

Performance et épuisement professionnel : ingénierie de la santé psychologique au travail

par Jean-Pierre NEVEU

Maître de Conférences à l'Université de Pau - LIRHE

Résumé :

La performance d'une organisation est tributaire de l'adéquation organisation du travail/attentes des salariés. Depuis une quinzaine d'années, surtout dans les pays anglo-saxons, l'étude de ce rapports s'est notamment articulée autour d'une problématique de santé psychologique au travail. Plus précisément, l'angle adopté a été celui des contre-performances engendrées par l'incapacité à surmonter le stress au travail. Dans un premier temps, nous présentons ici les caractéristiques principales de ce syndrome qu'il est communément admis d'appeler «épuisement professionnel» (burnout). Puis, dans un second temps, nous insistons davantage sur certains thèmes relatifs à la pratique de gestion des ressources humaines (recrutement, gestion de carrière, formation continue) dans la mesure où les études effectuées dans le domaine peuvent contribuer à la mise en œuvre d'une ingénierie sociale pertinente.

Introduction

S'il est un concept à la mode, c'est bien celui de performance. S'il est une façon de le traiter à la mode, c'est bien le dénigrement. Dans nos sociétés occidentales actuelles, il est régulièrement vilipendé, ébrillé dans un élan humaniste tout aussi sympathique que médiatique. Pourtant, quel que soit le régime politique en exercice, quel que soit le système économique prédominant, quel que soit le type d'organisation concerné (entreprise privée ou publique, associations à but non-lucratif du secteur culturel humanitaire, etc.), sans performance point de réussite. Notre objectif est ici d'aborder les problèmes liés à la performance, car ils existent, de façon constructive. Pour ce faire, nous abordons un problème d'efficience organisationnelle, celui posé par les atteintes à la santé psychologique du salarié dans l'exercice de ses fonctions. Thème souvent abordé par le biais d'une réflexion combinant étude du stress et critique sociale (Aubert et de Gaulejac, 1991; Chanlat, 1990; Dejours, 1993), il reste encore relativement inexploré en fonction de problématiques moins ambitieuses et plus pragmatiques. C'est pourquoi nous avons choisi d'évoquer la seule notion d'épuisement professionnel en tant qu'enjeu pour l'action du gestionnaire en ressources humaines.

Notre présentation s'articule autour de trois points : une présentation du contexte d'intérêt scientifique, une définition du phénomène, quelques implications d'ordre managériales en rapport avec une ingénierie de la performance.

1. L'épuisement professionnel : une popularité scientifique

L'intérêt, pour ne pas dire, l'engouement suscité par le thème de l'épuisement professionnel auprès des chercheurs est un phénomène aux caractéristiques singulières. Nous en dégageons principalement deux : son rythme particulier de croissance et de popularité, son orientation en matière de développement théorique et pratique.

Avant d'être reconnu, et consacré, sous le terme de burnout suite aux écrits de Freudenberg (1974, 1975), le problème même de la dépression psychologique due à un stress non surmonté semble avoir été évoqué pour la première fois dès la fin des années soixante (Bradley, 1969). Toutefois, il faut attendre véritablement la seconde moitié des années soixante-dix pour que le thème de l'épuisement professionnel fasse l'objet d'une activité de recherche remarquablement intense. Nous sommes en effet frappés de la rapidité avec laquelle le burnout a conquis les revues spécialisées. De 1969 à 1989, Kleiber et Enzmann (1990) ont répertorié 2496 titres traitant du sujet. Mais ce nombre, déjà en soi très révélateur, ne reflète pas assez le rythme de croissance très «abrupt» des publications : une période initiale modeste, 4 titres en 1974, 5 en 1975, 5 en 1976, mais dont la brièveté est attestée par la fulgurance de la production dès 1977 : 26 titres en 1977, 37 en 1978, jusqu'à 294 pour 1981, une année record.

