UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

(UAC)

FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

(FASHS)

DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION

Option : *Science de l'Education*

MEMOIRE DE MAITRISE

THEME :

LES IMPLICATIONS DE L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL SUR LA QUALITE DU TRAVAIL DES AGENTS DU MISP

Réalisé et soutenu par :

DADELE Y. Yves Kévin

Sous la direction de :

Dr. Ferdinand BOTON

Enseignant-Chercheur à l'UAC

Composition du Jury :

Président : Dr. Rogatien SEGLA

Membres : Dr. Ferdinand BOTON

: Dr. Michel MEHINTO

Mention: Bien

Soutenu le 15 Juin 2017

ANNEE ACCADEMIQUE 2016 - 2017

SOMMAIRE

SOMMAIRE 2

DÉDICACE 3

REMERCIEMENTS 4

RÉSUMÉ 5

ABSTRACT 5

INTRODUCTION 6

PREMIERE PARTIE : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 9

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE 10

CHAPITRE II : CADRE DE L'ETUDE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 27

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE, COMMENTAIRE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE 35

CHAPITRE III : LES DETERMINANTS DE L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL CHEZ LES AGENTS DU MISP 36

CHAPITRE IV : L'INFLUENCE DE L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL SUR LA QUALITE DU TRAVAIL DES AGENTS DU MISP 50

CONCLUSION 60

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 62

ANNEXES 68

TABLE DES MATIERES 69

DÉDICACE

Je dédie ce mémoire,

- A mes parents Edmond M. DADELE et Pauline TOKPO pour tous les divers efforts consentis pour mon éducation, recevez en ce jour les prémices de vos efforts acharnés;

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail de recherche est l'aboutissement des efforts de nombreuses personnes à qui nous tenons à exprimer notre profonde gratitude.

- Nous adressons nos sincères remerciements en premier lieu à notre Directeur de mémoire, Dr. Ferdinand BOTON, Enseignant-Chercheur, qui a accepté assurer la direction de ce travail en dépit de ses multiples occupations.
- Nos chaleureux remerciements s'adressent également à Dr. Michel M. MEHINTO, pour nous avoir su guider tout au long de la rédaction de ce mémoire. Vos conseils et connaissances en psychologie nous ont été d'un grand secours.
- A tous mes professeurs de la Psychologie et des Sciences de l'Education qui ont assuré notre formation.
- Aux honorables membres de jury pour avoir accepté examiner ce travail pour son amélioration.
- Nos chaleureux remerciements vont aussi à l'endroit de monsieur Sacca LAFIA , Ministre de l'intérieur et de la Sécurité Publique qui n'a ménagé aucun effort pour nous accueillir et favoriser nos recherche au MISP.
- Nos remerciements s'adressent à monsieur HOUMASSE Hermann, chef service gestion matériel et maintenance, sans oublier tout le personnel du Ministère.
- A toi Florence S. AHOTON - AGBOGNI pour ton amour, ton soutien, ta contribution inestimable et à mes enfantsFifaméPrescillia Ariella et Oladélé Yanis SorenDADELE, seul Dieu pourra vous le rendre.
- Enfin nous remercions tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réussite de ce travail. Merci infiniment !

RÉSUMÉ

Cette étude porte sur les implications de l'épuisement professionnel sur la qualité du travail des agents du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité publique. Elle identifie d'une part, les déterminants de l'épuisement professionnel des agents dudit ministère et d'autre part, l'influence de l'épuisement professionnel sur la qualité de travail de ces agents. Elle s'appuie sur une collecte de données réalisée avec l'entretien auprès de 33 sujets dont, 24 cadres et 9 autres agents dudit ministère. Les techniques d'échantillonnage utilisées sont le choix raisonné et celui systématique.

De l'analyse des résultats, il est à retenir que la perte de ressources causée par l'épuisement professionnel des agents du MISP impacte la qualité des prestations de ces derniers. L'analyse souligne également que l'épuisement professionnel dont souffre ces agents est occasionné à la fois par des facteurs organisationnels qu'individuels. Par ailleurs, l'analyse révèle que la qualité du travail des agents du MISP dépend du niveau perçu de l'épuisement professionnel dont ils sont sujets.

Mots clés : implication ; épuisement professionnel ; qualité du travail ; agents.

ABSTRACT

This study examines the implications of burnout for the quality of work performed by the Ministry of the Interior and Public Safety officials. On the one hand, it identifies the determinants of burnout by the employees of this ministry and shows, on the other hand, the influence of exhaustion on the quality of the work of these agents. It is based on a data collection conducted with interviews with 33 subjects including 24 executives and 9 other agents of the ministry. The sampling techniques used are reasoned choice and systematic sampling.

From the analysis of the results, it should be noted that the loss of resources due to the exhaustion of MISP professionals has an impact on the quality of the services of the MISP. The analysis also points out that burnout of these agents are caused by organizational and individual factors. Moreover, the analysis reveals that the quality of the work of the MISP agents depends on the perceived level of burnout to which they are subjected.

Keywords: implication; Burnout; Quality of work; Agents.

INTRODUCTION

L'Homme quel que soit son sexe, est confronté à de nombreux besoins qu'il s'évertue à satisfaire, non seulement pour sa survie et celle de ses proches, mais aussi pour s'assurer un certain confort de vie. Ainsi, une fois en fonction le travailleur considère son travail comme le canal d'obtention des ressources nécessaires pour combler ses besoins, il le perçoit donc comme une source de bien-être. Bien que les personnes en attendent satisfaction, valorisation, épanouissement, le travail n'est pas toujours source de bien-être comme en témoignent certaines études épidémiologiques (Davezies, 1999 ; Debout et Larose, 2003), il rend de plus en plus malade. La pénibilité du travail a alors pour conséquences des accidents de travail et des maladies socioprofessionnelles (Guillevic, 1999). Cette situation s'observe dans les services béninois, notamment dans les services du MISP. Les agents dans ces contextes souffrent et se plaignent d'un épuisement professionnel qui se traduit par des observations négatives faites sur leurs prestations habituelles et surtout sur la qualité de leur travail. Ainsi, les problèmes de santé psychologique surviennent avec pour préoccupation centrale le stress au travail et ses conséquences ; parmi celles-ci, le burnout traduit de l'anglais par le terme épuisement professionnel (Sima, 2012). Par ailleurs, plusieurs souffrances au travail sont aussi identifiées comme facteurs susceptibles de changer le rapport de l'homme à son travail (Desrumaux et *al*, 2012). Ces changements coïncident généralement avec la survenue de quelques symptômes qui traduisent une altération de leur état de santé. Il se pose donc un problème de santé en situation de travail.

La santé mentale ou psychologique des acteurs organisationnels, dans le long terme, apparaît ainsi comme une préoccupation sociétale aux multiples enjeux, pour maintenir les personnes plus longtemps au travail et les rendre plus

productives. La santé psychologique contribue selon l'OMS (1946), à l'état de bien-être dans lequel la personne peut se réaliser, faire face aux tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et fructueux et s'impliquer dans la vie de sa communauté. Herman et Jane-Llopis (2005), évoquent également la question de la santé mentale. Pour eux, elle est déterminée par les expériences individuelles, les interactions sociales, les structures et les ressources de la société ainsi que par les valeurs culturelles. Ces auteurs précisent que certains déterminants tels que la pauvreté, le chômage ou l'exclusion sociale influent à la fois sur la santé physique et mentale, les deux états étant intimement liés entre eux. Dans le domaine de l'activité professionnelle, la santé au travail englobe tous les éléments qui participent à l'épanouissement ou à la réalisation de l'individu, ou qui en revanche, amenuisent son potentiel d'expression au travail.

