

# **L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL DANS UN CADRE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : Cas du groupe AL**

**Omrane Meknès**

## **PROFESSIONAL EXHAUSTION IN THE FRAMEWORK OF ORGANIZATIONAL CHANGE: Case of the AL Omrane Meknès group**

**AKIOUD MALIKA**

Enseignante-chercheuse

Faculté des Sciences Juridiques et Economiques de Fès.

Université sidi Mohamed ibn Abdellah.

MAROC.

E-mail : [Akioudm@gmail.com](mailto:Akioudm@gmail.com)

**Résumé :**

De nos jours, l'environnement de l'organisation est plus compétitif que jamais, les entreprises cherchent à accroître leur performance, par la mise en place des changements organisationnels, qui ont comme objectif l'adaptation avec son environnement. Toutefois, les processus de changement organisationnel constituent des défis managériaux à relever avec un faible taux de réussite. En effet, intégrer le changement au sein d'une organisation entraîne diverses modifications, qui bouleversent les habitudes des ressources humaines et rendent les conditions du travail compliquées et inhabituelles. Pendant cette période, le personnel est sous pression, malmené et stressé, chose qui aboutit à un épuisement professionnel de ces ressources. Ce sont donc des périodes de forte exigence et de complexité qui ne peuvent se réaliser sans l'apport des individus. L'épuisement professionnel apparaît, dans un contexte de changement organisationnel, comme l'un des nouveaux risques majeurs auquel les organisations doivent faire face. Notre communication s'est orientée vers l'étude de l'épuisement professionnel chez les fonctionnaires du groupe Al Omrane, un problème d'actualité qui demeure un souci dans le domaine de la psychologie. Cette recherche permettra alors de démontrer les risques de l'épuisement professionnel chez les fonctionnaires et la négligence de ce phénomène par la société.

**Mots-clés :** Epuisement professionnel, changement organisationnel, conduite du changement, crise de confiance.

**Abstract :**

Nowadays, the organization's environment is more competitive than ever before, companies are looking to increase their performance, through the implementation of organizational changes, which aim to adapt to their environment. However, organizational change processes are managerial challenges to overcome with a low success rate. Indeed, integrating change within an organization entails a variety of changes that disrupt human resource habits and make working conditions complicated and unusual. During this period, the staff is under pressure, abused and stressed, which leads to burnout of these resources. These are periods of high demand and complexity that can not be achieved without the input of individuals. Burnout appears in the context of organizational change as one of the major new risks organizations face. Our communication focused on the study of burnout among officials of the Al Omrane group, a current problem that remains a concern in the field of psychology. This research will then demonstrate the risks of burnout among public servants and the neglect of this phenomenon by society.

**Keywords:** Professional exhaustion, organizational change, change management, crisis of confidence.

## Introduction

De nos jours, l'environnement de l'organisation est plus compétitif que jamais, les entreprises cherchent à accroître leur performance, par la mise en place des changements organisationnels, qui ont comme objectif l'adaptation avec son environnement. Toutefois, les processus de changement organisationnel constituent des défis managériaux à relever avec un faible taux de réussite. A cet égard, plusieurs auteurs avancent que la conduite du changement s'avère très complexe et contrecarrée par la force de l'habitude considérée comme l'obstacle majeur du changement. En effet, intégrer le changement au sein d'une organisation entraîne diverses modifications, qui bouleversent les habitudes des ressources humaines et rendent les conditions du travail compliquées et inhabituelles. Pendant cette période, le personnel est sous pression, malmené et stressé, chose qui aboutit à un épuisement professionnel de ces ressources. Ce sont donc des périodes de forte exigence et de complexité qui ne peuvent se réaliser sans l'apport des individus.

L'épuisement professionnel apparaît, dans un contexte de changement organisationnel, comme l'un des nouveaux risques majeurs auquel les organisations doivent faire face. Depuis plusieurs décennies, les pays développés se sont préoccupés du stress au travail qui peut engendrer par conséquence l'épuisement des travailleurs. Ce dernier a un impact sur la santé physique et surtout mentale des collaborateurs. Dans un contexte marocain, la reconnaissance et le traitement de ces nouveaux syndromes sont en retard; l'environnement organisationnel préférerait rester silencieux longtemps sur cette question d'épuisement professionnel au milieu de travail. Dans ce sens, le burn-out lié au travail est un phénomène qui prend de l'ampleur dans tous les secteurs et dans toutes les catégories professionnelles.

L'épuisement professionnel, une conséquence du stress considéré comme le résultat d'un stress chronique non surmonté, fait l'objet d'un nombre considérable d'études scientifiques. Il 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.) . C'est donc un « ensemble de réactions émotionnelles, motivationnelles, comportementales et physiologiques dysfonctionnelles qui se développent face à certaines caractéristiques stressantes et chroniques du contexte professionnel ». (NEVEU Jean-Pierre « épuisement professionnel : concept et méthodologie » ; travail humain, paris : presse universitaire de France ; 1995, Page 20.) ; L'individu victime de Burn-out subira alors une fatigue extrême et perdra ses moyens physiques et moraux. Il développera

d'une image négative de lui-même et des attitudes défavorables envers le travail. Pour Levinson (1996), l'individu souffrant ne pourra plus jamais faire ce qu'il a fait auparavant.

Ce faisant, l'objectif de cette communication est orienté vers l'étude de l'épuisement professionnel chez les fonctionnaires du groupe Al Omrane, un problème d'actualité qui demeure un souci dans le domaine de la psychologie de travail. Cette recherche permettra alors de démontrer les risques de l'épuisement professionnel chez les fonctionnaires et la négligence de ce phénomène par la société.

### **1. Approches théoriques :**

Il est généralement reconnu que le facteur humain constitue la principale source de réussite mais bien aussi l'une des plus « grandes causes d'échec » de tout organisme. Aussi, et afin d'implémenter les changements organisationnels dans de bonnes conditions, il est primordial de considérer les ressources humaines et plus particulièrement le niveau d'épuisement des fonctionnaires. L'objet de notre recherche vise à étudier les déterminants de l'épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel ; Nous avons choisi comme base de notre étude d'étudier ce phénomène chez les fonctionnaires du GAM, qui sont particulièrement exposés aux situations stressantes.