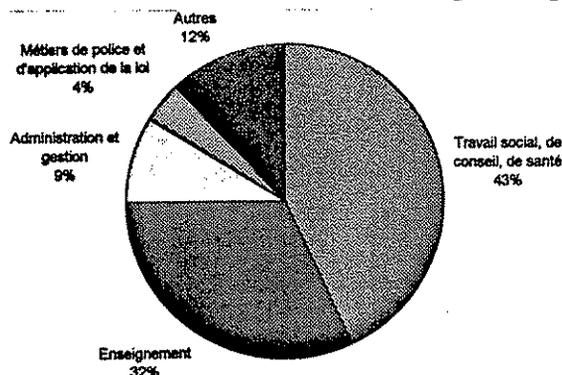
Il est vrai qu'à partir du début des années 80, le volume des publications s'est stabilisé à la baisse. Le nombre des titres est moindre, en restant malgré tout à un niveau respectable d'environ 160 par an. Le travail de Kleiber et Enzmann s'achève à la fin des années 80 sur une tendance au déclin. Nous ne possédons pas de statistiques d'ensemble aussi sérieuses depuis lors, mais il semble toutefois que l'intérêt demeure. C'est du moins ce que nous a suggéré un «carottage» de la littérature existante à partir de la base de données américaine ProQuest-ABI. Instrument d'investigation spécialisé dans le domaine de l'économie et de la gestion, donc plus pertinent que la base de donnée Pascal du CNRS, ProQuest-ABI a le handicap suivant : ne nous renseigner que sur la production anglo-saxonne. Toutefois, le gros des publications dans le domaine du burnout restant encore l'apanage de pays comme les Etats-Unis ou le Royaume-Uni, une tendance des courants observée sur ProQuest garde un caractère indicatif pertinent. Les données antérieures à 1986 n'étant à ce jour pas disponibles, il nous fut impossible de vérifier la tendance au déclin observée par Kleiber et Enzmann à la fin des années 80. Comme l'indique le Tableau 1, seule la baisse de 86 à 87 est constatée. Il semble toutefois, après une période transitoire où l'on peine à dégager une tendance nette, que le volume de l'intérêt connaisse un nouvel essor depuis 1993.

Tableau 1 : nombre des publications traitant du burnout (source : ProQuest-ABI)

1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
38	31	40	38	32	65	32	41	49	54

Comme nous l'indiquions au début de cette partie, le «phénomène épuisement professionnel» se caractérise aussi par son orientation de recherche. Très tôt, en effet, l'objet des investigations porta sur certaines catégories de salariés. Il s'agit, en priorité, de professions dites «de contact», dont l'activité nécessite la gestion simultanée de plusieurs types d'interfaces parfois antagonistes. A l'origine, la plupart des travaux de recherche ont ainsi beaucoup porté sur des métiers liés au service public : travail social, enseignement (primaire et secondaire), santé, police. Le champ d'investigation s'est toutefois rapidement élargi pour inclure des professions du secteur concurrentiel : hôtellerie/restauration (Lang, 1991; Tabacchi et al., 1990), marketing (Singh et al., 1994), programmation informatique (Sonntag et al., 1994), voire même direction d'entreprise.

Diagramme 1 : littérature sur le Burnout de 1973 à 1989 (par champs d'occupations)



Source : Kleiber et Enzmann, 1990

Comme pour le point précédent relatif à la croissance du domaine, nous ne disposons pas encore de revue d'ensemble plus récente sur la répartition des échantillons de salariés concernés. Toutefois, une première analyse qualitative des résultats fournis par ProQuest-ABI semble confirmer la tendance historique.

2. L'épuisement Professionnel : un construit théorique

Au fil des études, le phénomène d'épuisement professionnel s'est imposé comme construit théorique à part entière, dissocié du concept plus général de «stress» (Neveu, 1995). On pourrait ainsi caractériser l'épuisement professionnel comme un stress non surmonté qui, sur le temps, produit chez l'individu des troubles psychologiques profonds et engendre des comportements organisationnels dysfonctionnant (mauvais service client, absentéisme important, atomisation de l'équipe de travail, etc.). Il s'agit d'un processus de détérioration psychologique, animé notamment par la désillusion (Edelwich et Brodsky, 1980). Ce phénomène est conditionné par le jeu d'un «déterminisme réciproque» (Bandura, 1986), où l'individu échoue à dominer l'écheveau des interactions de facteurs relatifs à son environnement, sa personnalité, sa perception des événements, ainsi qu'aux conséquences de ses comportements (Kahn et Byosiere, 1992).

