accord	3
		17,1	18,8	6,0	3,4	12,0	42,7				
16	Je contribue à mon développement professionnel.	36	10	14	8	16	33	3,49	2,066	Plutôt d'accord	9
		30,8	8,5	12,0	6,8	13,7	28,2				
17	Je veille à une communication ouverte avec la direction générale et les autres interlocuteurs.	47	13	13	5	14	25	3,01	2,049	Neutre	12
		40,2	11,1	11,1	4,3	12,0	21,4				
Performance individuelle								**3,35**	**1,361**	**Plutôt d'accord**	

Source : Etabli par l'auteure à l'aide de SPSS ver.26

Nous remarquons à partir du tableau n° (10) que l'expression « En ce qui concerne les sujets d'éthique, je suis prêt à défendre mon opinion et à prendre en considération, de manière constructive, les visions d'autrui» est classée en première position avec une moyenne arithmétique de 4,75 et un écart-type de 2,0 et de tendance de réponse Tout à fait d'accord car la valeur de cette moyenne appartient à l'intervalle (4,2 - 5) selon l'échelle de Likert cela indique que les répondants voient que leurs éthique est un sujet inabordable puisque ils donnent vraiment de l'importance à la vision d'autrui,

En deuxième position est venue l'expression « Je suis conscient de mon rôle.» avec une moyenne de 4,07 et un écart type de 2,09 avec une tendance générale Tout à fait d'accord cela indique que les répondants connaissent leurs tâches et leurs rôles dans l'organisation, en troisième position est classé l'expression « Je prends des décisions sensées et je fais preuve d'un bon jugement lors des discussions sur les points à l'ordre du jour.» avec une moyenne arithmétique de 4,03, un écart type de 2,06 et dans une tendance générale qui est tout à fait d'accord cela indique que les répondants voient qu'ils font leurs travail et ils prennent des bonnes décision en respectant l'ordre du jour.

L'expression « Je fais l'effort d'apprendre à connaître le Réseau et son activité » est classé en quatrième position, avec une moyenne de 3,78 et un écart type de 2,03 et dans une tendance générale qui est plutôt d'accord cela indique que les répondants font l'effort d'apprendre à connaître le Réseau et son activité, ensuite l'expression « Je communique efficacement. Je m'efforce de comprendre le point de vue des autres et de négocier / d'utiliser mon influence à bon escient. » se classe en cinquième position avec une moyenne de 3,67 et un écart type de 2,10 et dans une tendance générale qui est Plutôt d'accord cela indique que les répondants ont une bonne communication avec les autres.

En sixième position est classé l'expression «J'endosse la mission, la vision et les valeurs du Réseau.» avec une moyenne arithmétique de 3,67, un écart type de 2,16 et dans une tendance générale qui est Plutôt d'accord cela indique que les enquêtés adaptent la vision et les valeurs du Réseau est prennent la culture de l'entreprise et en septième position est venue l'expression « J'encourage une communication ouverte et transparente. » avec une moyenne de 3,58 et un écart type de 2,06 avec une tendance générale Plutôt d'accord cela indique que le répondant favorise et encourage la communication et la transparence.

En huitième position est venue l'expression « Je montre que je me sens personnellement responsable de contribuer au succès du Réseau» avec une moyenne de 3,52 et un écart type de 2,24 avec une tendance générale Plutôt d'accord cela indique que les répondants veulent assister au succès du Réseau, et en neuvième position est venue l'expression « Je contribue à mon développement professionnel.» avec une moyenne de 3,49 et un écart type de 2,06 avec une tendance générale Plutôt d'accord cela indique que les répondants essayent de développer leurs professionnalisme, les interprétation on remarque que la majorités sont d'accord sauf quelque items comme n(12,14,15) qui sont neutres ce qui indique que les répondants ne sont pas convaincu de ces items ou qu'ils hésitent à répondre.

On remarque que le chapitre (performance professionnel) est dans une tendance générale en « Plutôt d'accord » avec une moyenne arithmétique de 3,35 et un écart type de 1,36 ce qui indique que les enquêtés voient qu'il y a une performance professionnelle malgré l'épuisement professionnel au sein de leurs organisations.

3.6. Troisième partie : Test des hypothèses

Dans cette partie de notre étude, nous allons procéder au test de l'hypothèse principale ainsi que des sous-hypothèses afin de révéler la nature de la relation qui existe entre le burnout et la performance individuelle mais également entre les dimensions du burnout et de la performance individuelle d'après le MBI.

Le principe

Accepter l'hypothèse nulle H0 : si le seuil de signification est supérieur à (0,05)
Rejeter l'hypothèse nulle H0 : si le seuil de signification est inférieur à (0,05).

3.6.1. Hypothèse principale

H0 : Il n'existe pas de relation négative entre le burn-out et la performance individuelle au niveau de signification 0,05.

H1 : Il existe une relation négative entre le burn-out et la performance individuelle.au niveau de signification 0,05.

Tableau III-11 : Test hypothèses principale

Corrélations			
		Epuisement professionnel	Performance individuelle
Epuisement professionnel	Corrélation de Pearson	1	**-0,203***
	Sig. (Bilatérale)		,028
	N	117	117
Performance individuelle	Corrélation de Pearson	**-0,203***	1
	Sig. (Bilatérale)	,028	
	N	117	117
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			

Source : Etabli par l'auteure à l'aide de SPSS ver.26

D'après le tableau n°(11), on constate qu'il existe une **relation négative** et statistiquement significative avec une valeur (**r =-0,203)** au niveau de significativité (α = 0,05) entre la variable indépendante (Epuisement professionnel) et la variable dépendante (Performance individuelle) ce qui indique aussi une relation inverse entre ses deux variables avec une valeur probable (Sig) qui est égale à 0,028 qui est inférieure au seuil de signification de 0,05, par conséquent, **nous rejetons l'hypothèse nulle** qui dit qu'il n'existe pas de relation négative entre le burn-out et la performance individuelle au niveau de signification 0,05 ; et **nous acceptons l'hypothèses alternative** qui dit que :

Il existe une relation négative entre le burn-out et la performance individuelle.au niveau de signification 0,05

3.6.2. Sous hypothèses

Comme précédemment indiqué, nous avons établi trois sous hypothèses selon le MBI, dans cette partie nous allons tester chaque dimension du MBI sur la performance individuelle des salariés administratifs du siège de la Mairie de Tlemcen.

Hypothèse n°1
H0 : Il n'existe pas une relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance individuelle.au niveau de signification 0,05.
H1 : Il existe une relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance individuelle.au niveau de signification 0,05.

Tableau III-12 : Test hypothèses H1

Corrélations			
		Performance individuelle	Epuisement émotionnel
Performance individuelle	Corrélation de Pearson	1	**-0,222***
	Sig. (Bilatérale)		0,016
	N	117	117
Epuisement émotionnel	Corrélation de Pearson	**-0,222***	1
	Sig. (Bilatérale)	0,016	
	N	117	117
* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			

Source : Etabli par l'auteure à l'aide de SPSS ver.26

D'après le tableau n°(12), on constate qu'il existe une relation négatif statistiquement significative avec une valeur (**r =-0,222)** au niveau de significativité ($\alpha = 0,05$) entre la variable indépendante (Epuisement émotionnel) et la variable dépendante (Performance individuelle) avec une valeur probable (Sig) qui est égale à 0,016 qui est inférieure au seuil de signification de 0,05 ,par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle qui dit Il existe pas une relation négative entre le Epuisement émotionnel et la performance individuelle.au niveau de signification 0,05 et on acceptons l'hypothèses alternative qui dit que :

Il existe une relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance individuelle.au niveau de signification 0,05

Hypothèse n°2

H0 : Il n'existe pas une relation négative entre la dépersonnalisation et la performance individuelle.au niveau de signification 0,05.

H1 : Il existe une relation négative entre la dépersonnalisation et la performance individuelle.au niveau de signification 0,05.