#### **1.1 Le changement organisationnel :**

Le changement est un processus naturel tout à fait normal, dans le contexte qui nous intéresse, on fait cependant face à une tout autre situation. L'évolution du monde du travail est directement et profondément affectée par un rythme de changement n'ayant jamais été aussi rapide au cours des derniers siècles. Cette évolution, combinée aux changements qui en découlent, est essentiellement façonnée par deux facteurs. Tout d'abord, les mutations qui touchent l'ensemble de nos sociétés: Sociologiques, Economiques, Environnementales et Technologiques. Deuxièmement, il faut y ajouter les pressions qui s'exercent sur les entreprises: Mondialisation des marchés, Concurrence féroce, Réglementations et déréglementations. La combinaison de ces facteurs a par ailleurs une influence énorme sur le monde du travail, cette influence ayant en effet modifié sa nature, mais également sa structure.

#### **Définitions, enjeux et dynamique de changement organisationnel :**

La définition que nous proposons du changement organisationnel est la suivante : « Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette

modification soit observable par ses membres ou par les gens qui sont en relation avec ce système». (COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON Richard « Changement organisationnel : théorie et pratique » :1<sup>ère</sup> édition SAINTE-FOY : Québec, 2002, page 8) ; Cette définition ne préjuge pas de la valeur des changements ; elle ne fait que poser les critères pour déterminer qu'une situation organisationnelle constitue un changement. Elle ne préjuge pas non plus de l'ampleur du changement ni de l'objet en cause. En conséquence, la notion de changement sur laquelle repose le volume s'applique à une vaste gamme d'objets comme les pratiques du personnel, les procédés de travail, les services ou produits offerts, les modes de fonctionnement, les compétences, les technologies, les structures, les rôles et responsabilités, la culture, les attitudes, la gouvernance, les statuts et bien d'autres aspects. Elle s'applique autant aux changements de premier ordre faire plus ou moins de la même chose (logique de continuité) qu'aux changements de second ordre faire les choses autrement (logique de discontinuité). On pourrait définir le changement comme « tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère de développement durable». Par extension, la définition que nous donnons du changement organisationnel est la suivante : Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette observation soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système.

#### **Les principaux enjeux du changement organisationnel:**

En général, plus un changement touche à des aspects profondément enracinés dans la culture de l'organisation ou encore affecte plusieurs aspects de la vie des destinataires, plus il est difficile de le réussir. On a alors tout intérêt à mettre en place le plus de conditions favorables possibles. Prenant appui sur les connaissances actuelles, il semble que la présence de certaines conditions de base accroisse les chances de succès, si au contraire, elles ne sont pas présentes, les probabilités de réussite se voient alors réduites. On peut les résumer ainsi :

\* Les problèmes à corriger ou les pratiques à améliorer ont été clairement définis et expliqués.

\* La présence d'une vision globale des résultats attendus qui permet d'orienter et de guider les efforts du personnel concerné.

\* Les gains escomptés pour l'organisation et pour les personnes touchées sont perçus comme étant supérieurs aux coûts engendrés par le changement.

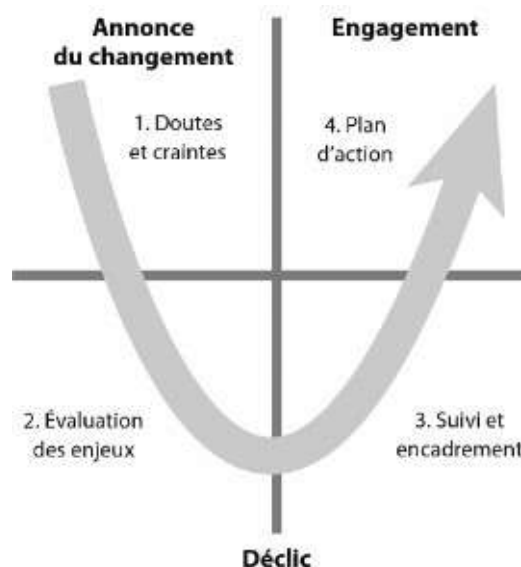
### La dynamique du changement :

Dans tout processus de changement, l'individu aux prises avec un déséquilibre cherchera le moyen de rétablir sa situation. Dans la perspective d'un changement organisationnel, on peut ainsi identifier globalement trois étapes :

- Une zone de confort bousculée par l'annonce du changement. Cette première étape est celle où se manifestent des émotions immédiates : crainte de ce qui est à venir, remise en question des habitudes.
- Une étape de réactions, allant du refus momentané jusqu'à l'opposition systématique. C'est l'analyse concrète des risques encourus (réels ou anticipés) et des craintes concernant la maîtrise des compétences requises qui détermine le seuil d'opposition.
- Le retour à une nouvelle zone de confort lorsque le changement a été compris et accepté.

L'intensité et la durée de chacune de ces étapes peuvent varier en fonction des individus, mais chacune d'elles doit cependant être prise en considération dans la gestion du changement. Ces variations sont également présentées sous la forme d'un graphique connu comme étant la courbe du changement. Cette courbe souligne les phases par lesquelles tout individu passe lorsqu'il est confronté à une annonce provoquant un choc.

Figure 1 : la courbe du changement au carrefour de quatre phases



Source : Gagnon, Yves-Chantal, « Réussir le changement : mobiliser et soutenir le personnel » 1ère édition, canada QUEBEC, 2011, page 37.

N'étant pas spécifique à l'ensemble des situations de changement, cette courbe ne représente donc pour l'entreprise qu'un des outils visant à mieux comprendre les réactions humaines observées lors d'un processus de changement organisationnel. Ce que cette courbe met en évidence, ce sont les étapes qui, généralement, marquent le processus de changement. Selon la personnalité des individus, ces étapes seront vécues différemment. On peut les résumer à quatre moments :

- Réaction initiale : étonnement, inquiétude, voire négation.
- Période de résistance. Constat des risques possibles et des pertes envisagées: craintes, inquiétudes, manifestations d'opposition et critiques.
- Processus d'acceptation : compréhension des raisons du changement et appropriation de ce qu'il impose.