L'épuisement professionnel est un construit multidimensionnel. Les principales études de référence font état de facettes distinctes mais récurrentes : l'assèchement émotionnel, la dépersonnalisation et le sentiment de non-accomplissement (Maslach, 1982; Pines et Aronson, 1988). Diverses échelles d'attitudes ont été élaborées qui reflètent cette multidimensionnalité. La plus fréquemment utilisée est la Maslach Burnout Inventory, ou MBI, (Maslach et Jackson, 1981). En France, c'est cette approche qui a été privilégiée pour étudier le phénomène (Girault, 1989; Rodary et Gauvain-Picquard, 1993).

Récemment, nous avons voulu vérifier la nature structurelle de l'épuisement professionnel en France. Une première façon eut été d'appliquer une des méthodes déjà existantes, tel qu'il a déjà été fait avec le MBI (Girault, 1989; Rodary et Gauvain-Picquard, 1993). A la place, nous nous sommes engagés dans un programme d'études empiriques avec construction originale de questionnaire pour chaque type de salariés étudiés. Une première recherche effectuée auprès de personnels hospitaliers (Neveu, 1996) nous a confirmé la multidimensionnalité du construit, avec d'ailleurs un nombre supérieur de facettes au MBI : le sentiment d'inutilité, l'impression d'incompétence, la désillusion, la pression d'un locus de contrôle externe, l'absence d'empathie avec l'Autre (client, patient, etc.). Une seconde étude (en voie d'achèvement, à la démarche similaire) auprès de surveillants de Maisons d'Arrêt tendrait à confirmer la nature des résultats jusqu'ici obtenus.

Caractérisé par sa multidimensionnalité, le construit d'épuisement professionnel l'est

aussi par son dynamisme. La recherche s'est ainsi penchée sur la nature «séquentielle» du phénomène, c'est-à-dire la façon dont les diverses facettes de l'épuisement professionnel s'articulent entre elles dans le temps. Prenant pour base le MBI, les principales études sur la question n'ont pas encore tranché sur la «vraie» séquence de la progression dépressive. Golembiewski et al. (Golembiewski, Munzenrider et Carter, 1983; Golembiewski, Munzenrider et Stevenson, 1986) penchent pour la solution dépersonnalisation->non-accomplissement->assèchement émotionnel, tandis que Leiter (1988, 1989, 1991) soutient la séquence assèchement émotionnel->dépersonnalisation->sentiment de non-accomplissement.

3. L'épuisement professionnel : un enjeu pour le gestionnaire

Le problème posé par l'épuisement professionnel relève d'un enjeu particulièrement difficile à aborder. En effet, il implique non seulement une appréciation de perceptions individuelles, mais aussi une réflexion relative aux liens d'implication individu/organisation. C'est ainsi que la réponse du gestionnaire aux problèmes de santé mentale au travail doit obligatoirement transcender l'expérience individuelle pour adresser le champ d'une ingénierie globale de la performance. Il est certain que l'apport de techniques psychologiques favorisant l'émergence de stratégies d'adaptations adéquates (coping) est d'un grand secours pour le salarié en tant que personne. Toutefois, le seul appel au psychologue ne saurait suffire à régler le malaise, comme d'ailleurs semblerait actuellement le confirmer le cas de l'Administration française aux prises avec une vague de suicides chez les policiers. On pourrait même avancer que cette «mise au vert» temporaire du salarié porte les germes d'une culpabilisation dont l'organisation s'accommoderait fort bien. Conseiller à Monsieur ou à Madame X. de «prendre un peu de recul» (en prenant du congé ou en entamant une psychothérapie) permet, d'une certaine manière, au gestionnaire de se dédouaner en matière d'organisation du travail. Le suivi régulier de personnes engagées dans des activités psychologiquement «lourdes» paraît alors tout aussi incontournable qu'incomplet si dissocié d'une démarche organisationnelle plus globale¹. Dans une étude consacrée à des infirmières, Randolph (1982) nous renseigne ainsi sur l'action portée au niveau de l'organisation du travail, notamment en matière de volume d'effectifs, d'aménagement horaire, d'encadrement, de définition des tâches, ou encore de participation à la décision.