Fort de ces connaissances et dans l'optique de mieux cerner la situation des souffrances des agents au travail, des élans pour aboutir à des tentatives de solutions ont conduit plusieurs chercheurs à des conclusions. Parmi celles-ci, Boudrias, Savoie et Brunet (2007) offrent, pour leur part, une conception plus large et considèrent que la santé psychologique au travail s'évalue non seulement par la présence d'indices positifs à partir du bien-être et l'adaptation au travail mais en plus, par l'absence d'indices négatifs traduisant la détresse et la mésadaptation au travail. Ces auteurs intègrent ainsi l'ajustement au travail, composé de l'adaptation et la mésadaptation, comme un indicateur multidimensionnel de santé psychologique. L'adaptation réfère aux efforts cognitifs et comportementaux, visant à satisfaire des exigences externes et internes perçues par la personne comme la mettant à l'épreuve ou dépassant ses capacités (Lazarus, 1991). Selon Brien et *al.* (2008), la mésadaptation décrit trois types de comportements dits inadaptés au travail, à savoir : *l'agression*, correspondant au fait de surcharger ses collègues inutilement (agression

indirecte), à l'utilisation de la force physique pour nuire à autrui (agression physique) et au fait de dénigrer autrui (agression psychologique) ; *le comportement de fuite,* désignant le fait de fuir les problèmes rencontrés au travail et enfin *l'aliénation et le désengagement* traduisant le fait de se retirer et se désengager de son travail (Dimitrova, 1994). Bien que se voulant exhaustive, cette conception canadienne de la santé psychologique ne prend pas en compte une dimension de santé pourtant centrale résultant d'un stress chronique et développant dans une société aux valeurs en mutation qui demande aux travailleurs d'œuvrer plus intensément, tout en prolongeant leur vie de travail, celle de l'épuisement. Ce statut conféré à l'épuisement professionnel s'explique à travers les effets nocifs générés sur l'équilibre psychologique des acteurs organisationnels (Demerouti et *al*, 2000 ; Truchot, 2004 ; Nahrgang et *al*, 2001) et donc sur la qualité de leur prestation.

Le désir d'une meilleure compréhension de la situation de lasanté psychologique des acteurs au travail et plus précisément le rapport de cet état de santé à la qualité du travail dans les services du MISP, nous a conduit à mener une réflexion scientifique sur le sujet intitulé « *Les implications de l'épuisement professionnel sur la qualité du travail des agents du MISP »* pour la rédaction de notre mémoire de maitrise. Nous partons de l'hypothèse générale selon laquelle, la perte de ressources causée par l'épuisement professionnel des agents du MISP impacte la qualité de leurs prestations. L'objectif visé par cette étude est d'analyser les implications de l'épuisement professionnel sur la qualité du travail des agents du MISP. L'atteinte de cet objectif passe par une démarche méthodologique adoptée dans ce cadre et consiste en la recherche documentaire, l'entretien, l'observation et le questionnaire pour la collecte des données. Des techniques d'échantillonnage adaptées sont employées pour l'identification et la sélection de la cible de l'étude. Le rapport que voici, rend compte des principaux

résultats de la recherche et est structuré en deux grandes parties, chacune comportant deux chapitres.

PREMIERE PARTIE : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre aborde dans un premier temps les principaux concepts de la recherche et fait une synthèse des écrits scientifiques concernant le sujet de recherche. D'autre part, il fait part de la problématique, définit les hypothèses et les objectifs.

1.1. Clarification conceptuelle

1.1.1. Implication

Selon le petit Robert(2000), le mot implication désigne l'état d'une chose impliquée dans une affaire, c'est la relation logique entre deux propositions ou affirmations telles que la réalisation de la première entraine la réalisation de la seconde ; action par laquelle on attribue à quelqu'un un certain rôle dans une affaire (généralement un délit, un crime). Pour Cathébras et *al.* (2004),c'est une relation logique entre deux phénomènes telle que la vérité ou la réalité de l'un fait connaître avec certitude la vérité ou la réalité de l'autre.

Selon Gallois et *al*. (2006), l'implication est une notion souvent confondue avec la motivation. Pour l'auteur, lorsqu'un chef d'entreprise explique pourquoi il veut des salariés motivés, ce sont en fait les effets de l'implication qu'il exprime. La motivation est donc selon lui une raison, un motif d'agir. Janot et *al*. (2010), ont montré que l'implication est un engagement : dans l'action, dans la relation, dans le résultat. C'est une énergie. Il estime que pour s'impliquer, l'être humain a besoin d'un accord total avec les

buts qui lui sont proposés. On reconnaît l'implication du salarié dans l'attachement au travail, l'identification du salarié à son emploi, à son rôle. Aux yeux de Maslach (2001), l'implication concerne la représentation de soi, le concept qu'on a de soi. La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est la base de l'implication dans le travail. C'est donc l'investissement de l'énergie dans la sphère professionnelle. D'après Bioy et Maquet(2003), l'implication s'accompagne souvent d'une forte tension nerveuse, d'une inquiétude. Mathey et *al.* (2010), soulignent en effet que l'implication est liée à la personnalité de l'individu plus qu'aux situations en elles-mêmes : il y a des personnes qui s'impliquent beaucoup et d'autres qui s'impliquent moins, d'une manière générale.

Maslach (2001), estime que si l'on compare la motivation et l'implication, on dira que la motivation est une mise en mouvement, tandis que l'implication est le sens et la direction de ce mouvement. Il va plus loin et souligne que lorsqu'une personne ressent un fort besoin de réalisation, elle pourra le réaliser dans des domaines variés. On comprend donc avec cet auteur que l'implication est la mise en actes des motivations.

L'implication dans le cadre de cette recherche, pourrait être appréhendée comme l'expression individuelle et collective socialement déterminée du lien entre l'agent du ministère de l'intérieur et de la sécurité publique et la tâche sur laquelle il porte son attention.

1.1.2. Epuisement professionnel

Le terme épuisement renvoie à une perte considérable de telle ou telle des forces de l'organise et en général à une dissipation de forces, c'est aussi le résultat des dépenses excessives bien supérieurs aux recettes (Le petit Robert,

2000). Quant au terme professionnel, il qualifie selon la même source, des apprenties à leur métier, c'est ce qui est relatif à une profession.

La plupart des recherches sur l'épuisement professionnel envisagent ce concept sous le vocable de l'expérience vécue et de l'appréciation subjective d'un assèchement émotionnel, d'un cynisme relationnel et d'un sentiment de manque d'accomplissement personnel (Larouche, 2002). La définition du concept semble claire aux yeux de Larouche (2002). Néanmoins, il signale des finesses d'appréhension rendant le phénomène complexe. Pour cet auteur, il est intéressant d'observer en premier lieu, les différences sémantiques concernant l'épuisement professionnel ou le « *burn out* ». Debuire, (1995. P.132), distingue le syndrome d'épuisement professionnel (SEP) de l'usure professionnelle et soulignent qu'en France, la notion de syndrome suggère l'idée d'une évolution progressive alors que « *to burn out* » signifie « *s'échouer, s'user, devenir épuisé devant une demande trop importante d'énergie, de force, de ressources* ». Par ailleurs, au Japonle terme « Karoshi » caractérise « *la mort par excès de travail* » (Karo=mort, shi=fatigue au travail). En France, les chercheurs semblent s'orienter vers une approche processuelle et dynamique de l'épuisement professionnel (Girault, 1989), soulignant le rôle des parties prenantes extérieures à l'organisation (les usagers) et la nécessité de réfléchir conjointement les approches conceptuelles et interventionnistes et de mener des analyses longitudinales (Lebigot et Lafont, 1985).Ces différences sémantiques mettent en avant le poids de la culture sur la conceptualisation de l'épuisement au travail. L'état d'épuisement est le fruit de la rencontre d'un individu et d'une situation. L'un et l'autre sont complexes, et l'on doit se garder des simplifications abusives. Freudenberger (1987), propose une définition selon laquelle l'épuisement professionnel est un état causé par l'utilisation excessive de son énergie et de ses ressources, qui provoque un sentiment d'avoir échoué, d'être épuisé ou encore d'être exténué. Cette définition est élargie par Debuire (1995)

qui définit le concept comme un état de fatigue chronique, de dépression et de frustration apporté par la dévotion à une cause, un mode de vie, ou une relation, qui échoue à produire les récompenses attendues et conduit en fin de compte à diminuer l'implication et l'accomplissement au travail. Cathébras et *al.* (2004) définissent l'épuisement professionnel en modélisant trois facettes du syndrome qui apparaissent chez les individus impliqués professionnellement auprès d'autrui. L'épuisement émotionnel : caractérisé par un sentiment d'épuisement des ressources émotionnelles. Il peut être ressenti psychiquement et physiquement et renvoie au fait de « se sentir vidé », démotivé, au seuil de saturation émotionnel. Il peut se traduire par des refus de l'individu d'agir, d'exprimer ses affects, peut déboucher sur des crises de colère ou au contraire peut prendre l'aspect d'un hyper contrôle d'émotion. Pour ce dernier cas de figure, il est difficile de mesurer si la personne est dans un contrôle qui lui fait percevoir qu'avouer l'épuisement est de reconnaître une faiblesse. L'épuisement professionnel perçu peut donc influencer l'évaluation de l'état de faiblesses perçue par les personnes. Cet état est associé à la déshumanisation de la relation à l'autre.