### **Les conditions de réussite du changement :**

Les facteurs critiques de succès sont ces composantes stratégiques du processus de changement qui doivent être maîtrisées pour en assurer la réussite par exemple :

#### **1.2.1- La priorisation de la dimension humaine :**

Prioriser la dimension humaine veut d'abord dire que les dirigeants ambitionnent d'obtenir la participation active et non pas la simple acceptation des différents acteurs touchés par le changement. En ce sens, tous les moyens sont pris pour que ces derniers participent activement dans la réalisation de chacune des quatre phases du processus de changement. Ils doivent notamment absolument souscrire à la définition du problème justifiant le changement et à la vision de la situation souhaitée. Prioriser la dimension humaine veut également dire ponctuer la réalisation du changement d'interventions rituelles ou symboliques, de célébrations. Ces dernières participent grandement au travail de deuil du passé nécessaire pour commencer la démarche d'adaptation. Plus important encore, elles sont des outils essentiels pour reconnaître la contribution du personnel et les encourager à s'appropriier les nouveaux comportements et les nouvelles façons de faire. Chaque petite réussite ou chaque étape peut être soulignée par une célébration. Cela contribue à renforcer la mobilisation en cours de route. Il s'agit d'ajouter aux analyses rationnelles, des démonstrations touchantes qui amènent les gens à non seulement comprendre, mais à ressentir ce qui se passe.



### **1.2.2 La définition d'une vision du changement claire, stable et légitime :**

Si souscrire au besoin de changement permet de se mettre en marche, en connaître la destination donne de la vitesse. Il est primordial que les hauts dirigeants aient une vision claire de la situation recherchée, mais, surtout, sachent la faire partager. Elle doit être reconnue comme légitime par tous les acteurs concernés par le changement. Pour ce faire, le meilleur moyen est de les associer à son élaboration.

### **1.2.3 La transparence :**

La transparence nécessite bien sûr de rendre publics les actions entreprises et les résultats obtenus. Plus encore, elle signifie d'expliquer chacune des décisions prises dans le cadre de la réalisation du changement. Sans aucun doute, le meilleur moyen d'assurer cette transparence est de faire participer les acteurs touchés à la gestion du changement.

### **1.2.4 L'accompagnement du personnel touché :**

Le niveau d'efforts consacrés à l'encadrement et l'accompagnement des acteurs a un impact direct sur la réussite du changement. Surtout durant la phase de transition, le personnel est un peu comme le patient qui vient de subir une opération majeure, après, de façon transitoire, il est normal et souhaitable qu'il se retrouve aux soins intensifs bénéficiant d'un suivi et d'un accompagnement particulier, concret, rapproché et soutenu. Cet accompagnement comprend notamment des ressources suffisantes pour soutenir les employés dans le travail additionnel demandé. Mais il touche aussi les aspects émotionnels, en ayant à l'esprit l'idée exprimée par Duck (2001) selon laquelle dans un processus de changement on peut se laisser aller à tous les sentiments à condition de ne pas s'y complaire.

### **1.3 L'épuisement professionnel ; généralités et cadre conceptuel :**

Le burnout est supposé n'affecter que l'élite des professionnels, ceux qui agissent avec idéal et générosité. Le fossé qui existe entre les idéaux défendus par ces personnes et les contraintes de la réalité de terrain sont l'expression de ce syndrome. Cependant, ce burnout peut devenir une maladie et déboucher sur une dépression sévère et/ou sur de sérieuses répercussions organiques. Nous étendons cette affection à l'ensemble des situations de l'homme en relation d'aide et de l'homme « simplement » au travail. C'est le cas des dirigeants, cadres, avocats, entrepreneurs, décideurs, soignants, professionnels de la relation d'aide, enseignants,



architectes, policiers, commerçants et de toutes les professions où la relation est primordiale, comme les psychothérapeutes, les psychologues, les coachs et les formateurs.

### 1.3.1- Evolution historique et définitions :

À l'origine, dans les années quarante, le terme est utilisé dans l'industrie aérospatiale pour expliquer l'écrasement au sol d'une fusée ayant monté à trop vive allure et du même coup ayant brûlé trop rapidement son carburant. C'est le burnout du combustible qui est responsable de l'explosion de la fusée trop vite redescendue à terre. Dès 1959, le concept d'état d'épuisement au travail apparaît en France à travers une publication du Dr Claude Veil. Ce psychiatre reconnaissait déjà que les personnes victimes de cet état d'épuisement n'entraient pas dans les catégories nosographiques de la psychiatrie. C'est en 1969 que l'on retrouve la première trace du terme 'Epuisement Professionnel' par Hendrick Bradley dans une publication où il le définit comme « un stress spécifiquement lié au travail ». Le terme est récupéré dans les années 1970 par le Dr Herbert Freudenberger, psychiatre et psychanalyste d'origine autrichienne, qui intervenait dans une free clinic, centre communautaire dédié à la prise en charge des toxicomanes en hôpital de jour dans le Lower East Side de New York. Le Dr Freudenberger utilise alors ce terme pour caractériser l'état mental du personnel soignant (jeunes bénévoles), très investi à la fois au plan professionnel et émotionnel, et fera la première description de ce syndrome dont il sera d'ailleurs lui-même victime. À l'époque, le terme burnout étant aussi utilisé pour désigner les effets de la toxicomanie, il affina plus tard en 1980 sa description pour justifier sa métaphore : « je me suis rendu compte au cours de mon exercice quotidien que les gens sont parfois victimes d'incendie tout comme les immeubles; sous l'effet de la tension produite par notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte ». En 1976, Christina Maslach, chercheur en psychologie sociale à San Francisco, à partir de recherches menées au cours des années 1970, découvre un peu par hasard le burnout, et va entamer un programme de recherches par des entretiens auprès de professionnels de santé qui vont révéler des pistes prometteuses. Depuis la naissance du concept à aujourd'hui, les conditions de travail ont changé (tertiarisation accrue, culture managériale, féminisation, raréfaction et insécurité de l'emploi, perte de statut pour certaines activités professionnelles...) et la conception même du travail a évolué: l'idéal professionnel recule devant des valeurs

individuelles (préoccupations financières, vie privée désormais sphère privilégiée de la réalisation de soi).