Tableau III-13 : Test hypothèses H2

Corrélations			
		Performance individuelle	Dépersonnalisation
Performance individuelle	Corrélation de Pearson	1	**-0,200***
	Sig. (Bilatérale)		0,017
	N	117	117
Dépersonnalisation	Corrélation de Pearson	**-0,200***	1
	Sig. (Bilatérale)	0,017	
	N	117	117
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			

Source : Etabli par l'auteure à l'aide de SPSS ver.26

D'après le tableau n°(13), on constate qu'il existe une relation négative et statistiquement significative avec une valeur (r =-0,200) au niveau de significativité (α=0,05) entre la variable indépendante (Dépersonnalisation) et la variable dépendante (Performance individuelle) avec une valeur probable (Sig) qui est égale à 0,017 qui est inférieure au seuil de signification de 0,05 ,par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle qui dit qu'il n'existe pas de relation négative entre le Dépersonnalisation et la performance individuelle.au niveau de signification 0,05 et nous acceptons l'hypothèses alternative qui dit que :

Il existe une relation négative entre la dépersonnalisation et la performance individuelle à un niveau de signification de 0,05

Hypothèse n°3

H0 : Il n'existe pas de relation négative entre le non-accomplissement personnel et la performance individuelle.au niveau de signification 0,05.

H1 : Il existe une relation négative entre le non-accomplissement personnel et la performance individuelle.au niveau de signification 0,05.

Tableau III-14 : Test hypothèses H3

Corrélations			
		Performance individuelle	Accomplissement personnel
Performance individuelle	Corrélation de Pearson	1	-0,202*
	Sig. (Bilatérale)		0,029
	N	117	117
Accomplissement personnel	Corrélation de Pearson	-0,202*	1
	Sig. (Bilatérale)	0,029	
	N	117	117
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			

Source : Etabli par l'auteure à l'aide de SPSS ver.26

D'après le tableau n°(14), on constate qu'il existe une relation négative et statistiquement significative avec une valeur (**r =-0,202)** au niveau de la significativité ($\alpha = 0,05$) entre la variable indépendante (non-accomplissement personnel) et la variable dépendante (Performance individuelle) avec une valeur probable (Sig) qui est égale à 0,029 qui est inférieure au seuil de signification de 0,05 ,par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle qui dit qu'il n'existe pas de relation négative entre le non-accomplissement personnel et la performance individuelle.au niveau de signification 0,05 et de ce fait, nous acceptons l'hypothèses alternative qui dit que :

Il existe une relation négative entre l'accomplissement personnel et la performance individuelle à un niveau de signification de 0,05

Conclusion

Ce chapitre a eu pour objectif de présenter le siège de la Mairie de Tlemcen où nous avons effectué notre étude, de définir notre démarche méthodologique mais plus essentiellement d'évaluer et de mesurer statistiquement le burnout et la performance individuelle dans le secteur administratif public précisément dans le siège de la Mairie de Tlemcen.

Aussi, ce chapitre a eu pour but de mesurer l'impact du burnout sur la performance individuelle de ces employés mais également l'impact des dimensions du burnout établi par le Maslach Burnout Inventory qui sont la dépersonnalisation, l'épuisement émotionnel et l'accomplissement au travail.

Les résultats de cette étude empirique ont appuyé l'hypothèse principale établie qui aborde une relation négative entre le burnout et la performance individuelle des salariés de l'administration du siège de la Mairie de Tlemcen. Aussi, les résultats de notre recherche ont appuyé les sous-hypothèses établies à partir du MBI et ont relevé une relation négative entre la dépersonnalisation et la performance, l'épuisement émotionnel et la performance et l'accomplissement personnel et la performance. Ce qui vient appuyer et confirmer l'impact négatif mais encore néfaste sur la performance des employés des administrations publiques.

Conclusion générale

Ce dernier chapitre conclut notre travail ; il a permis de mettre en perspective les principaux résultats de notre recherche, de présenter les apports théoriques et managériaux et de mettre en avant un certain nombre de limites et voies de recherche.

Ce mémoire a eu pour but de faire connaitre de manière précise et détaillée le syndrome du burnout en définissant le concept, ses facteurs de risques, ses instruments de mesure ou encore sa prévention. Nous avons également exposé selon plusieurs modèles connus les méthodes de soutien pour une réinsertion de l'individu après un burnout dans le premier chapitre. De plus en plus répandu, l'épuisement professionnel fait ravage auprès des travailleurs qui se retrouvent en surcharge émotionnelle et professionnelle.

Afin d'étudier ses nombreuses conséquences sur les ressources humaines de l'entreprise, nous avons fait le choix de mesurer statistiquement l'impact du burnout sur la performance individuelle. Mais avant cela, nous avons pris soin de définir précisément la performance individuelle ainsi que l'ensemble de ses dimensions, déterminants, leur influence ou encore les instruments de mesure et modèles de performance dans le second chapitre.

Les faits se sont avérés réelles et comme nous l'avons découvert dans les statistiques, le burnout est très présent dans les administrations publiques. Plus encore, le burnout s'avère avoir un effet négatif sur la performance individuelle des employés ce qui vient pertinemment répondre à notre problématique principale. En effet, grâce à un questionnaire d'auto-évaluation, nous avons pu mesurer le burnout, la performance mais surtout l'impact du syndrome sur la performance individuelle des employés administratifs du siège de la mairie de Tlemcen.

En effet, Cette étude a permis de mettre en lumière l'apport des théories relationnelles expliquant l'épuisement professionnel. Ces théories permettent la compréhension de l'épuisement professionnel de manière plus large qu'une simple inadéquation entre l'individu et son environnement. L'épuisement professionnel est abordé comme étant le symptôme d'une structure sociale défaillante (Carpentier-Roy, 1995). En élargissant cette compréhension entourant l'épuisement professionnel, il a alors été possible de décloisonner la vision individualisante de l'après burnout en illustrant différentes stratégies adoptées qui peuvent impliquer la prise d'action et la transformation de ses relations et son environnement de travail. Essentiellement, cette étude a permis de souligner l'importance des conditions de travail des employés sur leur performance.

En définitive, le Management des Ressources Humaines a pour objectif d'accompagner les entreprises dans leurs évolutions et de s'assurer de l'adaptation constante d'une des ressources nécessaires à l'activité, la ressource humaine. De ce fait, une mauvaise performance doit interpeller les départements des Ressources Humaines sur leur rôle et leur capacité à anticiper les besoins futurs de l'entreprise et mobiliser les salariés. Plus largement, la fonction Ressources Humaines doit ainsi avoir pour horizon de faire partager une compréhension commune de la performance et plus encore de la valeur du travail.

Comme nous l'avons précédemment expliqué, les administrations publiques dans les pays du tiers-monde représentent un chemin de départ qu'il faut inévitablement traverser mais également solidifier afin de pouvoir espérer un développement économique et social. Nous espérons, à travers ce travail, avoir non-seulement fait prendre conscience de l'impact de l'épuisement professionnel sur la performance dans le milieu administratif public mais également et plus globalement frayé un chemin qui pourra, nous l'espérons, faire prendre conscience de l'importance des administrations publiques

au sein des pays du tiers-monde en sortant ce secteur de l'ombre en prenant en considération les besoins et les problèmes des employés.

Sur la base des résultats de notre étude, nous avons proposé des améliorations à apporter au niveau des pratiques de sélection du personnel, au niveau du support du superviseur dans les organisations et au niveau des demandes liées au travail. Ces améliorations ont pour objectif de favoriser une meilleure performance tout en diminuant ou limitant les problèmes d'épuisement professionnel.