Dans le cadre de cette recherche, notre approche de l'épuisement professionnel rejoint celle de Debuire (1995) qui postule que l'épuisement professionnel est un état de fatigue chronique, de dépression et de frustration apporté par la dévotion à une cause, un mode de vie, ou une relation, qui échoue à produire les récompenses attendues et conduit en fin de compte à diminuer l'implication et l'accomplissement au travail

1.1.3. Qualité du travail

D'après Le petit Robert (2000), le mot qualité renvoie à la manière d'être, bonne ou mauvaise, grande ou petite, etc. de quelque chose ou de quelqu'un ; c'est ce qui fait le mérite de quelqu'un, sa disposition bonne ou mauvaise. Selon Janot et *al.* (2010),la qualité peut se définir comme la capacité à atteindre les

objectifs opérationnels visés. L'auteur souligne que dans la pratique, la qualité peut se déclinée sous deux formes : la qualité externe, correspondant à la satisfaction des clients. Dans le cas d'espèce, il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs. Ce type de démarche passe ainsi par une nécessaire écoute des clients mais doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés par les bénéficiaires. La deuxième forme est celle de la qualité interne, correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. Janot et *al.* (2010) estiment que l'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et les personnels de l'entreprise. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative. Par contre, le travail selon Le petit Robert (2000), est une activité humaine, organisée et régulée, plus ou moins pénible, source d'efforts et de satisfactions, liée à la production de biens utiles ou de services, tolérée dans une société donnée et dont une personne peut tirer des moyens d'existence. On peut donc comprendre par qualité du travail, un niveau de reconnaissance et d'exigence atteint pour une tâche, une prestation, un service. En matière de systèmes de management, la qualité du travail est une notion aujourd'hui très répandue et entrée dans les mœurs du vocabulaire utilisé par des sociétés souhaitant atteindre ce niveau d'exigences pour la conception, la fabrication et la vente de leurs produits ou services (Freudenberger, 1987). Pour Girault (1989), il s'agit d'un processus social concerté permettant d'agir sur le travail (organisation, conditions, contexte) à des fins de développement des personnes et des services. La démarche d'amélioration de la qualité du travail consiste ainsi à définir un cadre de travail ouvert facilitant les échanges entre les agents

et leur hiérarchie et le partage de l'information, à mettre en place une organisation du travail respectueuse des temps personnels, à adapter les modes d'encadrement pour encourager la participation et l'implication de chacun dans les choix et les décisions, à donner du sens à l'action collective par l'écoute et la responsabilisation.

Il s'agit dans le cadre de cette recherche, d'un niveau de reconnaissance et d'exigence atteint pour une tâche, une prestation, un service rendu par l'agent en poste au ministère de l'intérieur et de la sécurité publique.

1.2. Revue de littérature

Dès l'initiation à l'école, il est enseigné qu'il faut aimer le travail. Cet amour du travail, nous l'avons appris et chanté à travers les nombreuses fables de Jean la Fontaine et autres qui disaient que « l'homme est né pour travailler comme l'oiseau pour voler ; le travail est un trésor etc. ». Ainsi, de la naissance à la mort, l'homme est condamné à travailler (Ménard et Brunet, 2010) et tous les livres religieux en font état. A cet effet, la société nous enseigne et nous inculque que, seul le travail libère l'homme. C'est par le travail que l'homme façonne la nature nous disait-on. Mais depuis la fin du siècle dernier le rapport de l'homme et le travail a changé. Ce constat est observé par plusieurs chercheurs qui à la limite s'en plaignent. C'est ainsi que Davezies (1999) ; Debout & Larose, (2003) s'accordent sur le fait que, du travail, bien que des personnes en attendent satisfaction, valorisation et épanouissement, il n'est pas toujours source de bien-être comme en témoignent certaines études épidémiologiques, il rend de plus en plus malade. En effet, dans une étude effectuée concomitamment en France et au Gabon, Desrumaux (2011), rapporte des données statistiques qui se convergent et font état du fait que 71 % des personnes interrogées se sentent de temps en temps stresser au travail. Ce stress

se manifeste par la maladresse chez environ 50% ; par une diminution de la patience 25% et chez 14% par une diminution de la disponibilité. Par ailleurs, 36% des personnes interrogées se sentent de temps en temps épuisées à la fin de leur journée de travail ; 96% estiment que leur travail est aussi épuisant physiquement que psychologiquement et ressentent une lassitude au travail; 79% d'eux n'ont pas de moyens d'expression collective. Ces employés dans leur totalité n'ont suivi aucune formation à la gestion du stress et à 50% n'arrivent pas à exprimer leur mal être au travail. Ils souhaitent à 80% l'intervention d'un psychologue. Le point de vue de Larose rejoint celui de Guillevic (1999), qui estime que la pénibilité du travail a pour conséquences des accidents de travail et des maladies socio professionnelles. Dans cette même logique, Marchand-Pégard (2015. P,6), mettant en relief, la pénibilité des tâches quotidiennes et la santé psychique du travailleur disait : « *je me suis rendu compte au cours de mon exercice quotidien que les gens sont parfois victimes d'incendie 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 intactes* ». Cela va s'en dire que les conditions du travail, lorsqu'elles sont exécrables déconstruisent l'opérateur. Elles l'épuisent. Ce verbe exprime un « état de fatigue extrême », de « consummer complètement », de « vider entièrement », etc. L'évolution des recherches sur le sujet a conduit les auteurs à introduire le concept de « burnout », même si Farber (2000), pense qu'il existe plusieurs formes de burnout. Ce concept est donc polysémique et traduit une réalité tant sur le plan professionnel qu'extra-professionnel (Maslach, 1976 ; Maslach & Jackson, 1982 ; Pines, 1996, etc.). Toutes ces recherches montrent que le burnout est un mot réservoir et l'épuisement professionnel est une forme de burnout, c'est à-dire celle rencontrée dans le monde du travail. Cette conception est retrouvée dans l'ouvrage de Truchot (2004), intitulé « Epuisement professionnel et burnout ». Cet auteur montre que la perception du

burnout peut différer d'un contexte situationnel à un autre. Dans le domaine du travail, le burnout signifie épuisement professionnel. Pour les auteurs ce concept désigne à la fois un état d'être et une pathologie puis que par extension, le verbe épuiser a le sens de « rendre improductif »(Cherniss, 1980). Les travaux princeps de l'épuisement professionnel rapportent que ce syndrome a d'abord été attribué aux professions impliquant la relation d'aide ou induisant une interaction avec la clientèle (Bradley, 1969). Ainsi, sous l'effet de la tension produite par le travail et l'engagement extrême des opérateurs, Freudenberger a pu observer l'installation d'une fatigue progressive ainsi que des troubles de la conduite et d'humeur chez une partie des soignants travaillant auprès des toxicomanes. Ceci l'a amené à utiliser, dès 1970, dans ses écrits le terme de « burn out » pour caractériser l'état mental de ces soignants. Freudenberger (1987) disait à suite de ces propos que, la tension produite par le vécu d'événements difficiles au travail tarit les ressources des individus. Ainsi, il associe le burnout à l'idée de se consumer physiquement et surtout psychologiquement, de se brûler au travail. A partir de cette base, pour lui, le burnout désigne chez l'individu une extrême fatigue au point qu'il se sent vidé de toute son énergie, comme s'il avait été victime d'un incendie intérieur. Par la suite, Freudenberger et Richelson (1980) avancent que les personnes les plus exposées au burnout sont celles qui construisent un grand idéal autour de leur travail et qui font preuve d'une dévotion et d'un engagement excessifs. Ce postulat énoncé par ces auteurs vient asseoir la primauté des caractéristiques personnelles et individuelles dans la manifestation du burnout chez les professionnels. Ainsi interviendrait dans la genèse de cet état pathologique des facteurs de vulnérabilités individuels. Les acteurs de l'organisation, travaillant sous pression sont certes exposés mais ne ils ne le vivront pas tous. En effet, certaines situations issues de l'environnement professionnel en rapport avec le travail exercé, exigent des efforts physiques et psychologiques de la part des salariés et pouvant être associés à l'épuisement au travail (Bakker, Demerouti&Schaufeli,

2003). Cependant, ces auteurs ajoutent que les exigences au travail ne sont pas systématiquement nocives pour les travailleurs. Celles-ci deviennent problématiques lorsqu'elles surpassent les efforts des individus et qu'ils manquent de moyens pour y faire face. Parlant des facteurs éthiogéniques, Maslach et Jackson (1981 ; 1986) affirmaient que ce syndrome résulte d'une réponse psychologique due à de fortes tensions au travail. Ce statut conféré à l'épuisement professionnel s'explique à travers les effets nocifs générés sur l'équilibre psychologique des acteurs organisationnels (Demerouti, Bakker, Naichreiner&Schaufeli, 2000 ;Freudenberger, 1974; Nahrgang, Morgeson& Hofmann 2011). Les auteurs (Maslasch, 1976 ; Maslasch& Jackson, 1981 ;Truchot, 2004) ajoutent que ces tensions sont susceptibles de survenir plus souvent chez des personnes très engagées dans des professions d'aide à la personne telles les services d'hôtellerie et de restauration, l'enseignement, les services sociaux et de santé. En opérationnalisant l'épuisement professionnel, ils y distinguent trois composantes : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel. Les trois dimensions, relevant de l'état d'épuisement professionnel, se manifestent par le truchement de conditions de travail particulièrement difficiles. L'ensemble des conditions de travail, divisé en deux catégories, à savoir les exigences et les ressources au travail sont considérés comme des facteurs organisationnels prédictibles de l'état de santé au travail. Maslach et jackson ont étudié le syndrome d'épuisement professionnel selon une approche quantitative qui a abouti à l'élaboration d'un outil d'évaluation (le MaslachBurn OutInventory). Cet outil, tient compte des trois critères. L'épuisement émotionnel, la déshumanisation de la relation à l'autre et la perte de sens de l'accomplissement personnel au travail.