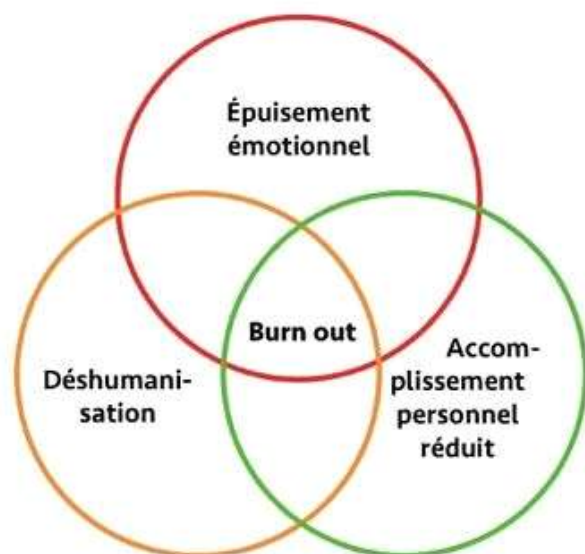
### 1.3.2- Définitions du concept :

L'épuisement professionnel résulte d'un stress professionnel persistant et de tensions continues. Il constitue le stade final d'une rupture d'adaptation qui résulte d'un déséquilibre à long terme entre les exigences professionnelles et les ressources de l'individu. Il dépasse le stress puisqu'il résulte de tensions prolongées, chroniques contrairement au stress qui est un processus d'adaptation temporaire résultant de tensions passagères. En anglais, burnout signifie « s'user », « s'épuiser », « craquer en raison de demandes excessives d'énergie, de forces ou de ressources ». Il qualifie l'état d'une bougie qui, après avoir éclairé de longues heures, n'offre qu'une flamme discrète et faible. Il implique donc l'idée de combustion interne des professionnels. Le karoshi est l'équivalent japonais du phénomène anglo-saxon de burnout. Le karoshi ou « mort par la fatigue au travail » désigne un épuisement qui peut aboutir au suicide et à la mort. Ce syndrome dit « de mort par surmenage » est le degré absolu du burnout. (GREBOT Elisabeth « le stress » 2<sup>ème</sup> édition, paris : le cavalier bleu 2009, page 88.) Alors on peut dire que la définition générale du burnout pourrait être un processus conduisant à un état d'épuisement physique, mental, émotionnel résultant d'une exposition des situations émotionnelles exigeantes ».

### 1.3.3- les caractéristiques l'épuisement professionnel :

L'épuisement professionnel comporte trois phases liées :

Figure 2 : les trois caractéristiques de l'épuisement professionnel



Source : :Mommens Valenduc « Prévenir burnout : les règles à suivre pour créer un environnement de travail durable » 2ème édition, paris : 50 minutes, 2015, page 17.

**a) L'épuisement émotionnel :**

L'épuisement émotionnel et physique est le premier symptôme constaté. Les personnes qui souffrent d'épuisement ont l'impression d'être « vidées », d'avoir « Brûlé leurs réserves » : il leur reste juste assez d'énergie pour tenter de mener à bien leur travail, au risque de sacrifier leur vie extraprofessionnelle. Des plaintes physiques apparaissent, qui sont entre autres les suivantes : une sensation d'épuisement, des maux d'estomac et des migraines, autant de symptômes relevant du stress, accompagnés souvent de symptômes émotionnels (colère, tristesse...); de symptômes intellectuels (difficultés à prendre des décisions ou des initiatives); de symptômes comportementaux (modification des conduites alimentaires ou comportements agressifs). (Pierre Angel, Patrick Amar, Marie-josé Gava « Mieux vivre en entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, paris : Dunod, 2010, page 63.).

**b) La dépersonnalisation :**

La dépersonnalisation concerne la dimension interpersonnelle. La personne développe des attitudes détachées, négatives, cyniques envers les autres individus, avec qui elle est en lien ou dont elle s'occupe. Ces signes s'accompagnent d'une forte dépersonnalisation. Le salarié s'isole par rapport à son entourage, se sent tant inutile et impuissant, il se dévalorise mentalement, a l'impression de ne plus satisfaire aux attentes professionnelles.

**c) Le manque ou la réduction de l'accomplissement personnel :**

Le manque ou la réduction d'accomplissement des tâches renvoie à la fois à la dévalorisation du travail de la personne et de ses compétences, à la diminution de l'estime de soi et du sentiment d'auto-efficacité, du fait de la ferme croyance que les objectifs ne seront pas atteints. Par accomplissement personnel, Maslach et Jackson entendent les notions de réussite et de contrôle sur les événements. L'individu victime de burnout a le sentiment de n'avoir aucune emprise sur ce qui lui arrive : la situation lui échappe totalement. Il se sent incapable de répondre aux objectifs (irréalisables) qu'il s'est souvent fixé tout seul. Rongé par un sentiment d'échec, de frustration et de découragement, il a l'impression de n'être qu'un bon à rien. Son image de lui-même est au plus bas. (Mommens Valenduc « Prevenir burnout : les règles à suivre pour créer un environnement de travail durable » 2<sup>ème</sup> édition, paris : 50minutes, 2015, page 19.).

## 2 . Cadre méthodologique :

Notre recherche se veut donc comme une étude exploratoire avancée, dans un premier temps, on va présenter le milieu où nous avons mené notre étude empirique et la méthodologie adoptée dans ce travail, puis dans un deuxième temps, nous allons présenter et analyser les résultats de notre étude et en fin nous allons voir les mesures à mettre en place pour réduire le burnout.