Références bibliographiques

1. Ahola, K., Toppinen-Tanner, S., & Seppänen, J. (2017). Interventions to alleviate burnout symptoms and to support return to work among employees with burnout : Systematic review and meta-analysis. Burnout Research, 4, 1–11. https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.02.001 In Lehaen, C. (2021). Les facteurs bloquants ou facilitants la réintégration au travail chez les personnes en burnout.
2. Alderson, M. (2004). La psychodynamique du travail et le paradigme du stress : une saine et utile complémentarité en faveur du développement des connaissances dans le champ de la santé au travail. Santé mentale au Québec, 29(1), 261-280
3. American Psychiatric Association. Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (Washington DC, 2000). 5e éd. Paris : Elsevier Masson ; 2015 [Traduction française par M-A Crocq et J-D Guelfi].
4. American Psychologist, 66(1), 25-34.
5. Andreassen, C. S., Hetland, J., & Pallesen, S. (2013). Workaholism and work-family spillover in a crossoccupational sample. European Journal of Work and Organizational Psychology, 22, 78–87.
6. Bakker, A. B., & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. International Journal of Stress Management, 13(4), 423.
7. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 43(1), 83-104.
8. Balducci, C., Cecchin, M., Fraccaroli, F., & Schaufedi, W. B. (2012). Exploring the relationship between workaholism and workplace aggressive behaviour : The role of job-related emotion. Personality and Individual Differences, 53, 629–634.
9. Barrette, J., & Ouellette, R. (2000). Gestion de la performance: impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH. Relations industrielles/Industrial relations, 55(2), 207-226.
10. Bataille S. Le bore out, nouveau risque psychosocial ? Quand s’ennuyer au travail devient douloureux. Ref Sante Trav 2016 ; 145 : 19—27.
11. Belcastro, P.A., GOLD, R.S. (1983). Teacher stress and burnout : implications for school health personnel. Journal of school health, 53, 404-407.
12. Bernard, M. (2012). L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale (Doctoral dissertation, Atelier national de reproduction des thèses).
13. BITHA, M. M. A. (2020). Profils d’implication et performance au travail des salariés du secteur public camerounais: cas des enseignants du secondaire. REVUE AFRICAINE DE MANAGEMENT, 5(2).
14. Blackburn, S. (1994). Polar concepts. In The Oxford dictionary of philosophy. Oxford : Oxford University Press.
15. Bourgault, D., HE LOC HE, d'épuisement comme un Intervention, 61, 58-66. M. (1981). Caméléon sur Le burnout ou mourir une jupe écossaise.

16. Brigitte, C. P., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007). La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques (No. hal-02118277).
17. Brigitte, C. P., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007). La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques (No. hal-02118277).
18. Broadhurst, P. L. Emotionality and tlie Yerkes-Dodson law. /. exp. Psychol., 1957, 54, 345-352 in Fitts, P. M. (1967). Human performance, p26-37.
19. Burke, R. J. (1987). Burnout in police work : An examination of the Cherniss model. Group & Organization Studies, 12(2), 174-188.
20. Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1995). A longitudinal examination of the Cherniss model of psychological burnout. Social science & medicine, 40(10), 1357-1363.
21. Burke, R. J., Matthiesen, S. B., & Pallesen, S. (2006). Personality correlates of workaholism. Personality and Individual Differences, 40, 1223–1233.
22. C. Maslach, S. Jackson, Maslach Burnout Inventory Manual, (p. 1)
23. Campbell, J.P., M.D. Gasser et F.L. Oswald (1996). The substantive nature of job performance variability, dans Individual differences and behaviour in organizations, sous la direction de K.R. Murphy, pp. 258-299 in Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007). Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. Gestion des performances au travail, 97-150.
24. Cassignol-Bertrand, F., & Constant, É. (2007). La norme de motivation intrinsèque: valorisation, utilité et désirabilité sociales. Bulletin de psychologie, (2), 121-133.
25. CAUMONT Daniel, (2007), « Les études de marché, comment concevoir, réaliser et analyser une étude », Edition Dunod, Paris, p35.
26. Chapelle, F. G. (2016). Modélisation des processus d'épuisement professionnel liés aux facteurs de risques psychosociaux : burn out, bore out, stress chronique, addiction au travail, épuisement compassionnel. Journal de thérapie comportementale et cognitive, 26(3), 111-122.
27. Charbonnier-Voirin Audrey, El Akremi Assâad, « L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés », Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 66, n° 1, 2011, pp. 122-149
28. Charbonnier-Voirin Audrey, El Akremi Assâd, « L'effet de l'empowerment sur la performance adaptative des salariés : le rôle du soutien managérial perçu », XXIème Congrès AGRH « Nouveaux comportements, nouvelle GRH ? », 2010, pp. 1-25
29. Charbonnier-Voirin Audrey, Roussel Patrice, « La performance adaptative : une nouvelle approche de la mesure de la performance individuelle dans les organisations », Revue canadienne des sciences de l'administration, n° 29, 2012, pp 280-293
30. Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique et Roussel Patrice, « La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques », dans Saint-Onge S. et Haines V. (dir.), Gestion des performances au travail, de Boeck, 2007, pp. 99-150.
31. Charles-Pauvers, B., & Peyrat-Guillard, D. (2012). L'implication (ou l'engagement?) au travail: quoi de neuf?. In Congrès de l'AGRH.
32. Cherniss C. Burnout in new professionals : a long-term follow-upstudy. J. Hlth Human Resources Admin. 12, 11, 1989.

33. Cherniss C. Natural recoveryfrom burnout : results of a 10-year follow-up study. J. Hlth Human Resources Admin. 13, 132, 1990.
34. Cherniss, C. (1980). Professional burnout in human service organizations. New York : Praeger.
35. Cicognani, E., Pietrantoni, L., Palestini, L., & Prati, G. (2009). Emergency workers' quality of life : The protective role of sense of community, efficacy beliefs and coping strategies. Social Indicators Research, 94(3) 449 463. GOUMDISS, Meriem, et al. Le lien entre l'empathie et la fatigue de compassion auprès des urgentistes. 2018.
36. Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y. & Baltes, B. B. (2016). All Work and No Play ? A Meta-Analytic Examination of the Correlates and Outcomes of Workaholism. Journal of Management, 42 (7), 1836-1873. doi :10.1177/0149206314522301.
37. Cofer, N. C., and Appley, M. H. Motivation : Theory and Research. New york : Wiley, 1964 in Fitts, P. M. (1967). Human performance.
38. Cox, T., Tisserand, M., & Taris, T. (2005). The conceptualization and measurement of burnout : questions and directions.
39. Crook, M. N., Harker, G. S., Hoffman, A. C, and Kennedy,. J L. Effect of amplitude of apparent vibration, brightness, and type size on numerical reading. l5lecfford, Mass.: The Institute for Applied Experimental Psychology, Tufts Collego, AF technical report J^o. 5246, 1950 in Fitts, P. M. (1967). Human performance, p26-37.
40. Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. Frontiers in psychology, 9, 132.
41. Dashtipour, P., & Vidaillet, B. (2017). Work as affective experience: the contribution of Christophe Dejours''psychodynamics of work'. Organization, 24(1), 18-35.
42. Dejours, C. (1980) Travail: usure mentale—Essai de psychopathologie du travail. Paris: le Centurion.
43. Dejours, C. (2003) L'évaluation à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation. Versailles : Quae.
44. Dejours, C. (2007) 'Subjectivity, Work and Action', in J-P. Deranty, D. Petherbridge, J. Rundell, et al. (eds) Recognition, Work, Politics: New Directions in French Critical Theory, pp. 71–88. Leiden: Koninklijke Brill NV.
45. Dejours, C. (2009) Travail vivant—Tome 2 : Travail et émancipation. Paris : Payot.
46. Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments. European Journal of Psychological Assessment, 19(1), 12–23. doi:10.1027//1015-5759.19.1.12
47. Dion, K., & Ghadiri, D. P. S. (2020). Les stratégies de négociation identitaire post-burnout (Doctoral dissertation, HEC Montréal).
48. Dion, K., & Ghadiri, D. P. S. (2020). Les stratégies de négociation identitaire post-burnout (Doctoral dissertation, HEC Montréal).
49. Dion, K., & Ghadiri, D. P. S. (2020). Les stratégies de négociation identitaire post-burnout (Doctoral dissertation, HEC Montréal).