3.1 Le recrutement

Au terme d'études sur la nature de l'épuisement professionnel, il serait tentant de définir des «profils de vulnérabilité» dont pourrait tirer parti un agent recruteur. Il existe en effet toute une tradition de recherche qui intègre la dimension «personnalité» à sa démarche (Robertson, 1994). Dans la pratique de gestion des ressources humaines, c'est sans conteste la démarche reposant sur la théorie des traits, approche dite «dispositionnelle», qui est la plus sollicitée. Intuitivement séduisante, elle est à la source de bon nombre de tests de recrutement. De même, la taxinomie de Friedman et Rosenman (1974) distinguant les individus de type A, plutôt sanguins et donc sujets au stress, de leur contraire, ceux de Type B, plus

1. En tout état de cause, nous avons été fort surpris lors de nos études de constater la grande carence dans ce type d'assistance. Dans le monde des hôpitaux, les psychologues, trop peu nombreux et parfois structurellement marginalisés en «collège des psychologues», font porter le gros de leur action sur les patients. Quant au monde des Maisons d'Arrêt, celui que l'on appelle le «psychologue du travail», et qui est un intervenant extérieur, ne s'adresse qu'aux détenus. Il ne reste donc au personnel de surveillance que la visite privée à défaut d'une Médecine du Travail remarquablement discrète.

lymphatiques, est très souvent rappelée.

La validité scientifique de cette démarche reste néanmoins sujette à caution, comme peuvent en témoigner les résultats contradictoires de ces dernières années. Ainsi, récemment, les travaux de Arvey et al. (1989) ont suggéré un lien héréditaire prédisposant le salarié à l'humeur négative. Ces indications ont cependant été remises en cause par Jex et Spector (1996) qui se sont révélés incapables de confirmer le lien d'existence entre pessimisme et plus grande réceptivité au stress. Ainsi, en l'état actuel des travaux, une trop grande confiance dans l'approche dispositionnelle en matière de recrutement peut s'avérer risquée et même conduire à des débordements de nature discriminatoire (Amado et Deumie, 1991).

3.2 La gestion de carrière

Une organisation (des secteurs privé, public, associatif) doit prendre en considération l'usure psychologique occasionnée par une trop longue exposition de ses membres aux effets de stress. La performance d'une entreprise ou d'un service public passe non seulement par les résultats obtenus (efficacité), mais aussi par la bonne gestion de son potentiel de compétences (efficience). Comme le montre la recherche, l'épuisement professionnel n'est pas un virus qui «s'attrapera». Il traduit plutôt une séquence de désenchantement, d'autant plus fort que ces activités de contact souvent touchées par le phénomène nécessitent, au départ, une adhésion sans faille, quasi-idéaliste, aux valeurs de la mission professionnelle. Même pour des professions comme celle de surveillant de prison où, a priori, la «vocation» est au départ nulle, la personne a tendance à conférer un sens valorisateur à sa présence dans l'établissement. Dans ce cas précis, le, ou la surveillant(e) cherchera à s'investir dans la réinsertion sociale des détenus. Le gestionnaire des ressources humaines serait ainsi bien avisé de 1-ne pas fourvoyer un salarié dans un service particulièrement difficile pour une période démesurément longue (ce salarié peut ainsi se sentir «piégé» par l'organisation), 2-veiller à une rotation interne au sein des divers services (ce qui, entre autre, à pour effet de signaler aux personnes qu'elles sont capables de faire autre choses que de «se faire engueuler par le client», «d'enterrer les malades» ou de servir de «porte-clef à l'Administration Pénitentiaire»), 3-prendre en compte de façon spéciale l'évaluation des performances pour les activités psychologiquement contraignantes et le refléter dans la politique d'avancement. A ce titre, le Ministère de la Justice vient de reconnaître la pratique dite du 1/5ème pour le personnel de surveillance : chaque année d'ancienneté donne droit à un an de bonus pour l'âge de la retraite qui peut ainsi s'abaisser de 55 ans à 50 ans (système déjà en vigueur pour la Gendarmerie et la Police).