La description de ces trois critères permet, d'une part de déceler le syndrome et, d'autre part, de comprendre son installation et sa progression chez l'individu. L'individu ressent cet épuisement en ayant le sentiment d'être

« vidé », mais également sous la forme d'une difficulté à être en relation avec les émotions de l'autre et un niveau de saturation émotionnelle chez l'individu qui n'est plus capable d'accueillir une émotion nouvelle. Ses principales manifestations sont l'irritabilité, des crises de larme ou de colère, un refus d'agir ou de répondre à une demande même anodine. Cet épuisement émotionnel se double souvent d'un sentiment de vide et de fatigue que les moments de repos peinent à améliorer.

Ensuite, la déshumanisation de la relation à l'autre constitue le noyau dur du syndrome. Cette dimension se caractérise par la perte de la qualité relationnelle dans les rapports interpersonnels. On constate une réification de l'individu pris en charge par le soignant. Il s'agit d'une mise à distance par l'utilisation d'une sorte d'humour grinçant ou noir dans les échanges quotidiens. Cette déshumanisation de la relation à l'autre traduit une forme de sécheresse relationnelle. Cette mise à distance de l'autre se fait à l'insu du travailleur et malgré lui. Cependant, elle est souvent ressentie comme une forme d'échec personnel qui peut s'exprimer plus ou moins ouvertement dans la troisième dimension du syndrome (Desrumaux, Ntsame Sima & Leroy, 2012).

Enfin, ces mêmes auteurs estiment que la diminution de l'accomplissement personnel, conséquence des deux autres dimensions est douloureusement vécue par les travailleurs. Elle peut s'exprimer par un sentiment d'inefficacité, un sentiment de frustration dans le travail. Comme la relation à l'autre constitue la principale motivation dans le choix d'exercer la profession, or, face à la déshumanisation de la relation à l'autre, l'agent ressent un sentiment d'échec. Il doute de ses capacités à aller vers l'autre. Ce qui entraîne une dévalorisation de soi et une démotivation dans le travail. Les agents réagissent différemment à ces difficultés. Si on constate chez la plupart d'entre eux un désinvestissement dans le travail, d'autres, au contraire, ont tendance à passer plus de temps dans le service tout en devenant sans s'en rendre compte,

de moins en moins efficace. Ainsi, l'épuisement professionnel apparaît comme un syndrome à trois dimensions comprenant un épuisement émotionnel, une déshumanisation de la relation à l'autre et une baisse de sentiment d'accomplissement professionnel. Les signes cliniques de ce syndrome le font confondre à la dépression. Selon la conceptualisation de Christina Maslach, le burnout n'est pas une nouvelle catégorie de maladie psychiatrique mais une spirale dangereuse susceptible de conduire au basculement dans la maladie de dépression ou la maladie somatique et aboutir à la désinsertion sur le plan professionnel, social et familial. Le burnout ne fait actuellement pas l'objet d'un diagnostic officiel dans les classifications médicales de référence que sont la Classification internationale des maladies (CIM-10) de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), et le Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (DSM-V) de l'Association américaine de psychiatrie(Clot, 2010). Ainsi il ressort de ces classifications médicales que le burnout ne se caractérise pas par un « diagnostic clinique » unique et précis, faisant état à la fois de symptômes et de causes bien établis. En revanche, il est défini comme un syndrome : le syndrome d'épuisement professionnel qui regroupe un ensemble de signes cliniques et de symptômes qui apparaissent progressivement chez l'individu, sans pour autant se référer à un élément causal dans sa définition. Mais dans la pratique clinique le syndrome d'épuisement professionnel s'apparent à une dépression. Sa gravité repose sur une véritable souffrance psychique. Les signes somatiques couramment observés sont entre autres : la fatigue, les céphalées, les troubles gastro-intestinaux, les troubles du sommeil, les troubles dorsaux. Par ailleurs, sont également observés, les signes comme les troubles du comportement, les conduites additives (médicaments, alcool...), les troubles alimentaire, l'altération de la sphère émotionnelle (incapacité à exprimer ses sentiments) etc. Cette symptomatologie est classée en 4 catégories par (Debuire, 1995 qui est rejoint par Larouche, 2002) :

- symptômes physiques (asthénie, lassitude, céphalées, troubles digestifs, troubles du sommeil, vulnérabilité aux infections…).

- Symptômes comportementaux (agitation, pseudo-activisme, entêtement ou au contraire apathie, retrait voire isolement).

- Symptômes psycho-émotionnels/psychoaffectifs (irritabilité, labilité émotionnelle, susceptibilité, tristesse voire désespoir).

- Symptômes cognitifs (diminution de l'attention, de la réflexion, de la créativité, difficultés mnésiques, troubles du jugement…).

En se préoccupant de la santé de l'homme au travail, la plupart des auteurs ont manqué d'évaluer l'implication de l'épuisement professionnel sur la qualité du travail ou sur le rendement. Nonobstant, Davezies (2001), distingue quels impactes de l'épuisement professionnel sur le travail. A ce titre on peut citer sans prétendre à une exhaustivité une baisse de productivité ; une baisse de la qualité du travail ; une désorganisation ; des pertes de temps ; un problème d'attitude ; l'absentéisme ; le présentéisme ; le roulement de personnel.

En ce qui concerne la baisse de productivité, on retient que la grande anxiété causée par un stress excessif ainsi que l'épuisement et l'apathie associés à l'épuisement professionnel peuvent interrompre le déroulement du travail, rendre les employés incapables de respecter un échéancier ou des quotas ou les obliger à accomplir une tâche à un rythme d'une lenteur inacceptable. De même lorsque les agents souffrent d'un stress excessif, il n'est pas surprenant de constater qu'ils ont de la difficulté à se concentrer sur leur tâche, qu'ils font plus d'erreurs ou qu'ils sont moins fiers de leur travail. Cet état de fait entraine une baisse de la qualité du travail. La désorganisation se produit lorsque les employés sont soumis à un degré de stress malsain. Ils éprouvent de la difficulté à gérer leur temps. Lorsque les membres d'une équipe sont interdépendants, le stress d'un employé se répercute sur les autres et peut nuire à l'efficacité de

l'équipe. Ces difficultés de concentration sont source de perte de temps. Les problèmes d'attitude aussi. Les personnes qui souffrent d'épuisement professionnel sont souvent plus négatives, cyniques, impatientes, désagréables et, en général, elles sont moins sociables. Il n'est également pas rare de constater dans l'organisation l'absentéisme ou le présentéisme qui sont tous des manifestations d'un climat de travail trop écrasant. Ce climat de travail a pour effet le roulement de personnel. En effet, lorsque le stress au travail devient écrasant, nombreux sont ceux qui croient que le meilleur moyen d'y échapper consiste à quitter l'entreprise. Il s'en suit des pertes d'employés le plus souvent compétent avec pour corollaire le coût élevé de son remplacement et les répercussions négatives sur le moral des autres employés. C'est dans la perspective de continuer à la suite de ces auteurs que nous visons étudier à travers la présente recherche l'implication de l'épuisement professionnel sur la qualité du travail des agents du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique (MISP).