### Présentation du cas objet d'étude

Le Groupe **AL OMRANE** a été créé en 2007 par regroupements successifs de plusieurs sociétés pour devenir l'opérateur spécialisé de l'Etat dans le secteur de l'habitat et de l'aménagement. Le Groupe est présent sur l'ensemble des régions du pays à travers ses **14** filiales et **43** agences. A l'étranger, il dispose d'une représentation à Paris. Le groupe est composé de :

- Une Holding définissant la stratégie, mobilisant les ressources financières et foncières, définissant les normes et les procédures de gestion et contrôlant les filiales.
- 10 Sociétés filiales régionales chargées de la réalisation et du suivi des opérations en partenariat avec les collectivités locales et le secteur privé.

La société **Al Omrane Meknès**, quant à elle est une filiale du groupe *AL Omrane*, issue de la transformation de l'es- ERAC (*Etablissement Régional d'Aménagement et de Construction*) en société anonyme dans le cadre de la politique de réforme de secteur de l'habitat, a réussi à maintenir son rythme de production depuis sa création en *Juillet 2007*, son capital est de 222 147 100,00 DH, c'est une entreprise publique dont le capital est entièrement détenu par l'Etat, elle opère selon un mode de gouvernance dissocié avec un président du conseil d'administration non exécutif et un directeur général disposant des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Les réalisations physiques, commerciales et financières s'inscrivent parfaitement dans le cadre de la stratégie globale du Groupe **AL-OMRANE** visant le recadrage de l'activité, la modernisation du mode de gestion et l'amélioration de l'image de la société.

## 2.2 La méthodologie de recherche et les outils d'analyse :

### a) L'enquête :

Cette étude épistémologique, transversale et mono-centrique, est faite dans le but d'apprécier le niveau de l'épuisement chez les professionnels travaillant dans les différentes divisions du Groupe **Al Omrane Meknès**. Elle évalue les indicateurs de mesure de l'épuisement

professionnel et leurs manifestations sur l'état physique et mentale des fonctionnaires, et aussi d'analyser la relation entre l'épuisement et les caractéristiques individuelles et organisationnelles. Concernant la démarche qu'on a suivie lors de cette recherche, il s'agit d'une approche hypothéco-déductive, qui est considéré comme un processus de réflexion qui tente de dégager une explication causale d'un phénomène quelconque.

**- Les objectifs de l'enquête :**

Il s'agit d'une enquête à quatre objectifs :

**1) Un objectif descriptif :** qui consiste à décrire le problème de l'épuisement professionnel selon un certain nombre de paramètres tels que l'âge, le sexe .....

**2) Un objectif comparatif :** il vise à décrire et comparer les différents fonctionnaires quant à leur vécu professionnel c'est-à-dire leur motivation, leur autonomie, leur satisfaction dans divers aspects de la vie professionnelle.

**3) Un objectif analytique :** qui a pour but d'étudier l'impact de l'épuisement professionnel sur l'état physique et mental des fonctionnaires, ainsi il cherche à déterminer les liens entre l'épuisement professionnel, satisfaction au travail, et efficacité perçue des fonctionnaires.

**4) Un objectif évaluatif :** qui vise à mesurer à l'avance l'efficacité d'une mesure de prévention contre l'épuisement professionnel vécu par des professionnels de la société.

**b) L'approche adoptée :**

Dans notre enquête, nous avons adopté, à l'instar de notre développement théorique, l'approche intégrative de la psychologie et sa conception multidimensionnelle qui conçoit l'épuisement professionnel comme un processus entre des antécédents environnementaux (*facteurs de stress*) et des caractéristiques psychologiques (*traits de personnalité*). Dans ce sens, l'approche adoptée est assez centrée sur l'individu, elle a pour objectif de révéler prioritairement les causes de l'épuisement professionnel qui pèsent l'individu. Cette approche ne s'oppose pas à l'approche socio-organisationnelle; au contraire, elle lui est complémentaire. Évaluer les causes pesant sur un certain nombre d'individus permet d'identifier les foyers de sollicitations professionnelles du burnout. Cela permet de résoudre à la source les causes de l'épuisement professionnel et d'évacuer auprès du plus grand nombre des individus les causes spécifiquement liées à l'organisation du travail.

**c) La démarche quantitative :**

La démarche adoptée par une approche quantitative est essentiellement hypothéco-déductive en ce sens qu'elle commence classiquement par une hypothèse (H) ou une question de

recherche (QR) habituellement construite sur la base d'une analyse de la littérature et qu'elle se poursuit par l'élaboration et l'application d'un plan de recherche destiné à éprouver l'hypothèse ou à répondre à la question posée.

**- les outils d'analyse :**

Les outils d'analyse qu'on utilisés sont le questionnaire, les entretiens libres et l'auto-observation du milieu d'étude.

**\*Le questionnaire :**

Un auto-questionnaire anonyme, a été remis à l'ensemble des responsables et collaborateurs. Il comporte plusieurs parties et chaque partie comporte un certain nombre de question. Ces parties sont : les facteurs individuels et organisationnels (*l'âge, sexe, procédures, l'autonomie, surcharge de travail, la communication, la participation, utilisation et développement des compétences, motivation du personnel, désorganisation des taches, la reconnaissance des efforts, formation à l'extérieur, objectifs à réaliser, les horaires de travail, déplacement professionnel*).

Le questionnaire a fait l'objet de plusieurs relances. Avec ce type d'enquêtes, le taux de réponses est souvent assez bas, en particulier lorsque cette méthode est utilisée seule. Le pari a été fait d'estimer que la population serait plus représentative si on cherche bien l'hétérogénéité des métiers et des spécialités de cet échantillon.

**- L'échantillon représentatif :**

La population visée par la présente étude est constituée par les responsables de différentes divisions et leurs collaborateurs de la société. L'effectif total concerné est de 30 personnes.