3.3 La formation continue

Ce point est d'importance et peut s'articuler à celui qui précède. Parmi les facettes majeures de l'épuisement professionnel se trouve le sentiment d'incompétence voire celui d'inutilité existentielle. Effectuant un travail souvent reconnu comme dur par les pairs, les salariés exposables au burnout ne font pourtant pas l'objet d'un investissement particulier dans l'entreprise. Ils sont, pour certains, jugés tellement «indispensables» qu'une absence serait sûrement «fatale» à toute l'organisation (eux-même finissent parfois par s'en persuader); pour d'autres, ils constituent une sorte de «mauvaise conscience collective» et leurs demandes ont tendance à passer après celle des autres (la raison résidant souvent dans la crainte d'un gestionnaire désarmé confronté à un problème auquel il ne sait répondre... quand ce même gestionnaire n'est pas horrifié à l'idée de «parier» sur un changement dans un service qui, par la seule force des choses, continue de fonctionner tant bien que mal).

Pourtant, ayant à subir une adversité puissante et répétée, certains salariés peuvent être amenés à douter profondément d'eux-même et à se recroqueviller autour d'un type d'activité

qui finit par raccornir leur implication, leur confiance en eux-même, leur potentiel de compétence. La formation continue a un double avantage. Tout d'abord, c'est une fenêtre ouverte sur autre chose, sur d'autres enjeux, sur un environnement différent. A cet «effet air frais» s'ajoute la possibilité offerte au salarié de se prouver qu'il peut faire quelque chose d'autre, qu'il ne se «réduit» pas à la seule activité qui le mine, et que cet enrichissement lui permettra de mieux gérer son évolution de carrière.

Cette approche d'une gestion de la santé psychologique au travail ne semble pourtant pas être le chemin poursuivi dans la fonction publique (hôpitaux, établissements pénitentiers nouvellement construits). Ainsi, évoquant des raisons d'ordre budgétaires, un certain nombre d'activités autrefois dévolues aux salariés (entretien, maintenance, restauration, ...) échoient maintenant au secteur privé. L'ouverture professionnelle, et donc psychologique, nécessaire pour surmonter un travail mal vécu est ainsi reléguée, une pratique de gestion des ressources humaines évoquant cette «flexibilité-débarras» ainsi nommée et dénoncée par Brunstein (1990).

Conclusion

En matière de gestion, la notion de performance a souvent été abordée sous l'aspect comptable et financier. Notre présentation a eu pour objet de contribuer à un élargissement du champ d'application du thème pour l'associer de façon plus étroite à des problématiques de gestion des ressources humaines. Plus précisément, nous nous sommes intéressés aux dysfonctionnements organisationnels causés par le phénomène d'épuisement professionnel, un facteur de contre-performance. Nous en avons évoqué les principaux repères de définition théorique et souligné la nature profondément interactionniste. Toutefois, notre démarche fut aussi de dépasser le cadre conceptuel pour évoquer le thème d'une ingénierie de l'épuisement professionnel. Nous l'avons fait en privilégiant certaines pistes que nous a suggéré une variété de recherches empiriques : le recrutement, la gestion des carrières, la formation continue.

Les sociologues ont, depuis un certain temps, traité des problèmes de déprime des individus et de leur difficulté à surmonter les contraintes de la vie quotidienne. Le système social, dans son ensemble, a ainsi souvent été mis en cause, une tradition remontant au moins au Marx des *Manuscripts* de 1844 par le biais de la notion d'aliénation. Or, il est un fait qu'une personne, de par son emploi du temps, passe le plus clair de sa vie en situation de travail. C'est pourquoi, nous semble-t-il, sans exclure une éventuelle dimension sociétale, l'activité du chercheur doit s'intéresser aux processus d'adéquations et d'équilibre au sein même de l'activité professionnelle et des problèmes qui s'y développent. Cette approche délibérément pratique, est en rapport avec la spécificité des sciences de gestion : une discipline fondée sur la résolution de problèmes organisationnels, ici afférents à la notion de performance.