1.3. Problématique

1.3.1. Mise en évidence du problème

L'insatisfaction et la souffrance que certains travailleurs exprimaient notamment par des plaintes sur le manque d'effectif, sur la charge physique du travail et sur certaines relations conflictuelles constituaient des facteurs importants dans l'apparition de l'épuisement professionnel (Marchand-Pégard, 2015). L'absentéisme multiple lié à cet épuisement impacte l'organisation de l'équipe. Les avancées permises grâce aux courants théoriques des organisations sur la prise en compte du facteur humain au travail ont permis d'approfondir les études sur le bien-être des travailleurs et celui de l'organisation. Cet intérêt porté aux acteurs et à leur environnement professionnel se matérialise par des études préventives de la santé psychologique au travail, de l'analyse des risques

psychosociaux au travail, de la motivation et de la satisfaction au travail, puis de bien d'autres domaines de recherche visant à comprendre les résultats issus de l'interaction entre l'individu et son lieu de travail (Sima, 2012).

Nombreuses sont les plaintes de fatigue intense ou d'épuisement émises par les participants interrogés lors de nos entretiens exploratoires. Ils déclaraient que cette fatigue survenait à la fin d'une journée de travail et pouvait se prolonger dans le long terme à cause de la charge élevée de travail au quotidien. Leur état ne leur permettait pas de se sentir dans les bonnes conditions pour le travail. De cette situation, il peut alors survenir une perception négative du travail par les agents, cette perception étant liée à une perte constante de son énergie. Un tel épuisement des ressources engendre un stress continu dont la résultante sera l'épuisement professionnel.

La vie professionnelle des infirmiers est marquée par des dimensions techniques, à travers les tâches effectuées et aussi relationnelles par le contact permanent avec la hiérarchie, les usagers, les collègues, voire l'entourage des collègues. Cette interaction constante peut susciter des sentiments de colère, de frustration, d'embarras, de peur et de désespoir entraînant un état de stress chronique émotionnellement épuisant avec des risques de burnout (Maslach& Jackson, 1981a). Cette situation n'est pas sans conséquence sur le travail fourni par les acteurs servant dans les organisations en général et ceux du MISP en particulier.

Une étude concernant toujours l'impact des exigences/ressources organisationnelles sur l'épuisement professionnel, Demerouti et *al.* (2001) élargissent la population en y associant les enseignants, les ouvriers à la chaîne, les contrôleurs aériens et les opérateurs des salles de commande. Dans cette étude, les exigences au travail sont liées à l'épuisement professionnel alors que le manque de ressources est lié au désengagement. Les résultats indiquent de grandes similarités entre les différents types de métiers. Ce qui permet de

concevoir la problématique de l'épuisement professionnel comme une difficulté commune aux travailleurs. Grâce à une méta analyse des exigences et ressources organisationnelles par modélisation d'équations structurelles, Crawford et *al.* (2010) montrent que les exigences sont positivement liées au burnout, tandis que les ressources entretiennent des liens négatifs avec l'épuisement professionnel. Cette tension organisationnelle relative aux exigences, fait donc évoquer la question du stress.

Le stress affecte la performance et la santé au travail des salariés (Kompier et Cooper, 1999 ; Kompier, Cooper &Geurts, 2000). En s'intéressant particulièrement aux enseignants du secondaire, Launis et Koly (2004) avancent que les facteurs psychosociaux qui détériorent le bien-être des enseignants viennent de sources diverses issues de l'environnement de travail, des relations entre collègues, de l'attitude envers le travail, des capacités individuelles des enseignants, de leur personnalité et de leur état de santé. Par ailleurs, l'auteur met en exergue, parmi les conséquences organisationnelles, l'absentéisme et la baisse de performance souvent constatés chez les travailleurs.

Le milieu professionnel peut être considéré comme une seconde vie pour l'employé en ce sens qu'il y passe une grande partie de son temps.En effet au cours d'un stage que nous avons eu le privilège de faire dans le milieu professionnel, nous avions été confronté pendant quelques semaines à une surcharge de travail liées à notre manque d'habiletés en tant que nouveau stagiaire. Malgré cette difficulté, nous faisions l'objet d'une sérieuse pression résultant des demandes et exigences des autres membres du personnel et de la hiérarchie. Ces pressions étaient liées, faut le signaler, aux délais assez courts de traitement de certains dossiers et au caractère délicat de certains autres. Le fait le plus marquant pour nous était la manière dont nous avions vécu cette période et le souvenir que nous en avons toujours gardé. Nous n'étions pas le seul à vivre cette situation, car dans notre quête d'aide auprès des ainés au sein du système,

nous avions compris que beaucoup d'autres membres du personnel avaient chacun dans son cas, des difficultés similaires.

Il faut noter de plus, que l'inefficacité des agents est souvent reliée à une éventuelle incompétence, sauf en cas d'analyse objective de la situation. Cette recherche s'inscrit dans une dynamique de contribution à la mise en évidence de l'existence de facteurs abstraits mais objectifs qui affectent la qualité du travail des agents d'une structure publique ; dans le cadre de ce travail, il s'agit d'un ministère d'Etat. Mieux, certains indicateurs de l'épuisement professionnel tels que les pathologies liées au travail, le stress, l'absentéisme, méritent une analyse scientifique visant une reconsidération des mécanismes de leur survenu. Cet exercice constituera une étape préalable à la mise en place de stratégies d'actions destinées à soutenir les acteurs en souffrance. C'est à cette fin que la compréhension des manifestations, des motifs, et surtout des conséquences réelles de l'épuisement professionnel s'avèrent utile. Ces différentes raisons sont celles qui motivent le choix du présent sujet.

La productivité ou la bonne marche d'une entreprise étant tributaire de l'acteur professionnel, il est important de considérer la manière dont il exécute son travail et les moyens mis à sa disposition pour le réaliser (Sima, 2012). Pour cet auteur, la situation d'inconfort au travail peut prendre une forme de contagion sociale entrainant une chaîne de malaise social et générer des dommages collatéraux sur la vie des concernés et de leur entourage. Toutes ces raisons peuvent amener à se demander à l'entame de cette étude, comment l'épuisement professionnel affecte-t-il la qualité de travail des agents du MISP ? Pour répondre à cette ultime interrogation, la démarche scientifique requiert l'usage d'hypothèses et la fixation d'objectif de recherche. Ainsi, des hypothèses et objectifs ont été fixés.

1.3.2. Objectifs de la recherche

1.3.2.1. Objectif général

Analyser les implications de l'épuisement professionnel sur la qualité du travail des agents du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique(MISP).

1.3.2.2. Objectifs spécifiques

Il s'agit spécifiquement :

- d'identifier les déterminants de l'épuisement professionnel des agents du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique (MISP);
- de montrer l'influence de l'épuisement professionnel sur la qualité de travail des agents du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique (MISP).

1.3.3. Hypothèses de la recherche

1.3.3.1. Hypothèse générale

La perte de ressources causée par l'épuisement professionnel des agents du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique(MISP) impacte la qualité des prestations de ces derniers.

1.3.3.2. Hypothèses secondaires

- L'épuisement professionnel dont souffre les agents du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique (MISP) est occasionné à la fois par des facteurs organisationnels et individuels
- La qualité du travail des agents du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique (MISP) dépend du niveau perçu de l'épuisement professionnel dont ils sont sujets.

CHAPITRE II : CADRE DE L'ETUDE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, il est question de présenter le cadre d'investigation ainsi que l'approche méthodologique adoptée pour le compte de cette recherche. Il s'agira d'abord d'exposer le cadre de la recherche ainsi que la justification du choix de ce cadre ; ensuite de révéler la nature de la recherche, la population cible, l'échantillonnage, les techniques et outils de collecte de données, les techniques de traitement et d'analyse des données ; et enfin de faire part des difficultés rencontrées au cours de cette recherche.

2.1. Présentation du cadre de l'étude

Le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique est l'un des 21 départements ministériels du gouvernement béninois. Il est dirigé par Monsieur Sacca LAFIA depuis le 06 avril 2016 et a pour mission l'élaboration de la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de sécurité, de protection et des libertés publiques. Au titre de ses attributions relatives à la sécurité publique, le MISP est chargé:

- d'assurer l'ordre public, notamment la sécurité intérieure et extérieure de l'Etat ;
- de prendre toutes les mesures tendant à assurer la prévention, la recherche et la répression de tous les faits susceptibles de troubler l'ordre public ;

- de mettre en œuvre la politique des frontières.

Au titre de ses attributions relatives à la protection des libertés publiques, le MISP est chargé :

- de prendre tous actes règlementant la vie civile des populations, la circulation des biens et des personnes conformément aux lois et conventions en vigueur ;
- d'assurer la jouissance des libertés publiques ;
- d'assurer une meilleure organisation de la transhumance nationale et lutter contre la transhumance transfrontalière ;
- de prévenir et de régler les conflits sociaux nés des successions aux trônes de chefferies traditionnelles, et les conflits inter et intra religieux ;
- de moderniser l'état civil par la création d'un fichier central ou registre de population et par l'informatisation ainsi que la formation et le recyclage des agents et officiers d'état civil conformément à la règlementation en vigueur.