Dans l'impossibilité de toucher tous les fonctionnaires au niveau du dit du groupe, le recours aux techniques d'échantillonnage est nécessaire pour dégager un échantillon qui sera le plus représentatif que possible de la population cible. Ainsi, on a procédé un tirage stratifié en fonction du grade des fonctionnaires pour s'assurer que toutes les catégories du personnel soient représentées dans l'échantillon. La première étape consiste à élaborer un plan d'échantillonnage qui comprend la liste exhaustive et nominative des fonctionnaires. Au cours de la deuxième étape, stratification de la population cible en fonction de chaque grade effectuée. A la troisième étape, un tirage aléatoire simple a eu lieu afin de constituer notre échantillon ; deux listes nominatives des fonctionnaires ont été établies pour chaque catégorie du personnel. Ensuite un numérotage de 1 jusqu'au dernier nombre de chaque liste de ces personnels. Puis un tirage au sort des individus a eu lieu à l'aide d'une table des nombres au

hasard pour les deux listes. Auprès de cette population, nous avons procédé à la distribution de nos instruments de collecte de données, la collecte se déroulait sur une période de quatre semaines, délais que nous avons estimé suffisant pour permettre à tout le personnel de répondre dans de bonnes conditions. Malgré notre insistance quotidienne et nos fréquences régulières une proportion de la population soumise à l'étude nous paraissait réticente. La population ayant répondu à nos questionnaires est de 30.

#### **d) Les interviews libres :**

L'usage d'un questionnaire pour déterminer les causes principales de l'épuisement professionnel ne fournit que des résultats vagues et très imprécis. Faute de contextualisation par un travail qualitatif, il ne permet pas de déboucher sur des mesures concrètes. A l'extrême, le caractère trop général des résultats obtenus peut même fournir à qui le souhaiterait un alibi pour ne pas agir. Dans cet ordre d'idées, nous avons mené en parallèle des interviews libres. Pour en faire, nous avons élaboré des questions à choix multiples pour procéder à ces interviews. Ces interviews permettent une compréhension précise des réponses des fonctionnaires, et ce dans l'intention de les mieux analyser. Ceux-ci se sont effectués dans divers services après avoir obtenue les autorisations nécessaires. On a pu interroger trois responsables qui avaient plus de 10 ans d'expérience professionnelle et cinq cadres d'une expérience de 2 ans à 5 ans.

### **2.3. Présentation et analyse de résultats :**

Les données ont été analysées de la façon suivante : comparaison des proportions pour la partie descriptive de l'étude, et corrélations pour la partie inférentielle. L'usage de ces deux dernières méthodes se justifie par le fait que nous cherchons à savoir quels facteurs contribuent à faire varier l'épuisement professionnel.

#### **2.3.1. Les facteurs individuels :**

Les facteurs individuels les plus cités on retrouve notamment l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, le seuil de tolérance à la frustration des besoins, le degré de rigidité personnel... Mais dans notre recherche il nous a été utile de connaître seulement l'âge et le sexe des fonctionnaires.



**- Le sexe :**

L'intention derrière la première question est de répartir la population étudiée selon le sexe, et puis de savoir si le sexe des fonctionnaires a un impact direct ou indirect sur l'épuisement professionnel.

**Tableau n°1 : Répartition des enquêtés selon le sexe**

SEXE	Fréquences	Pourcentages%
MASCULIN	20	33,3%
FEMININ	20	66,7%
TOTAL	30	100%

**Source :** Notre enquête du mois au sein du groupe Al Omrane.

Selon les données ci-dessus, nous remarquons que la majorité des fonctionnaires sont des femmes avec un pourcentage de 66,7% de la population étudiée, alors que les hommes ne représentent que 33,3%.

Ceci nous pousse à poser la question suivante : est-ce que nous pouvons considérer le sexe comme un facteur impactant l'épuisement professionnel ?

**- Age des enquêtés :**

La classification de la population étudiée en tranches d'âge est primordiale. L'âge des répondants peut être un élément déterminant concernant la problématique étudiée. La population étudiée peut être répartie selon l'âge comme suit :

**Tableau n° 2 : Répartition des fonctionnaires par âge**

Age	Nombres	Pourcentages %
Moins de 25 ans	0	0,0%
25 ans à 29 ans	6	20,0%
30 à 39 ans	13	43,3%
40 à 48 ans	5	16,7%
49 à 60 ans	6	20,0%
60 ans et plus	0	0,0%
Total	30	100%

Nous remarquons que la totalité des fonctionnaires font partie de la population active (*entre 15 ans et 65 ans*) ; la majorité de ces fonctionnaires se situe dans la tranche d'âge 30-39 ans avec un pourcentage de 43,3%, suivie des fonctionnaires âgés de 25-29 ans et 49-60 ans qui représentent deux cinquièmes de la population (*respectivement 20% chacune des deux tranches*). La tranche d'âge avec l'effectif le moins élevé est 40-48 ans ; elle se compose de 5 fonctionnaires, soit une proportion de 16,7%.

A ce propos, nous devons poser la question suivante : est-ce que l'épuisement professionnel fut majoritairement observé auprès de nouveaux jeunes recrues ? Et ce dans l'intention de mesurer l'impact de l'âge et de l'ancienneté, comme facteurs sous-jacents, sur le burnout.

Ces réponses montrent que la population s'est divisée en deux groupes de répondants ; d'un côté, nous avons une première catégorie qui confirme la relation directe entre l'épuisement professionnel et les nouveaux recrues avec un pourcentage de 46,7%, alors que la deuxième sphère qui représente 53,3% pense le contraire. Sur ce, nous pouvons conclure que l'âge peut être considéré comme un facteur influençant l'épuisement professionnel mais avec une intensité légère.

### 2.3.2 Les facteurs organisationnels :

Dans les prochaines pages, nous traiterons des principaux facteurs organisationnels pouvant être associés à l'épuisement professionnel soit : les procédures, la surcharge de travail et l'autonomie.

#### 1) Les procédures :

Les procédures organisationnelles, qui peuvent être définies comme étant une manière spécifiée d'effectuer des tâches qui composent partiellement ou intégralement un processus, risquent d'impacter le bien-être psychologique du fonctionnaire chose qui influencerait l'épuisement professionnel; c'est à ce propos que nous avons pensé à demander aux fonctionnaires leurs avis concernant l'effet de ces procédures sur le bien-être du fonctionnaire.