Bibliographie

- Amado, G. & Deumie, C. (1991). Pratiques magiques et régressives dans la gestion des ressources humaines. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1, 16-27.
- Arvey, R.D., Bouchard, T.J. Segal, N.L., & Abraham, L.M. (1989). Jobsatisfaction: environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.
- Aubert, N., & de Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*, Seuil.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliff : Prentice-Hall.
- Bradley, H.B. (1969). Community-based treatment for young adult offenders. *Crime and Delinquency*, 15, 359-370.
- Brunstein, I. (1990). Nouvelles flexibilités en France et ailleurs. *Direction et Gestion*, 126/127, 73-81.
- Chanlat, J.F. (1990). Stress, psychopathologie du travail et gestion, in J.F. Chanlat, éd.,

L'individu dans l'organisation (pp.709-721), Montréal, Eska.

Corrigan, P.W., Holmes, E.P., Luchins, D., Buican, B., Basit, A., & Parks, J.J. (1994). Staff burnout in a psychiatric hospital : a cross-lagged panel design. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 65-74.

Dejours, C. (1993). *Travail : usure mentale*, Bayard.

Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-out : stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Sciences Press.

Freudenberger, H.J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.

Freudenberger, H.J. (1975). The staff burn-outs syndrome in alternative institutions *Psychotherapy : theory, research and practice*, 12, 73-82..

Friedman, M., & Rosenman, R.H. (1974). *Type A behavior and your heart.*, Knopf.

Girault, N. (1989). *Burnout : émergence et stratégies d'adaptation -le cas de la médecine d'urgence*. Thèse, Université René Descartes, Paris.

Golembiewski, R.T., Munzenrider, R., & Carter, D. (1983). Phases of progressive burnout and their work site covariants: critical issues in OD research and praxis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19, 461-481.

Golembiewski, R.T., Munzenrider, R.F., & Stevenson, J.G. (1986). *Stress in organizations - Toward a phase model of burnout*, Praeger.

Jex, S.M., & Spector, P.E. (1996). The impact of negative affectivity on stressor-strain relations : a replication and extension. *Work & Stress*, 10, 36-45.

Kahn, R.L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations, in M.D. Dunnette, & L.M. Hough (éds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 571-650), Palo Alto, Consulting Psychologists Press.

Kleiber, D., & Enzmann, D. (1990). *Burnout -An international bibliography*. Göttingen : Verlag-Hogrefe.

Lang, J.M. (1991). Special report : career burnout. *Restaurant Business*, March 1, 131-148.

Leiter, M.P. (1988). Burnout as a function of communication patterns. *Group and Organization Studies*, 13, 111-128.

Leiter, M.P. (1989). Conceptual implications on two models of burnout. *Group and Organization Studies*, 14, 15-22.

Leiter, M.P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: the function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 123-144.

Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

Maslach, C. (1982). *Burnout : the cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice- Hall

Neveu, J.P. (1995). *Epuisement professionnel -Concept et méthodologie*. *Travail Humain*, 58, 209-228.

Neveu, J.P. (1996). *Epuisement professionnel -Recherche exploratoire en milieu hospitalier*. *Travail Humain*, 59, 173-186.

Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout -causes and cures*. New York : Free Press.

Randolph, S.A. (1982). Peer support groups - The Ohio Model for alleviating staff burnout, in J.W. Jones, éd., *The burnout syndrome*, (pp. 165-171), Park Ridge, London House Press.

Robertson, I.V. (1994). Personality and personnel selection, in C.L. Cooper, & D.M. Rousseau, éds., *Trends in Organizational Behavior*, 1 (pp. 75-89), Chichester, Wiley & Sons.

Rodary, C., & Gauvain-Piquard, A. (1993). Stress et épuisement professionnel. *Objectif Soins*, 16, 26-34.

Singh, J., Goolsby, J.R., & Rhoads, G.K. (1994). Boundary spanning burnout: a test of the partial mediating thesis. *Journal of Marketing Research*, 31, 558-569.

Sonntag, S., Brodbeck, F.C., Heinbokel, T., & Stolte, W. (1994). Stressor-burnout relationship in software development teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 327-341

Tabacchi, M.H., Krone, C., & Farber, B. (1990). A support system to mitigate manager burnout. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 31, 33-37.