Au titre de ses attributions relatives à la protection civile, le MISP est chargé :

- de préparer et de mettre en œuvre la protection et la défense civiles ;
- d'assurer sur toute l'étendue du territoire national, la protection des personnes et des biens, la sécurité des installations d'intérêt général et des ressources naturelles de la nation en liaison avec les autres départements ministériels intéressés.

Toutes ces attributions font que les agents du MISP sont sujets à de fortes pressions au travail qui les épuisent. Ce qui ne serait pas sans conséquences sur la qualité de leur travail.

2.2. Approche méthodologique de la recherche

2.2.1. Nature de l'étude

Pour étudier les implications de l'épuisement professionnel sur la qualité de travail des agents du MISP, nous avons adopté une approche qualitative qui a permis à travers des techniques de recherche spécifiques de comprendre la manière dont l'épuisement professionnel des agents du MISP agit sur la qualité de leur travail au sein dudit ministère. Toutefois, nous avons fait recours à des techniques et données quantitatives qui nous ont permis de mieux appréhender cette étude.

2.2.2. Population cible

La population cible de cette recherche est majoritairement composée des cadres du MISP. Elle est également composée de tous les agents des forces de l'ordre béninoises (policiers, gendarmes, militaires…) rencontrés sur le site du MISP durant la période d'enquête. Ces derniers constituent en quelque sorte, des personnes ressources identifiées pour le compte de cette étude étant donné qu'ils subissent une autre forme d'épuisement professionnel due aux types d'activités périlleuses qu'ils mènent durant leur carrière ; activités différentes de celles des cadres dudit ministère.

2.2.2.1. Critères de sélection

La population cible de notre étude remplit les critères suivants :

- être un agent contractuel ou permanent de l'état travaillant au MISP
- être un agent du MISP y travaillant depuis au moins un (1) an.

- être un agent du MISP ayant été victime une fois au moins du stress au travail ou du Burn out durant ses fonctions dans ledit ministère.

2.2.3. Echantillonnage

Comme l'affirment Miles et Huberman (1994 : 24),

> Peu importe ce que vous ferez, vous ne réussirez jamais à étudier tout le monde partout et dans toutes leurs activités. Les choix que vous faites (les personnes à qui vous parlerez, où, quand, à quel sujet et pourquoi) sont autant de limites aux conclusions que vous pouvez tirer, à la confiance avec laquelle vous les formulerez et au crédit que les autres leurs accorderons.

Former un échantillon n'est donc pas une tache simple et n'est pas à prendre à la légère. Et pour ce faire nous avons jugé bon de suivre une démarche structurée. Premièrement, il a fallu délimiter les frontières du site d'étude par rapport au volet géographique ; deuxièmement, il a été question de définir une population en identifiant les caractéristiques nécessitant un intérêt pour cette étude ; troisièmement, nous avons déterminé l'échantillon en fonction de son intérêt scientifique et des ressources matérielles dont nous disposons ; enfin, nous avons défini les unités d'échantillonnage. Cette dernière étape a consisté à isoler et choisir chaque membre de la population cible selon les critères préétablis.

Nous avons opté pour une technique d'échantillonnage non probabiliste notamment la techniqueà choix raisonné qui a consisté à choisir les sujets à enquêter de façon délibérée suivant des critères d'inclusion préétablis. Les agents des forces de l'ordre rencontrés sur le site du ministère durant la période d'enquête ont été systématiquement pris en compte. Ainsi nous avons pu repérer 33 individus répondant à nos critères de sélection. Le tableau I ci-dessous présente la répartition des personnes enquêtées.

Tableau I : Tableau synthétique de la population cible

Catégories des personnes enquêtées	**Effectifs**
Cadres	24
Policiers	5
Militaires	3
Gendarmes	1
Total	**33**

Source : Données de terrrain_2016

2.2.4. Techniques et outils de collecte de données

Pour le recueil des informations sur le terrain nous avons eu recours à des techniques et outils de collecte des données appropriés à la nature de notre recherche. Dans ce sens, quatre techniques de collecte de données ont été employées. Il est question, de la recherche documentaire, de l'entretien, de l'observation et de l'administration du questionnaire. Les outils correspondant respectivement à ces procédés sont la grille de lecture, le guide d'entretien, la grille d'observation et le questionnaire.

2.2.4.1. La recherche documentaire

La collecte d'information s'est effectuée dans un certain nombre de centres de documentation dont l'essentiel est résumé dans le tableau ci-après :

Tableau II : Centres de documentation et types de données recueillies

Centres de documentation	Nature des documents	Types d'informations recueillies
Bibliothèque centrale de l'UAC	Thèses, mémoires, livres, articles et rapports	Informations générales et à caractère méthodologique et technique
Centre de documentation de la FLASH	Livres, mémoires thèses, rapports et articles	Informations générales et à caractère méthodologique et technique
Archives du MISP	Rapports d'études ou de fin stage	Informations générales, spécifiques, et statistiques
Centre de documentation de l'OMS	Thèses, mémoires, livres, rapports d'études, rapports d'ateliers et communications	Informations générales et spécifiques, statistiques sur le stress au travail

Source : Données de terrain_2016

2.2.4.2. L'Entretien

L'entretien a été un moyen par lequel des informations et des données ont été collectées à travers le discours des agents du MISP par rapport aux implications de l'épuisement professionnel sur la qualité de leur travail. Il nous a surtout permis d'approfondir des informations qui n'ont pas été bien renseignées par le questionnaire. Son outil est le guide d'entretien. Celui-ci se présente sous la forme d'une liste de thèmes à aborder au cours de l'échange. Il existe plusieurs formes d'entretien. Celui utilisé dans le cadre de cette recherche est semi-dirigé. Cette technique de collecte de données a été complétée par l'observation.

2.2.4.3. L'observation

L'observation employée dans un but scientifique est définie comme *« la constatation attentive des phénomènes, sans volonté de les modifier, à l'aide de moyens d'investigation et d'étude appropriés à cette constatation »* (Landsheere, 1982 : 36). Cette technique de collecte d'information conduit à la description c'est-à-dire à la classification d'un phénomène, à la formulation d'une explication. Elle est une méthode d'enquête par laquelle on observe directement, par la présence sur son « terrain », les phénomènes sociaux qu'on cherche à étudier. Dans le cadre de cette recherche, la variante de l'observation dont on a fait usage, est l'observation non participante.

Cette forme de l'observation est une technique d'étude qui permet à l'observateur de ne pas être membre du groupe à observer. Dans ce cas, le chercheur garde une certaine distance. Il ne prend pas la parole et ne participe pas aux activités. Dans la pratique, cette technique a permis à partir d'une grille de relever les non-dits des agents du MISP.

2.2.5. Techniques de traitement et d'analyse des données

Le dépouillement des données est fait de façon manuelle. Après la transcription du contenu des entretiens, une sélection des informations a été faite. Cette sélection est faite en fonction des critères de pertinence de l'information par rapport aux thèmes abordés ; la qualité de l'information ou sa nature argumentaire. Une fois cet exercice achevé, les informations sélectionnées ont été organisées, catégorisées en fonction des thèmes de discussion et des hypothèses de la recherche.

Le traitement a consisté d'une part, à faire une analyse systématique de contenu en mettant un accent particulier sur les propos des enquêtés tels que recueillis lors de l'enquête. Ce traitement a permis, d'aboutir à des verbatim pour mieux illustrer l'analyse. La triangulation des données a servi de procédé de validation. La seconde partie des données recueillies a été traitée grâce aux

logiciels de traitement de texte Word et Excel pour la réalisation des graphiques et tableaux. En effet, les données dépouillées et analysées du terrain sont constamment confrontées avec des données documentaires préalablement analysées lors de la phase de revue documentaire, ou complétées par d'autres en fonction des informations traitées du terrain.

2.2.6. Difficultés rencontrées

Nous avons particulièrement rencontré des difficultés au début pour aborder nos enquêtés du fait de leur indisponibilité. En effet, il était difficile de trouver un créneau horaire adéquat pour s'entretenir avec ceux-ci. En conséquence, notre période d'enquête a duré un peu plus longtemps que prévu ; ce qui a entrainé des difficultés financières. Mais avec beaucoup d'acharnement, nous avons pu enquêter les personnes disposées à accepter discuter avec nous. Certaines personnes ont été réticentes à se prêter à nos entretiens, lesquels se sont particulièrement montrés réservés malgré tous les subterfuges utilisés pour les amener à s'ouvrir à nous. Nous avons pu surmonter cette situation en usant de la persévérance et en s'armant de beaucoup de patience pour arriver à moissonner des informations pertinentes, qui constituent le terreau pour l'analyse des résultats de terrain.