50. doi:10.1080/02678370500340728 in Raedeke, T. D., Arce, C., Seoane, G., & De Francisco, C. (2013). The construct validity of the Spanish version of the ABQ using a multi-trait/multi-method approach. Anales de Psicología, 29(3), 693–700. Doi:http://dx.doi.org/10.6018/analesps.29.3.175831
51. Eklund, R. C., & Cresswell, S. L. (2007). Athlete burnout. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), Handbook of sport psychology (3rd ed., pp. 621–641). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Ltd.
52. Farber BA (1990). Burnout in psychotherapists: incidence, types and trends. Psychotherapy in Private Practice, 8 : 35-44.
53. Figley CR. Treating compassion fatigue. New York : Brun-ner/Routledge ; 2002.
54. Fitts, P. M. (1967). Human performance, p26-35.
55. Fitts, P. M. (1967). Human performance, pp26-37.
56. Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. Psychologie Québec, 25(5), 33-36.
57. Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. Psychologie Québec, 25(5), 33-36.
58. Francoeur, V. S. (2015). Le rôle médiateur de l'énergie entre la surcharge de travail et la performance au travail & le rôle modérateur du soutien social dans cette relation (Doctoral dissertation, HEC Montréal).
59. Fremont, N. (2013). Quels facteurs explicatifs du burnout et du bien-être subjectif ? Déterminants psychologiques, sociaux et organisationnels auprès des cadres à responsabilités et élaboration d'un modèle (Doctoral dissertation, Université Charles de Gaulle-Lille III).
60. Freudenberger H.J. 1974. "Staff burn out". Journal of Social Issue, vol.30, n° 1, p. 159-165.
61. Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. Journal of social issues, 30(1), 159-165
62. Freudenberger, H.J., Richelson, G. (1980). Burnout : the high cost of high achievement. in New-York. Anchor Press. Gevry, Monique (1987). L'épuisement professionnel dans le secteur des services humains. NON SPÉCIFIÉ. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 109 p
63. Friedman M., R Oseman R.H., « Association of specific overt behavior pattern with blood and cardiovascular findings: blood cholesterol level, blood clotting time, incidence of arcus senilis, and clinical coronary artery disease », Journal of the american medical association, 169.12, 1959, p1286-1296.
64. Frimousse, S., Peretti, J. M., & Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail: le rôle de la justice organisationnelle. Management Avenir, (4), 117-132.
65. Frimousse, S., Peretti, J. M., & Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle. Management Avenir, (4), 117-132.
66. Fuhrer, C., Moisson-Duthoit, V., & Cucchi, A. (2011). Quand l'environnement relationnel contribue à la compréhension du burnout. Management Avenir, (1), 194-215.
67. Gabriel, K. P., & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. Business Horizons, 65(2), 183-192.

68. Gamassou, C. E., Bouville, G., Chakor, T., Pezé, S., & Moisson, V. (2018). Gestion des ressources humaines et santé au travail: science de l'action ou de la réaction?. Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé, (20-1).
69. Garden, A. M. (1991). Relationship between burnout and performance. Psychological Reports, 68(3), 963-977.
70. Gazier, F. (1961). Les Problèmes spécifiques de l'Administration publique en Pays sous-développé/specific problems of public administration in under-developed countries. Civilisations, 11(2), 143-158.
71. Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit Jr, J. D. (2000). Effects of communication direction on job performance and satisfaction : A moderated regression analysis. The Journal of Business Communication (1973), 37(4), 348-368.
72. Gragnano, A., Negrini, A., Miglioretti, M. & Corbière, M. (2017). Common Psychosocial Factors Predicting Return to Work After Common Mental Disorders, Cardiovascular Diseases, and Cancers : A Review of Reviews Supporting a Cross-Disease Approach.
73. Guédon, D., & Bernaud, J. L. (2015). Le workaholisme dans une université française : une perspective transactionnelle. Pratiques psychologiques, 21(1), 71-85.
74. Halbesleben, J. R. B., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout :
75. Hallberg, U. E., & Sverke, M. (2004). Construct validity of the Maslach Burnout Inventory: Two swedish health care. In Vanheule, S., Rosseel, Y., & Vlerick, P. (2007). In The factorial validity and measurement invariance of the Maslach Burnout Inventory for human services. Stress and Health, 23(2), 87–91. doi:10.1002/smi.1124. samples. European Journal of Psychological Assessment, 20(4), 320–338. doi:10.1027/1015-5759.20.4.320
76. Harju L, Hakanen JJ, Schaufeli WB. Job boredom and its correlates in 87 Finnish organizations. J Occup Environ Med 2014 ; 56(9) : 911—8.
77. Harris, B., & Ostrow, A. (2008). Coach and athlete burnout: The role of coaches' decision-making style. In S. R. Bakere (Ed.), Hot topics in sports and athletics (pp. 143–157). New York: Nova Science Publishers. In Malinauskas, R., Malinauskiene, V., & Dumciene, A. (2010). Burnout and perceived stress among university coaches in Lithuania. Journal of Occupational Health, 52(5), 302–307. doi:10.1539/joh.O10006
78. Helson, H. Adaptation-level theory. New York : Harper, 1964 in Fitts, P. M. (1967). Human performance.
79. Hirigoyen, Marie-France. « Le burn-out, une pathologie du monde moderne », Corps & Psychisme, vol. 77, no. 2, 2020, pp. 107-118.
80. Ide, Pascal. « Le burn-out : une maladie du don ? », Nouvelle revue théologique, vol. 137, no. 2, 2015, pp. 256-277.
81. Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. Work & Stress, 19(3), 208–220.
82. Iweins, C. (2020). Chapitre I. Qu'est-ce que le stress, le burnout ou encore le bien-être au travail ?. Dans : , C. Iweins, Détecter et prévenir le burnout: Facteurs de risques, évaluation et prévention en entreprise (pp. 11-28). Wavre : Mardaga.

83. Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation : A critical review of their relationship. International Journal of Advances in Management and Economics, 5(6), 36-42.
84. Josse, E. (2008). Le burn-in et le burn-out. En ligne : http://www. resiliencepsy.com/IMG/pdf/burnin_burnout. pdf.
85. Josse, E. (2008). Le burn-in et le burn-out. En ligne : http://www. resiliencepsy.com/IMG/pdf/burnin_burnout. pdf.
86. Journal o] Applied Psychology, 1965, 49~ 379-385 ; Locke, E. A. The relationship of intentions to level of performance. Journal of Applied Psychology, 1966, 50, 60-66 ; Locke, E. A. Further data on the relationship of task success to liking and satisfaction. Psychological Reports, 1967, 20, 246 in Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit Jr, J. D. (2000). Effects of communication direction on job performance and satisfaction : A moderated regression analysis. The Journal of Business Communication (1973), 37(4), 348-368.
87. Journal of Positive Psychology, 11(4), 339-356.
88. Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs, 207-241.
89. Kane, S (2009). Facteurs facilitants et entravants le retour au travail, [mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Archipel, https://archipel.uqam.ca/2699/1/M10997.pdf
90. Kane, S (2009). Facteurs facilitants et entravants le retour au travail, [mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Archipel, https://archipel.uqam.ca/2699/1/M10997.pdf
91. Kärkkäinen, R., Saaranen, T., Hiltunen, S., Ryynänen, O.P., & Räsäne n, K. (2017). Systematic review: Factors associated with return to work in burnout. Occupational Medicine, 67(6), 461–468. https://doi.org/10.1093/occmed/kqx093
92. Keijsers, G. J., Schaufeli, W. B., Le Blanc, P. M., Zwerts, C., & Miranda, D. R. (1995). Performance and burnout in intensive care units. Work & Stress, 9(4), 513-527.
93. King, J., & Kokore, S. (2017). Burned-in, not burned-out : a theory of how excellent urban educators shift mindsets and continue to teach.
94. Komarraju, M., Karau, S. J., Schmeck, R. R., & Avdic, A. (2011). The Big Five personality traits, learning styles, and academic achievement. Personality and individual differences, 51(4), 472-477.
95. Kotler P (2009) Marketing Management. 12th ed. USA : Prentice Hall in Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. International Journal of Advances in Management and Economics, 5(6), 36-42.
96. L'huilier, Dominique. « Introduction à l'œuvre de Claude Veil », Vulnérabilités au travail. Naissance et actualité de la psychopathologie du travail, sous la direction de Veil Claude. Eres, 2012, pp. 9-51.
97. Latham G (2012) Work Motivation - History, Theory, Research, and Practice. Thousand Oaks : SAGE Publications Inc in Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation : A critical review of their relationship. International Journal of Advances in Management and Economics, 5(6), 36-42.
98. Leclerc, J. S., Boudrias, J. S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail: des liens longitudinaux bidirectionnels?. Le travail humain, 77(4), 351-372.

99. Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. Journal of Applied Psychology, 75(6), 743–747. doi:10.1037/0021-9010.75.6.743
100. Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. The Journal of Applied Psychology, 81(2), 123–133. doi:10.1037/0021-9010.81.2.123
101. Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife : A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), Research in occupational stress and well-being (Vol. 3, pp. 91–134). Oxford: JAI Press/Elsevier.
102. Leiter, M.P., Maslach, C. and Frame, K. (2015). Burnout. In The Encyclopedia of Clinical Psychology (eds R.L. Cautin and S.O. Lilienfeld). https://doi.org/10.1002/9781118625392.wbecp142
103. Leiter, M.P., Maslach, C. and Frame, K. (2015). Burnout. In The Encyclopedia of Clinical Psychology (eds R.L. Cautin and S.O. Lilienfeld). https://doi.org/10.1002/9781118625392.wbecp142
104. Lewin, K. Psychology of success and failure. In C. L. Stacey and M. F. DeMartino (Eds.), Understanding human motivation. Cleveland : Allen, 1958, pp : 233-228
105. Locke, E. A. The relationship of task success to task liking and satisfaction.
106. Lundkvist, E., Stenling, A., Gustafsson, H., & Hassmén, P. (2014). How to measure coach burnout : An evaluation of three burnout measures. Measurement in Physical Education and Exercise Science, 18(3), 209-226.
107. Mace, C. A. Homeostasis, needs and values. Bnt. J. Psychol, 1953, 44, 200-210 in Fitts, P. M. (1967). Human performance.
108. Maslach C., Burnout : The cost of caring , Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ, 1982.
109. Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout. San Francisco : Jossey-Bass.
110. Maslach, C. et Jackson, J. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of occupational behaviour: vol. 2, no 2 (avril), p. 99 - 114.
111. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of Organizational Behavior, 2(2), 99–113. doi:10.1002/job.4030020205.
112. Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In Professional burnout: Recent developments in theory and research (pp. 1–16). Washington, DC: Taylor & Francis.
113. Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. P. (1996). Maslach Burnout Inventory: Manual (3rd ed.). Paulo Alto: Consulting Psychologist Press.
114. Maslach, C., Jackson, S.E. (1981a). The measurement of experienced burnout. Journal of occupational behaviour~ 4J 99- 113.
115. Maslach, C., Leiter, M. P., & Jackson, S. E. (2012). Making a significant difference with burnout interventions : Researcher and practitioner collaboration. Journal of Organizational Behavior, 33, 296–300.
116. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. Annual Reviews Psychology, 52, 397-422.

117. Miller, J. G. Adjusting to overloads of information. In D. McK. Rioch and E. A. Weinstein (eds.). Disorders of communication. Research Publications, Assoc. Res. Nerv. Ment. Dis., 1964, 42, 87-100 in Fitts, P. M. (1967). Human performance, p 26-37.
118. Montero-Marin J, GARCÍA-CAMPAYO J (2010). A newer and broader definition of burnout : validation of the ‚Burnout Clinical Subtype Questionnaire (BCSQ-36)‘. BMC Public Health.10 : 302.
119. MONTERO-MARÍN J, GARCÍA-CAMPAYO J, MOSQUERA MERA D, LÓPEZ DEL HOYO Y (2009). A new definition of burnout syndrome based on Farber's proposal. J Occup Med Toxicol. 30;4: 31.
120. Morrow Jr, J. R., Mood, D., Disch, J., & Kang, M. (2015). Measurement and evaluation in human performance, 5E. Human kinetics.
121. Motowidlo, S. J., W. C. Borman et M. J. Schmitt (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance, Human Performance, vol. 10, n° 2, pp. 71-83 In Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007). Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. Gestion des performances au travail, 97-150.
122. Naim Boumegoura (2021). L’EPUISEMENT PROFESSIONNEL CHEZ LES BANQUIERS : cas pratique de la CNEP Bejaia. (Article publié sur EL - HAKIKA (the Truth) Journal for Social and Human Sciences).
123. Naughton, T. J. (1987). A conceptual view of workaholism and implications for career counseling and research. The Career Development Quarterly, 35, 180–187.
124. Olié, J. P., Légeron, P., Acker, A., Adolphe, M., Allilaire, J. F., Chamoux, A., ... & Le Gall, J. R. (2016). Le burn-out. Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine, 200(2), 349-365.
125. Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance. Journal of public administration and policy research, 7(4), 62-75.
126. Otte H (2005) Prozeduren sozialen Verhaltens - Wie unbewusste Regeln unsere Beziehungen gestalten- und behindern, Paderborn, Junfermann Verlag in Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation : A critical review of their relationship. International Journal of Advances in Management and Economics, 5(6), 36-42
127. Pawelski, J.O. (2016). Defining the ‘positive’ in positive psychology : Part I : A descriptive analysis. The
128. Pedros, M. M. (2012). L'influence des traits de personnalité et des facteurs situationnels liés au travail sur le développement de l'épuisement professionnel et sur la performance au travail chez les employés du service à la clientèle (Doctoral dissertation, HEC Montréal).
129. Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. Journal of organizational behavior, 9(1), 43-59.
130. Picart, Ludovic, Jacques Jaussaud, et Bruno Amann. « Au cœur des risques psychosociaux : facteurs organisationnels déterminants du Burnout des managers », Recherches en Sciences de Gestion, vol. 134, no. 5, 2019, pp. 259-281.

131. Pines A., Aronson E. and Kafry D. Burnout : From Tedium to Personal Growth. The Free Press,New York,1981.
132. Pines, A.H., Aronson, E., Kafry, D. (1982). Burnout : se vider dans la vie et au travail. Montréal. Ed. Le Jour.
133. Plaisant, O., Guertault, J., Courtois, R., Réveillère, C., Mendelsohn, G. A., & John, O. P. (2010, September). Histoire des «Big Five»: OCEAN des cinq grands facteurs de la personnalité. Introduction du Big Five Inventory français ou BFI-Fr. In Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique (Vol. 168, No. 7, pp. 481-486). Elsevier Masson.
134. Raedeke, T. D., & Smith, A. L. (2001). Development and preliminary validation of an athlete burnout measure. Journal of Sport & Exercise Psychology, 23(4), 281–306.
135. Randall, M., & Scott, W. A. (1988). Burnout, job satisfaction, and job performance. Australian Psychologist, 23(3), 335-347.
136. Rath, T. (2015). Are you fully charged ? The 3 keys to energizing your work and life. Silicon Guild.
137. Registre, J. F. R. (2020). Les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel.
138. Reivich, K. J., Seligman, M. E. P., & McBride, S. (2011). Master resilience training in the U. S. Army.
139. Rothlin P, Werder PR. Diagnose boreout : warum unterforderung im Job krank macht. Heidelberg : Redline Wirtschaft ; 2007.
140. Rotter J.B., « Generalised expectancies for internal versus external control of reinforcement », Psychological Monographs, 80.1, 1966.
141. Rousseau, J. (1963). Administration et sous-développement. Revue Tiers Monde, 629-636.
142. Roussel, P., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). La motivation au travail: concept et théories. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
143. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. Educational and Psychological Measurement, 66, 701–716.
144. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. Psychology and Health, 16, 565–582. doi:10.1080/08870440108405527
145. Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). Maslach Burnout Inventory-General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter (Eds.), Maslach Burnout Inventory, Manual (3rd ed., pp. 19–26). Paulo Alto; CA: Consulting Psychologists Press.
146. Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). The burnout companion to study and practice : A critical analysis. CRC press.
147. Schermerhorn J (2008) Organizational Behavior. 10/E. USA: John Wiley & Sons, Inc.p.121.
148. Shirom, A. (2005). Reflections on the study of burnout. Work & Stress, 19(3), 263–270. doi:10.1080/02678370500376649