Les réponses ont été réparties comme suit :

**Tableau n° 3** : le malaise engendré par les procédures organisationnelles

Procédures	Nombres	Pourcentages %
Jamais	7	23,30%
De temps en temps	11	36,70%
Assez souvent	9	30,00%
Très souvent	3	10,00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

D'après cette enquête, nous remarquons que 40% de la population confirme que les procédures engendrent souvent un sentiment qui peut s'opposer au bien-être du fonctionnaire, bien qu'environ le tiers de ces répondants trouve que ces procédures impactent occasionnellement la santé physique et mentale des fonctionnaires. Le reste (*soit disons 23,3% des répondants*) pense qu'il n'y ait aucun rapport entre le bien-être et les procédures de l'organisation. Ceci dit, la majorité des fonctionnaires, qui ont répondu, ont exprimé un mal à l'aise vis-à-vis des procédures avec une différence de fréquence, d'où nous pouvons conclure que les procédures organisationnelles peuvent être considérées comme un facteur influençant la santé mentale des fonctionnaires avec une intensité moyenne.

## 2) **Surcharge de travail :**

Dans l'intention de traiter la relation entre la surcharge de travail et le burnout, nous avons opté pour deux questions; la première ayant comme objectif savoir l'opinion des répondants envers cette relation, et la deuxième est posée pour connaître si ces fonctionnaires ressentent une quantité de travail excessive.

D'après la première question, nous pouvons remarquer que la grande majorité de la population soit 80% affirme que la surcharge de travail est l'une des causes majeures du burnout. Aussi, avons-nous remarqué que la même proportion ressent une quantité de travail excessive imposée par leurs responsables avec un pourcentage de 76,7%.

Comme conclusion, Nous constatons la corrélation directe entre la surcharge de travail et l'épuisement professionnel ; il s'agit bien d'un facteur très significatif dans l'équation avec une influence très importante, ainsi il faut remarquer qu'il y ait un ressentiment de travail excessif chose qu'aurait un impact majeur sur l'état psychologique des fonctionnaires.

## 3) **L'autonomie**

L'autonomie dans la prise de décision au sein d'une organisation joue un rôle majeur lorsque nous parlons de la santé physique et mentale; un fonctionnaire autonome jouit d'un état de bien-être et d'estime au sein de son groupe humain chose qui impacte directement sa productivité.

La question que nous avons posée concerne ce facteur et les réponses ont été réparties comme suit :

**Tableau n° 4** : le niveau d'autonomie perçu par les fonctionnaires

<b>Autonomie</b>	<b>Nombres</b>	<b>Pourcentages %</b>
Jamais	9	30,00%
De temps en temps	12	40,00%
Assez souvent	7	23,30%
Très souvent	2	6,70%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

Le tiers des fonctionnaires assurent qu'ils n'ont pas d'autonomie lorsqu'il s'agit de la prise des décisions, alors que 40% de cette population ressent de l'autonomie occasionnellement, alors que le reste (soit 30%) est souvent autonome lors de la prise de décision.

Pour conclure, et d'après les points théoriques déjà traités concernant l'autonomie dans la prise de décision, nous pouvons dire que cet élément est un facteur très significatif lorsque nous parlons de l'épuisement professionnel.

### **3. Résultats et discussion :**

Les premiers facteurs traités ont été les facteurs individuels et leur influence vis-à-vis de la thématique en cause. Le sexe, en tant que premier indicateur de différenciation entre les individus, n'a pas d'impact significatif sur l'épuisement professionnel. En ce qui concerne l'âge, l'étude a donné des résultats qui sont très divisés, chose qui ne permet pas de lier le burnout aux nouveaux jeunes recrues ou au seniors. Pourtant, il est indispensable de considérer l'âge comme un facteur influençant l'épuisement des fonctionnaires. Ces résultats peuvent être expliqués par le fait que le burnout est une pathologie de comportement avant tout et que le stress n'est pas obligatoirement attaché à une tranche d'âge spécifique. Ainsi, Les ressources humaines commençant leurs carrières auraient une grande tendance à être assujetti au burnout. Cependant, il est évident que l'épuisement professionnel est positivement corrélé à l'ancienneté professionnelle. En sortant de tout ce qui est attaché à l'individu, nous sommes obligés d'étudier l'impact des facteurs liés à l'organisation. Les procédures imposées par la société impactent l'état psychique du fonctionnaire, et peuvent engendrer un mal à l'aise. Il s'agit bien d'un facteur significatif dans notre étude.

L'association entre la surcharge du travail et le burnout est logiquement évidente. La population étudiée confirme que les quantités de travail imposées sont excessives, et cela peut être considéré comme l'une des principales causes du phénomène traité. Les responsables hiérarchiques sont autonomes lors de la prise de décision, bien que la partie la plus importante des collaborateurs ne ressente aucune autonomie que ce soit dans le processus

de prise de décision ou dans la manière d'exécuter les tâches, alors que la désorganisation des tâches est l'un des symptômes liés au syndrome du burnout. Les moyens ainsi que l'encadrement jugés nécessaires pour l'accomplissement des tâches sont mis à la disposition du personnel de l'organisation étudiée. La reconnaissance des efforts des fonctionnaires et l'existence des perspectives de promotion interne sont deux facteurs majeurs influençant l'épuisement professionnel dans la mesure où la plupart des collaborateurs de la société Al Omrane Meknès confirme que leurs responsables reconnaissent leurs attributions. Les tâches affectées au personnel de l'organisation nécessitent un haut niveau de compétences chose qui leur permet de développer leurs savoir-faire et d'apprendre de nouvelles compétences et connaissances professionnelles. Le problème de la participation des collaborateurs dans la mise en œuvre des grandes lignes stratégiques n'est pas seulement perçu chez l'entreprise étudiée, et cela peut être expliqué par la difficulté de maintenir un style de commandement participatif.