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE, COMMENTAIRE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

CHAPITRE III : LES DETERMINANTS DE L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL CHEZ LES AGENTS DU MISP

A travers ce chapitre, les résultats liés à l'hypothèse n°1 sont présentés, analysés et discutés au fur et à mesure. Ces résultats constituent les différents éléments qui expliquent l'épuisement professionnel des agents du ministère de l'intérieur et de la sécurité publique.

3.1. Les déterminants individuels de l'épuisement professionnel chez les agents du MISP

De l'analyse des résultats de cette recherche, il apparait que les caractéristiques individuelles interfèrent aussi bien dans les tenants que dans les aboutissants de l'épuisement professionnel. En ce qui concerne les causes de l'épuisement professionnel, les facteurs individuels qui interviennent dans la genèse de cet état pathologique sont essentiellement l'âge, le genre, la personnalité, le niveau de formation, le statut social et les espérances de l'employer. La littérature existante sur l'implication des facteurs individuels dans le développement du syndrome de l'épuisement professionnel indique que jusqu'alors, l'effet de l'âge, du niveau de formation et du genre dans le déclenchement de cet état pathologique n'a pas encore clairement été identifié. Ce constat provient de Zawieja et Guarnier (2013), qui postulent qu'en ce qui concerne les caractéristiques liées à l'individu, le lien entre, d'un côté, l'épuisement professionnel et, de l'autre côté, le genre, l'âge ou le niveau d'études, n'est pas établi. Les résultats des études sont divergents néanmoins, il semble que les personnes âgées seraient plus à risque. Mais ce point de vue contraste nos observations au Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique.

Dans ce milieu professionnel, les personnes les plus exposées au burnout sont les jeunes agents et moins diplômés. Il est claire que sur ce site d'investigation, l'âge et le niveau de formation agissent concomitamment et prédisposent l'employé au burnout. Ce vécu des jeunes agents du MISP est renseigné par les propos de A. V. 27ans, employé au MISP résume bien les points de vue de certains de la catégorie d'âge inférieur à 40ans.

> « *[… laisse, ici, c'est le diplôme et le parrainage qui comptent. Les gens comme moi qui n'ont ni grand diplôme ni chapeau sont les bon à tout fait. On t'appelle dans tous les sens. Tu travailles comme un malade et personne ne se soucie de toi. J'ai même pitié des jeunes stagiaires qui pensent qu'en s'adonnant comme ça, ils vont décrocher un contrat. Ils se l'errèrent. Moi quand ça me fatigue, je demande soin en famille...]* »

Cet extrait d'entretien met d'abord en évidence l'excès et la dureté du travail auquel est confrontée quotidiennement cette catégorie de personnes dans ce ministère. Il souligne ensuite la nature des relations qui existent entre le personnel en l'occurrence la relation hiérarchique. Cette relation marquée par l'indifférence de la souffrance de l'autre est source de frustration. Ce discours de l'agent soulève les souffrances liées au travail professionnel. En effet, les signes comme la fatigue, le désintérêt et l'absentéisme transparaissent dans ces dires. La maladie qu'elle soit réelle ou inventée est prise comme refuge. Les soins en familles constituent les moments de soulagement. Par ailleurs, le chapeau qui a le même sens ici que parrainage est dans ce milieu un facteur de protection. Ceci sous-entend la discrimination qui est également source de frustration et de mécontentement. En dehors du facteur âge, les effets de la personnalité participent aussi à donner corps à cet état morbide. La vulnérabilité de cette jeune population avait également été mentionnée par Marchand-Pégard (2015),qui affirme dans sa recherche que plus les soignants sont débutant et jeune, plus ils sont à risque ; risque causé par : des services réputés difficiles, par les horaires, et n'ont pas la connaissance de l'expérience. A cela nous ajoutons la peur de l'échec.

Certains traits de personnalité agissent comme facteurs de protections et d'autres comme de risque. Ainsi les sujets qui ont une forte tendance d'introversion sont plus exposés à l'épuisement professionnel. L'incapacité de libérer ces émotions à travers la verbalisation est source ruminations incoercible qui entraine des distorsions cognitives avec parfois des erreurs de jugement de compréhension et de la perception. Ce résultat est lien avec celui de Paterson (2000). Ce dernier affirme que les difficultés d'expression ont un impact négatif sur la capacité de la personne à apprécier ses relations, à accomplir ses buts dans la vie. Il nous est apparu en effet que les sujets qui ont une grande capacité de banalisation vivent mieux les situations de stress au travail. Ils s'adaptent mieux aux conditions de travail drastiques et changement d'atmosphère de travail. Ainsi la personnalité peut être à la fois un facteur de protection et un facteur de risque. A travers ce résultat, nous rejoignons les conclusions de Friedman et Rosenman (1959) qui énoncent que les propriétés de la personne tiennent une place importante dans le processus de stress. Pour ces auteurs en effet, les individus vivent des situations stressantes en fonction de leurs traits de personnalité. Ces derniers participent à les exposer plus facilement ou au contraire à les protéger du burnout. C'est ce que postule également le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984). Selon ce modèle, les situations de stress ne s'évaluent pas de la même façon chez les individus. A travers la perception et les cognitions, les événements s'interprètent différemment d'une personne à une autre. La situation apparaîtra stressante seulement si l'individu la juge comme telle.

Un autre fait saignant de nos résultats qui entre également en ligne de compte pour les traits de personnalité est la nature des relations entre les professionnels. La bonne collaboration entre collègue protège le personnel de l'épuisement professionnel car elle donne à l'opérateur l'illusion d'être compris et soutenu dans ce qu'il considère comme sa difficulté. Elle permet la genèse du

sentiment de ne pas être seul dans la situation. La bonne collaboration amène les employés à une satisfaction des conditions du travail qui en réalité n'est qu'apparente. Elle permet la décrispation des conditions de travail obscènes. Les individus ne souffrent de leurs conditions ou de leurs situations que lorsqu'ils estiment que les conditions de ses paires sont meilleurs à la siennes ou qu'ils méritent mieux. C'est l'idée que défend Schyns (1998), dans la perception du bien-être social. Cet auteur estime que l'individu dans la perception de son bien-être social, est poussé à faire des comparaisons entre les conditions de vie qui sont les siennes et celles que les autres ont, qu'ils désirent et qu'ils devraient aussi avoir. La théorie de la comparaison sociale conçoit le bonheur comme un regroupement de divers éléments dont dépend la perception finale. Cela va s'en dire que le sentiment d'ensemble noie les émotions négatives et destructrices ce qui aboutit à la résignation. Les travailleurs se résignent de leurs conditions et dès lors n'en souffrent plus. Ce ne sont pas les conditions de travail en elles-mêmes qui constituent le motif de satisfaction. C'est la conviction d'être en semble avec des gens qui vivent les mêmes réalités que soi. Cette illusion est en fait source de bien être subjectif. C'est également les conclusions de Diener (2003), qui parlant du bien-être psychologique au travail estime que le bien-être subjectif est d'abord l'évaluation positive qu'une personne fait de sa vie de manière globale, c'est-à-dire qu'elle cherche à savoir si elle en tire satisfaction. Aussi affirmait-il que le bien être subjectif inclut non seulement l'absence d'affects négatifs mais également la présence d'affects positifs. Ce point de vue de Diener est renchéri par Dagenais et Savoie(2011), qui concluaient que le bien-être psychologique ne traduit pas concrètement la réalité vécue au travail. L'extrait de discours suivant fait bien montre de cette observation.

> « *[... moi, ça ne me dit plus rien, nous sommes habitués à travailler comme ça. C'est le boulot. Ma femme et mes enfants savent que moi je suis tout temps occupé et ce n'est pas moi seul. C'est le quotidien de tous les cadres de ce ministère. On n'a pas le choix...si je reste à la maison par exemple, mon secteurs et mon équipe sont paralysés...je ne crains*

pas pour mes mieux jours, l'organisme s'adapte au rythme qu'on lui impose] ». [Extrait d'entretien avec V.H. 45ans cadre A1 du MISP].