149. Star, S., Russ-Eft, D., Braverman, M. T., & Levine, R. (2016). Performance measurement and performance indicators : A literature review and a proposed model for practical adoption. Human Resource Development Review, 15(2), 151-181.
150. Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance ? A critical review of 16 studies. Work & Stress, 20(4), 316-334.
151. TRUCHOT D., Épuisement professionnel et Burnout : Concepts, modèles, interventions, Dunod, 2004.
152. Veil, C. (1959). States of exhaustion. Concours médical, 81(23), 2675-6.
153. Vroom VH (1964) Work and motivation. New York : John Wiley and Sons in Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation : A critical review of their relationship. International Journal of Advances in Management and Economics, 5(6), 36-42.
154. Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: John Wiley. Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit Jr, J. D. (2000). Effects of communication direction on job performance and satisfaction : A moderated regression analysis. The Journal of Business Communication (1973), 37(4), 348-368
155. Worley, J. A., Vassar, M., Wheeler, D. L., & Barnes, L. L. B. (2008). Factor structure of scores from the Maslach Burnout Inventory: A review and meta-analysis of 45 exploratory and confirmatory factor-analytic studies. Educational and Psychological Measurement, 68(5), 797–823. doi:10.1177/0013164408315268
156. Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 18(5), 491-499.
157. Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 18(5), 491-499.
158. Wyatt S. Boredom in industry. Pers J 1929 ; 8 : 161—71.
159. Zanotti C., Thibodeau D.S., Tenir l'épuisement professionnel à distance : Le Burn Out. Les Editions Quebecor, 2007
160. Zawieja, P. (2017). Le burnout, mal du siècle. Sciences Humaines, 290, 17-17. https://doi.org/10.3917/sh.290.0017
161. Zawieja, P., & Guarnieri, F. (2013). Épuisement professionnel : approches innovantes et pluridisciplinaires. Armand Collin
162. Zawieja, P., & Guarnieri, F. (2013). Épuisement professionnel : approches innovantes et pluridisciplinaires. Armand Collin

Annexes

1-Sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	35	29,9	29,9	29,9
	Femme	82	70,1	70,1	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Table de fréquences

Tranche d'âge

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins 25ans	6	5,1	5,1	5,1
	entre 25-35 ans	13	11,1	11,1	16,2
	entre 36-45 ans	70	59,8	59,8	76,1
	Plus de 45 ans	28	23,9	23,9	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Niveau d'instruction

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C E M	6	5,1	5,1	5,1
	LYCEE	46	39,3	39,3	44,4
	UNIVERISITE	44	37,6	37,6	82,1
	ETUDES SUPERIEURS	21	17,9	17,9	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

EXPERIENCE

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 05 ans	12	10,3	10,3	10,3
	entre 5-10 ans	21	17,9	17,9	28,2
	entre 11-25 ans	64	54,7	54,7	82,9
	Plus de25 ans	20	17,1	17,1	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

QUEL SERVICE ?

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	Service des finances	49	41,9	41,9	41,9
	Service de personnel	27	23,1	23,1	65,0
	Secritariat	6	5,1	5,1	70,1
	Service de contentieux	7	6,0	6,0	76,1
	Service général APC	5	4,3	4,3	80,3
	Service d'hygiène	5	4,3	4,3	84,6
	Service standard	6	5,1	5,1	89,7
	service des marchés	6	5,1	5,1	94,9
	service DRH	6	5,1	5,1	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

QUELLES SONT LES HORAIRES DE VOTRE TRAVAIL?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8 heurs	105	89,7	89,7	89,7
	4 heurs	8	6,8	6,8	96,6
	plus de 8 heurs	4	3,4	3,4	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Corrélations

Corrélations

		Epuisement professionnel	Performance individuelle
Epuisement professionnel	Corrélation de Pearson	1	-,203*
	Sig. (bilatérale)		,028
	N	117	117
Performance individuelle	Corrélation de Pearson	-,203*	1
	Sig. (bilatérale)	,028	
	N	117	117

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		Performance individuelle	Epuisement émotionnel
Performance individuelle	Corrélation de Pearson	1	-,222*
	Sig. (bilatérale)		,016
	N	117	117
Epuisement émotionnel	Corrélation de Pearson	-,222*	1
	Sig. (bilatérale)	,016	
	N	117	117

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		Performance individuelle	Epuisement émotionnel
Performance individuelle	Corrélation de Pearson	1	-,200*
	Sig. (bilatérale)		,017
	N	117	117
DEPERSONNALISATION	Corrélation de Pearson	-,200*	1
	Sig. (bilatérale)	,017	
	N	117	117

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		Performance individuelle	ACCOMPLISSEMENT PERSONNEL
Performance individuelle	Corrélation de Pearson	1	-,202*
	Sig. (bilatérale)		,029
	N	117	117
ACCOMPLISSEMENT PERSONNEL	Corrélation de Pearson	-,202*	1
	Sig. (bilatérale)	,029	
	N	117	117

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	117	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	117	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	39

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	117	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	117	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	22

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,794	9

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,629	5

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	117	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	117	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,714	8

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	117	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	117	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	17

Descriptive

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1. Je me sens émotionnellement vidé par mon travail	117	1,50	2,045
2. Je me sens « à bout » à la fin de ma journée de travail	117	4,06	2,077
3. Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j ai à affronter une autre journée de travail	117	1,98	2,456
4. Je peux comprendre facilement ce que mes malades ressentent	117	2,63	1,981
5. Je sens que je m'occupe de certains malades de façon impersonnelle comme s ils étaient des objets	117	3,62	2,303
6. Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'effort	117	4,06	2,302
7. Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes malades	117	1,63	2,156
8. Je sens que je craque à cause de mon travail	117	3,62	2,055
9. J'ai l'impression à travers mon travail d'avoir une influence positive sur les gens	117	2,39	2,536
10. Je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail	117	2,89	1,884
11. Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement	117	3,06	2,436
12. Je me sens plein(e) d'énergie	117	3,39	2,526
13. Je me sens frustré(e) par mon travail	117	1,42	2,014
14. Je sens que je travaille trop dur dans mon travail	117	4,07	1,986
15. Je ne me soucis pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes malades	117	2,26	2,447
16. Travailler au contact direct avec les gens me stresse trop	117	3,05	2,029
17. J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes malades	117	3,39	2,367
18. Je me sens ragaillardi(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de mes malades	117	3,47	2,347

19. J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail	117	1,99	2,183
20. Je me sens au bout du rouleau	117	3,69	2,391
21. Dans mon travail je traite les problèmes émotionnels très calmement	117	2,78	2,659
22. J'ai l'impression que mes malades me rendent responsable de certains de leurs problèmes	117	2,72	2,435
Je contribue à garantir la disponibilité des ressources financières et humaines pour que le Réseau puisse réaliser ses objectifs.	117	3,47	2,160
J'endosse la mission, la vision et les valeurs du Réseau.	117	3,67	2,162
En ce qui concerne les sujets d'éthique, je suis prêt à défendre mon opinion et à prendre en considération, de manière constructive, les visions d'autrui.	117	4,75	2,000
Je me prépare aux séances du Conseil d'administration.	117	1,97	1,744
Jeparticipeactivementauxdiscussionssoutenuesetcritiquespendantlesséances du Conseil d'administration.	117	3,44	2,082
Je montre que je me sens personnellement responsable de contribuer au succès du Réseau.	117	3,52	2,242
En ce qui concerne l'analyse des risques au sein de l'organisation, j'adopte une approche sincère et critique.	117	2,78	1,782
J'encourage une communication ouverte et transparente.	117	3,58	2,065
Je suis conscient de mon rôle.	117	4,07	2,096
J'ai les compétences et l'expérience requises pour exercer mes fonctions.	117	2,18	1,919
Je fais l'effort d'apprendre à connaître le Réseau et son activité.	117	3,78	2,030
Je dispose de suffisamment de temps à consacrer à mes fonctions.	117	2,88	2,186

J'anticipe et j'intègre les changements en soulignant les aspects positifs desdits changements aux autres.	117	2,76	1,765
Je communique efficacement. Je m'efforce de comprendre le point de vue des autres et de négocier / d'utiliser mon influence à bon escient.	117	3,67	2,109
Je prends des décisions sensées et je fais preuve d'un bon jugement lors des discussions sur les points à l'ordre du jour.	117	4,03	2,053
Je contribue à mon développement professionnel.	117	3,49	2,066
Je veille à une communication ouverte avec la direction générale et les autres interlocuteurs.	117	3,01	2,049
Epuisement professionnel	117	2,8947	1,24506
Epuisement émotionnel	117	3,05	1,326
DEPERSONNALISATION	117	2,91	1,361
ACCOMPLISSEMENT PERSONNEL	117	2,71	1,359
Performance individuelle	117	3,35	1,361
N valide (liste)	117		

Fréquences

Table de fréquences

1. Je me sens émotionnellement vidé par mon travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	48	41,0	41,0	41,0
	Quelquefois par année au moins	34	29,1	29,1	70,1
	Une fois par mois au moins	17	14,5	14,5	84,6
	Chaque jour	18	15,4	15,4	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