Nous remarquons ici qu'en ce qui concerne les facteurs liés à tout ce qui décisionnel ou stratégique, que la grande majorité des collaborateurs sont insatisfaits, et cela peut être expliqué par l'organisation hiérarchique du travail, chose qu'aurait un impact très grave sur le burnout quelle que soit la société. Aussi, faut-il remarquer que la société Al Omrane Meknès assure à l'ensemble de ses fonctionnaires les moyens, l'encadrement et les formations jugés nécessaires pour s'adapter aux changements de l'environnement et afin de développer leurs compétences et pour qu'elles apprennent de nouvelles techniques de travail. Or, il ne faut pas ignorer que les tâches assurées par les fonctionnaires nécessitent un haut niveau de qualification, bien que l'effort fourni, par les collaborateurs, est reconnu par leurs responsables ; deux points de force qui renforcent l'esprit d'appartenance chez le personnel, y ajoutant les indemnités avantageuses des déplacements de travail.

## **Conclusion**

Le milieu organisationnel est pour certains un lieu d'épanouissement personnel, cependant, et pour la majorité du personnel, nous parlons d'un synonyme de souffrance physique et psychique. Les facteurs influençant et engendrant l'épuisement professionnel se sont multipliés et diversifiés dans les dernières années suite aux changements environnementaux: intensification du rythme de réalisation du travail, réduction des délais d'accomplissement des tâches, augmentation de la pression, management des collaborateurs par la peur, diminution

de l'autonomie des fonctionnaires, restriction des marges de manœuvre, évaluation systématique, individualisme valorisé, rivalité exacerbée, éthique en berne... .

Ces facteurs de l'épuisement professionnel ont des effets nocifs sur la santé physique et mentale, la productivité, l'ambiance et la qualité du travail..., et donc au lieu d'accroître le niveau de compétitivité de l'organisation, elle risque d'épuiser son personnel et, respectivement, diminuer la productivité de ses ressources. L'excès du burnout touche tous les secteurs, toutes les organisations, il affecte les jeunes et les adultes, les étudiants, les salariés et les stagiaires, les secteurs public et privé... . Toutefois, le niveau du burnout est plus élevé chez les collaborateurs qui ne font pas partie du sommet hiérarchique et les nouveaux recrues. La prévention de ce phénomène doit aboutir à une véritable amélioration de l'organisation des conditions de travail, de la communication interne entre les différents départements et des actions individuelles comme l'accompagnement psychologique individuel par des psychologues compétents. Le traitement du burnout revient à l'employeur qui a l'obligation de sécurité des individus sous sa responsabilité, bien que tous les partenaires et les tiers soient concernés par les mesures de prévention des risques psychosociaux. Tout au long de cette communication, nous avons souligné les conséquences négatives de l'épuisement professionnel lié au milieu organisationnel. Ainsi, nous avons remarqué que la source majeure du burnout est le stress dans nos sociétés contemporaines engendré surtout, dans un cadre professionnel, par le changement organisationnel. De plus, le changement est considéré comme un véritable parcours des fonctionnaires qui doit être suivi de son début jusqu'à l'adaptation du personnel.

## Bibliographie

- AL AKREMI Assaad, GUERRERO Sylvie, NEVEU Jean-Pierre, « Comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel » 1ère édition, Bruxelles : De Boeck, 2013.
- ANGEL Pierre, AMAR Patrick, JOSE Marie-cava « Mieux vivre en entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, paris : Dunod, 2010.
- AYALA Pines « couple burnout : causes et conséquences » 2<sup>ème</sup> édition, New York : Routledge, 1996.
- BAREIL Céline « Gérer le volet humain du changement » 4<sup>ème</sup> édition, paris, 2004.
- BLACKBURN Claudine, « Le manager et la dynamique humaine du travail : managez mieux, stressez moins ». 1er édition, le MANS France : GERESO, 2014.
- BILHERAN, ARIANE, ADAM, PATRICE, « Risques psychosociaux en entreprise: solutions juridiques et psychosociaux » 2<sup>ème</sup> édition, paris : Armand Colin.

- Claude BERGHMANS, « Stress au travail : nouveaux outils pour les ressources humaines » 2<sup>ème</sup> édition, paris: Dunod ,2007.
- CHERNISS Cary « L'épuisement professionnel dans les organisations de services sociaux » 1<sup>ère</sup> édition, New York : Praeger, 1993.
- COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON Richard « Changement organisationnel: théorie et pratique » :1<sup>ère</sup> édition SAINTE-FOY : Québec, 2002.
- COLLERITE Pierre, SCHENEIDER Robert, LEGRIS Paul « La gestion du changement organisationnel : communication et changement » 1<sup>ère</sup> édition : ISO 2003.
- DIDIER Truchot, Épuisement professionnel et burnout. Concepts, modèles, interventions, Paris, Dunod, 2004.
- DOLAN Simon, ARSINAULT André, «Stress-estime de soi, santé, travail » ,1<sup>ère</sup> édition, Québec : presses de l'université Québec 2009.
- Élisabeth GREBOT « Stress et burnout au travail : identifier, prévenir, guérir » 1<sup>ère</sup> édition, paris : Editions d'organisation, 2008.
- Gagnon, Yves-Chantal, « Réussir le changement : mobiliser et soutenir le personnel » 1<sup>ère</sup> édition, canada QUEBEC, 2011.
- GREBOT Élisabeth « le stress » 2<sup>ème</sup> édition, paris : la cavalier bleu, 2009.
- LORIOL Marc « le temps de la fatigue : la gestion sociale du mal-être au travail » paris, Anthoropos, 2000.
- Martin DONNET « le burnout des médecins » 2<sup>ème</sup> édition, France : EDP Sciences, 2016.
- Mommens Valenduc « Prévenir burnout : les règles à suivre pour créer un environnement de travail durable » 2<sup>ème</sup> édition, paris : 50 minutes, 2015.
- NEVEU Jean-Pierre « épuisement professionnel : concept et méthodologie; travail humain » 3<sup>ème</sup> édition, paris : presse universitaire de France, 1995.
- SOPARNOT Richard : « le management du changement », 2<sup>ème</sup> édition, paris : Vuibert, 2008.
- SUTTER Pierre-Éric « travailler sans s'épuiser : changer sa manière d'être » 1<sup>ère</sup> édition, paris : eyrolles, 2016.