2. Je me sens « à bout » à la fin de ma journée de travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	7	6,0	6,0	6,0
	Quelquefois par année au moins	12	10,3	10,3	16,2
	Une fois par mois au moins	14	12,0	12,0	28,2
	Quelques fois par mois	16	13,7	13,7	41,9
	Quelques fois par semaine	21	17,9	17,9	59,8
	Chaque jour	47	40,2	40,2	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

3. Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j ai à affronter une autre journée de travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	60	51,3	51,3	51,3
	Quelquefois par année au moins	6	5,1	5,1	56,4
	Une fois par mois au moins	12	10,3	10,3	66,7
	Quelques fois par mois	9	7,7	7,7	74,4
	Quelques fois par semaine	5	4,3	4,3	78,6
	Chaque jour	25	21,4	21,4	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

4. Je peux comprendre facilement ce que mes malades ressentent

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	17	14,5	14,5	14,5
	Quelquefois par année au moins	27	23,1	23,1	37,6
	Une fois par mois au moins	15	12,8	12,8	50,4
	Quelques fois par mois	22	18,8	18,8	69,2
	Une fois par semaine	13	11,1	11,1	80,3
	Quelques fois par semaine	5	4,3	4,3	84,6
	Chaque jour	18	15,4	15,4	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

5. Je sens que je m’occupe de certains malades de façon impersonnelle comme s ils étaient des objets

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	20	17,1	17,1	17,1
	Quelquefois par année au moins	7	6,0	6,0	23,1
	Une fois par mois au moins	16	13,7	13,7	36,8
	Quelques fois par mois	8	6,8	6,8	43,6
	Une fois par semaine	9	7,7	7,7	51,3
	Quelques fois par semaine	17	14,5	14,5	65,8
	Chaque jour	40	34,2	34,2	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

6. Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'effort

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	19	16,2	16,2	16,2
	Une fois par mois au moins	16	13,7	13,7	29,9
	Quelques fois par mois	11	9,4	9,4	39,3
	Quelques fois par semaine	16	13,7	13,7	53,0
	Chaque jour	55	47,0	47,0	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

7. Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes malades

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	51	43,6	43,6	43,6
	Quelquefois par année au moins	27	23,1	23,1	66,7
	Une fois par mois au moins	15	12,8	12,8	79,5
	Une fois par semaine	5	4,3	4,3	83,8
	Chaque jour	19	16,2	16,2	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

8. Je sens que je craque à cause de mon travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	11	9,4	9,4	9,4
	Quelquefois par année au moins	12	10,3	10,3	19,7

	Une fois par mois au moins	15	12,8	12,8	32,5
	Quelques fois par mois	17	14,5	14,5	47,0
	Une fois par semaine	12	10,3	10,3	57,3
	Quelques fois par semaine	18	15,4	15,4	72,6
	Chaque jour	32	27,4	27,4	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

9. J'ai l'impression à travers mon travail d'avoir une influence positive sur les gens

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	51	43,6	43,6	43,6
	Quelquefois par année au moins	7	6,0	6,0	49,6
	Une fois par mois au moins	7	6,0	6,0	55,6
	Quelques fois par mois	14	12,0	12,0	67,5
	Une fois par semaine	4	3,4	3,4	70,9
	Quelques fois par semaine	3	2,6	2,6	73,5
	Chaque jour	31	26,5	26,5	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

10. Je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	14	12,0	12,0	12,0
	Quelquefois par année au moins	18	15,4	15,4	27,4
	Une fois par mois au moins	22	18,8	18,8	46,2
	Quelques fois par mois	15	12,8	12,8	59,0
	Une fois par semaine	23	19,7	19,7	78,6
	Quelques fois par semaine	11	9,4	9,4	88,0
	Chaque jour	14	12,0	12,0	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

11. Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	32	27,4	27,4	27,4
	Quelquefois par année au moins	9	7,7	7,7	35,0

	Une fois par mois au moins	12	10,3	10,3	45,3
	Quelques fois par mois	9	7,7	7,7	53,0
	Une fois par semaine	9	7,7	7,7	60,7
	Quelques fois par semaine	14	12,0	12,0	72,6
	Chaque jour	32	27,4	27,4	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

12. Je me sens plein(e) d'énergie

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	29	24,8	24,8	24,8
	Quelquefois par année au moins	6	5,1	5,1	29,9
	Une fois par mois au moins	16	13,7	13,7	43,6
	Quelques fois par mois	8	6,8	6,8	50,4
	Quelques fois par semaine	13	11,1	11,1	61,5
	Chaque jour	45	38,5	38,5	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

13. Je me sens frustré(e) par mon travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	51	43,6	43,6	43,6
	Quelquefois par année au moins	34	29,1	29,1	72,6
	Une fois par mois au moins	15	12,8	12,8	85,5
	Chaque jour	17	14,5	14,5	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

14. Je sens que je travaille trop dur dans mon travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	7	6,0	6,0	6,0
	Quelquefois par année au moins	8	6,8	6,8	12,8
	Une fois par mois au moins	15	12,8	12,8	25,6
	Quelques fois par mois	18	15,4	15,4	41,0
	Une fois par semaine	5	4,3	4,3	45,3
	Quelques fois par semaine	20	17,1	17,1	62,4

	Chaque jour	44	37,6	37,6	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

15. Je ne me soucis pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes malades

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	52	44,4	44,4	44,4
	Quelquefois par année au moins	7	6,0	6,0	50,4
	Une fois par mois au moins	11	9,4	9,4	59,8
	Quelques fois par mois	9	7,7	7,7	67,5
	Une fois par semaine	5	4,3	4,3	71,8
	Quelques fois par semaine	10	8,5	8,5	80,3
	Chaque jour	23	19,7	19,7	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

16. Travailler au contact direct avec les gens me stresse trop

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	12	10,3	10,3	10,3
	Quelquefois par année au moins	24	20,5	20,5	30,8
	Une fois par mois au moins	16	13,7	13,7	44,4
	Quelques fois par mois	15	12,8	12,8	57,3
	Une fois par semaine	14	12,0	12,0	69,2
	Quelques fois par semaine	16	13,7	13,7	82,9
	Chaque jour	20	17,1	17,1	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

17. J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes malades

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	22	18,8	18,8	18,8
	Quelquefois par année au moins	15	12,8	12,8	31,6
	Une fois par mois au moins	7	6,0	6,0	37,6
	Quelques fois par mois	14	12,0	12,0	49,6
	Une fois par semaine	6	5,1	5,1	54,7
	Quelques fois par semaine	16	13,7	13,7	68,4

	Chaque jour	37	31,6	31,6	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

18. Je me sens ragaillardi(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de mes malades

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	21	17,9	17,9	17,9
	Quelquefois par année au moins	6	5,1	5,1	23,1
	Une fois par mois au moins	22	18,8	18,8	41,9
	Quelques fois par mois	13	11,1	11,1	53,0
	Quelques fois par semaine	13	11,1	11,1	64,1
	Chaque jour	42	35,9	35,9	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

19. J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	36	30,8	30,8	30,8
	Quelquefois par année au moins	34	29,1	29,1	59,8
	Une fois par mois au moins	16	13,7	13,7	73,5
	Une fois par semaine	6	5,1	5,1	78,6
	Quelques fois par semaine	7	6,0	6,0	84,6
	Chaque jour	18	15,4	15,4	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

20. Je me sens au bout du rouleau

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	21	17,9	17,9	17,9
	Quelquefois par année au moins	9	7,7	7,7	25,6
	Une fois par mois au moins	11	9,4	9,4	35,0
	Quelques fois par mois	11	9,4	9,4	44,4
	Une fois par semaine	4	3,4	3,4	47,9
	Quelques fois par semaine	14	12,0	12,0	59,8

	Chaque jour	47	40,2	40,2	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

21. Dans mon travail je traite les problèmes émotionnels très calmement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	46	39,3	39,3	39,3
	Quelquefois par année au moins	7	6,0	6,0	45,3
	Une fois par mois au moins	7	6,0	6,0	51,3
	Quelques fois par mois	9	7,7	7,7	59,0
	Quelques fois par semaine	11	9,4	9,4	68,4
	Chaque jour	37	31,6	31,6	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

22. J'ai l'impression que mes malades me rendent responsable de certains de leurs problèmes

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	35	29,9	29,9	29,9
	Quelquefois par année au moins	14	12,0	12,0	41,9
	Une fois par mois au moins	12	10,3	10,3	52,1
	Quelques fois par mois	14	12,0	12,0	64,1
	Une fois par semaine	3	2,6	2,6	66,7
	Quelques fois par semaine	8	6,8	6,8	73,5
	Chaque jour	31	26,5	26,5	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Je contribue à garantir la disponibilité des ressources financières et humaines pour que le Réseau puisse réaliser ses objectifs.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne s'applique pas	38	32,5	32,5	32,5
	pas du tout d'accord	13	11,1	11,1	43,6
	pas d'accord	10	8,5	8,5	52,1

	ni d'accord ni en désaccord	9	7,7	7,7	59,8
	d'accord	6	5,1	5,1	65,0
	tout à fait d'accord	41	35,0	35,0	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

J'endosse la mission, la vision et les valeurs du Réseau.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne s'applique pas	37	31,6	31,6	31,6
	pas du tout d'accord	8	6,8	6,8	38,5
	pas d'accord	9	7,7	7,7	46,2
	ni d'accord ni en désaccord	8	6,8	6,8	53,0
	d'accord	13	11,1	11,1	64,1
	tout à fait d'accord	42	35,9	35,9	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

En ce qui concerne les sujets d'éthique, je suis prêt à défendre mon opinion et à prendre en considération, de manière constructive, les visions d'autrui.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne s'applique pas	19	16,2	16,2	16,2
	pas du tout d'accord	10	8,5	8,5	24,8
	d'accord	11	9,4	9,4	34,2
	tout à fait d'accord	77	65,8	65,8	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Je me prépare aux séances du Conseil d'administration.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne s'applique pas	78	66,7	66,7	66,7
	pas du tout d'accord	18	15,4	15,4	82,1
	ni d'accord ni en désaccord	1	,9	,9	82,9
	d'accord	7	6,0	6,0	88,9

	tout à fait d'accord	13	11,1	11,1	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Jeparticipeactivementauxdiscussionssoutenuesetcritiquespendantlesséances du Conseil d'administration.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne s'applique pas	37	31,6	31,6	31,6
	pas du tout d'accord	15	12,8	12,8	44,4
	pas d'accord	8	6,8	6,8	51,3
	d'accord	30	25,6	25,6	76,9
	tout à fait d'accord	27	23,1	23,1	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Je montre que je me sens personnellement responsable de contribuer au succès du Réseau.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne s'applique pas	38	32,5	32,5	32,5
	pas du tout d'accord	16	13,7	13,7	46,2
	pas d'accord	10	8,5	8,5	54,7
	d'accord	6	5,1	5,1	59,8
	tout à fait d'accord	47	40,2	40,2	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

En ce qui concerne l'analyse des risques au sein de l'organisation, j'adopte une approche sincère et critique.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne s'applique pas	39	33,3	33,3	33,3
	pas du tout d'accord	26	22,2	22,2	55,6
	pas d'accord	15	12,8	12,8	68,4
	ni d'accord ni en désaccord	12	10,3	10,3	78,6
	d'accord	9	7,7	7,7	86,3

	tout à fait d'accord	16	13,7	13,7	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

J'encourage une communication ouverte et transparente.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne s'applique pas	32	27,4	27,4	27,4
	pas du tout d'accord	15	12,8	12,8	40,2
	pas d'accord	9	7,7	7,7	47,9
	ni d'accord ni en désaccord	11	9,4	9,4	57,3
	d'accord	14	12,0	12,0	69,2
	tout à fait d'accord	36	30,8	30,8	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Je suis conscient de mon rôle.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne s'applique pas	21	17,9	17,9	17,9
	pas du tout d'accord	22	18,8	18,8	36,8
	pas d'accord	6	5,1	5,1	41,9
	d'accord	15	12,8	12,8	54,7
	tout à fait d'accord	53	45,3	45,3	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

J'ai les compétences et l'expérience requises pour exercer mes fonctions.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne s'applique pas	75	64,1	64,1	64,1
	pas du tout d'accord	15	12,8	12,8	76,9
	ni d'accord ni en désaccord	4	3,4	3,4	80,3
	d'accord	4	3,4	3,4	83,8
	tout à fait d'accord	19	16,2	16,2	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Je fais l'effort d'apprendre à connaître le Réseau et son activité.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne s'applique pas	28	23,9	23,9	23,9
	pas du tout d'accord	15	12,8	12,8	36,8
	pas d'accord	8	6,8	6,8	43,6
	ni d'accord ni en désaccord	4	3,4	3,4	47,0
	d'accord	28	23,9	23,9	70,9
	tout à fait d'accord	34	29,1	29,1	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Je dispose de suffisamment de temps à consacrer à mes fonctions.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne s'applique pas	58	49,6	49,6	49,6
	pas du tout d'accord	9	7,7	7,7	57,3
	pas d'accord	10	8,5	8,5	65,8
	d'accord	9	7,7	7,7	73,5
	tout à fait d'accord	31	26,5	26,5	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

J'anticipe et j'intègre les changements en soulignant les aspects positifs desdits changements aux autres.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne s'applique pas	40	34,2	34,2	34,2
	pas du tout d'accord	24	20,5	20,5	54,7
	pas d'accord	15	12,8	12,8	67,5
	ni d'accord ni en désaccord	16	13,7	13,7	81,2
	d'accord	6	5,1	5,1	86,3
	tout à fait d'accord	16	13,7	13,7	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Je communique efficacement. Je m'efforce de comprendre le point de vue des autres et de négocier / d'utiliser mon influence à bon escient.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne s'applique pas	33	28,2	28,2	28,2
	pas du tout d'accord	12	10,3	10,3	38,5
	pas d'accord	10	8,5	8,5	47,0
	ni d'accord ni en désaccord	8	6,8	6,8	53,8
	d'accord	14	12,0	12,0	65,8
	tout à fait d'accord	40	34,2	34,2	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Je prends des décisions sensées et je fais preuve d'un bon jugement lors des discussions sur les points à l'ordre du jour.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne s'applique pas	20	17,1	17,1	17,1
	pas du tout d'accord	22	18,8	18,8	35,9
	pas d'accord	7	6,0	6,0	41,9
	ni d'accord ni en désaccord	4	3,4	3,4	45,3
	d'accord	14	12,0	12,0	57,3
	tout à fait d'accord	50	42,7	42,7	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Je contribue à mon développement professionnel.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne s'applique pas	36	30,8	30,8	30,8
	pas du tout d'accord	10	8,5	8,5	39,3
	pas d'accord	14	12,0	12,0	51,3
	ni d'accord ni en désaccord	8	6,8	6,8	58,1
	d'accord	16	13,7	13,7	71,8
	tout à fait d'accord	33	28,2	28,2	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Je veille à une communication ouverte avec la direction générale et les autres interlocuteurs.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ne s'applique pas	47	40,2	40,2	40,2
	pas du tout d'accord	13	11,1	11,1	51,3
	pas d'accord	13	11,1	11,1	62,4
	ni d'accord ni en désaccord	5	4,3	4,3	66,7
	d'accord	14	12,0	12,0	78,6
	tout à fait d'accord	25	21,4	21,4	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Etudes supérieurs

Corrélations

Corrélations

		Epuisement professionnel	Epuisement émotionnel	Dépersonalisation	Accom per
Epuisement professionnel	Corrélation de Pearson	1	,924**	,890**	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	
	N	117	117	117	
Epuisement émotionnel	Corrélation de Pearson	,924**	1	,711**	
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	
	N	117	117	117	
Dépersonalisation	Corrélation de Pearson	,890**	,711**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		
	N	117	117	117	

Accomplissement personnel	Corrélation de Pearson	,947**	,786**	,836**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	117	117	117	

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
Epuisement professionnel	25,148	116	,000	2,89472	2,6667	3,1227
Epuisement émotionnel	24,876	116	,000	3,050	2,81	3,29
Dépersonalisation	23,120	116	,000	2,909	2,66	3,16
Accomplissement personnel	21,570	116	,000	2,710	2,46	2,96