L'analyse de ce discours permet de mettre en relief, la perception du bonheur dans une vue globe et la banalisation voir le déni des difficultés ou souffrances qui pourraient faire suite aux conditions de travail exécrables. A partir du moment c'est le quotidien de tous, on ne s'en plaint plus. Le bien-être est perçu à travers les autres. Il y a, à la limite, une intellectualisation des souffrances psychiques et sur investissement de l'enquêtés dans le travail. De plus son caractère indispensable à l'évolution et au bon déroulement des travaux est signalé dans cet extrait d'entretien. L'excès de travail, l'égo démesuré et l'intellectualisation des souffrances sont des traits caractéristiques de la personnalité obsessionnelle. Or cette personnalité est à risque dans cette pathologie. Dans ce discours se mêle délicatement l'impact de la situation de travail sur la vie en dehors du cadre de travail. Aussi avons-nous découvert que cette catégorie de personnes c'est-à-dire les sujets ayant une tendance obsessionnelle qui se trouve en position de subalterne surtout sous la supervision d'un responsable qu'ils jugent déficient, souffre plus de burnout. Ceux-ci, incapables de soumission, ne se sentant pas libre dans leurs mouvement et agissement pensent être incompris, assujettis ou « esclavagisés » et le vivent douloureusement. Ce vécu douloureux donne corps à l'apparition du sentiment de non accomplissement de soi et à la dépersonnalisation. Celle-ci se traduit par une insensibilité au monde environnant, un repli sur soi, une rupture ou une fragilité des rapports aux personnes surtout avec les collègues ou la hiérarchie, un désinvestissement psychologique. C'est ce que nous dit I.V. lors de l'entretien. Cet agent du ministère, est un paramilitaire placé sous les services d'un agent civil de rang A1. De son discours on retient simplement qu'il ne se sente pas à sa place.

« *[... on ne peut pas dit tout cela, sans quoi on va tomber malade. Moi j'évite d'y penser surtout quand je ne suis pas au boulot. La politique à tout gâter dans ce pays. On vous apporte des gens qui son plein*

d'assurance mais rien dans la tête. Je ne sais d'où on le débarque. Ils n'ont aucune norme...pas de logique dans les faits. On tâtonne dans les décisions. Des gens qui n'ont aucune personnalité. Le pire est que, c'est encore eux qui vont évaluer ton rendement. Ça m'énerve quoi quand j'y pense. Pour ma santé, j'ai déjà fait plusieurs fois la demandé d'affectation mais hélas. J'ai peur de craquer un de ces jours] ».

La résignation apparente de cet agent masque son vécu psychique douloureux qui est source de pollution mentale. Cet état psychologique prédispose au développement des troubles aussi bien de l'axe somatique que psychique. Ce résultat de la recherche concorde avec ceux de Paterson (2000), qui indique que les difficultés face à l'assertivité peuvent représenter le noyau de la vulnérabilité entraînant une psychopathologie grave. Et, parallèlement, cette vulnérabilité peut contribuer à maintenir la détérioration sociale et professionnelle. Il est une réalité évidente de nos jours que les causes de l'épuisement font l'objet de nombreuses recherches. Elles se situent à un niveau organisationnel, à un niveau interindividuel et à un niveau intra-individuel. Le vécu de l'épuisement professionnel et ses manifestations sont fonction de l'individu. Les individus font face aux conditions de travail avec les ressources dont ils disposent. Ainsi au MISP l'épuisement professionnel se manifeste sur l'individu par irritabilité, consommation excessive « d'excitants » ou de tranquillisants, diminution de l'estime de soi, le repli sur soi, états de tristesse, d'anxiété etc. les approches de gestion utilisée par les individus varie d'un sujet à un autre. C'est ce tente de nous dire K. J. 32ans fonctionnaire au MISP.

« [...les journées stressantes, ce n'est pas ce qui manquent. Il m'arrive d'avoir l'envi de tout laisser tomber pour me reposer mais ce n'est pas la solution. Quand j'étais à l'Agence Nationale de la Protection Civile (ANPC), je buvais constamment du café pour être éveillé et tenir jusqu'au soir. ...maintenant qu'il n'y a plus de quoi se distraire dans les bureaux, je fais usage de mon portable, sinon je m'ennuierais à mort. Mais après une journée fatiguant, une bière bien fraiche, c'est thérapeutique. Ça calme les nerf et on rentre bien détendu...] ».

Ainsi comme Monsieur K. J. beaucoup d'agents du ministère font usage de substances psycho active pour tenir le coup physiquement et psychiquement. Ce résultat concorde avec ceux de Colquitt, (2000); et Nabatchiet*al.*(2007), qui s'accordent sur le fait que lorsque l'organisation ne fournit pas aux individus les moyens pour faire face efficacement à l'épuisement professionnel chacun y vas avec ces carences et croyances. Par ailleurs, ils soulignent que le sentiment de liberté, de soutient et de justice permet de prévenir efficacement le burnout au plan individuel. Nous parvenons donc à la conclusion que les déterminants du l'épuisement professionnel sont non seulement au plan organisation mais aussi et surtout individuel. Sur ce registre, l'âge, le niveau d'instruction ou de formation, la personnalité et les expériences antérieurs sont à la fois facteurs de protection et de risques. Ces résultats concordent avec les points de vus de certains auteurs qui ont abordé cette thématique.

3.2. Causes organisationnelles de l'épuisement professionnel des agents du MISP

L'épuisement professionnel des agents du MISP est non seulement le résultat de la participation des facteurs individuels des agents eux-mêmes, mais il découle également des caractéristiques et dynamiques organisationnelles du ministère, qui jouent leur partition. Cette dimension organisationnelle des causes de l'épuisement professionnel tient à la fois au niveau de la structure de l'organisation, de la disponibilité des ressources et matériels de travail, mais aussi au niveau de la nature du fonctionnement qui dépend des dispositions hiérarchiques et managériales en vigueur dans le ministère.

3.2.1. Structure organisationnelle du MISP : source d'épuisement professionnel

Les difficultés des agents du ministère sont reliées à plusieurs niveaux selon leurs discours. Les outils de travail et la disposition des services en

relation ne facilitent pas le travail. Ils estiment d'un côté que les outils de travail mis à leur disposition sont insuffisants tant au plan quantitatif que qualitatif. Mais que le contexte de travail laisse également à désirer. Ainsi, l'insuffisance des ressources matérielles est à la base de nombreuses frustrations subies par les agents du ministère. Cette situation s'observe dans plusieurs bureaux de ladite institution. Les difficultés que rencontrent les travailleurs à cause de ces insuffisances de ressources élémentaires, reviennent dans de nombreux discours. A ce titre, S. E., un des interrogés s'exprime en ces termes :

> *« […] Heureusement que vous êtes ici vous-même pour le constater, sinon vous n'alliez pas le croire. On manque sérieusement d'outils de base pour travailler. Pour agrafer un simple document, il faut aller d'un bureau à un autre, pour mettre un caché, il faut se balader de service en service, moi ça m'agace mais je n'ai pas le choix, j'essaie de faire avec.[…] L'autre problème, c'est que les supérieurs ne veulent pas tenir compte de la situation, quand ils commandent quelque chose, ils veulent que ça soit vite prêt. On vit un paradoxe ici […] »* [Extrait d'entretien avec S. E., 37ans, agent au MISP]

L'analyse des propos de cet informateur permet de comprendre que l'insuffisance et l'indisponibilité des ressources matérielles est un fait, mais ses propos montrent également l'incidence de la situation sur son état d'esprit. Pour lui, le fait d'être obligé de faire des tours entre bureau juste pour accomplir de geste simples, est agaçant. Tout comme l'informateur S. E., plusieurs autres travailleurs du ministère vivent cette situation. L'ampleur de ce volet du problème conduit à le considérer comme un important dommage pour les conditions de travail des salariés du ministère. Ces derniers en souffrent de sorte que le simple fait de penser au service leur laisse une mauvaise impression. Pour certains parmi les informateurs, la majorité des problèmes et difficultés de santé qu'ils trainent, provient de l'ambiance et des conditions de travail dans lesquels ils évoluent. Cette réalité est également l'aboutissement des travaux des auteurs du rapport de SSQ-Groupe financier et Axé-Santé en 2013, qui affirment que, l'épuisement professionnel tire son origine du milieu de travail en ce sens que les difficultés initiales sont concentrées et rencontrées dans la sphère du travail.

L'épuisement professionnel est également toujours causé par un stress chronique et l'aboutissement de ce stress. La cause majeure serait une dégradation de la qualité de vie au travail entraînant une sensation d'épuisement. En dehors de ce fait, la nature du contexte contribue également aux difficultés des acteurs du ministère en ce sens que les taches et activités ne sont pas toujours définies à l'avance, tout comme l'aurait permis leur standardisation. De plus, ces activités sont empreintes de l'ambiance politique dans le ministère. Ce qui pousse les travailleurs à ressentir plus les caractéristique d'une structure informelle, qui privilégie les rapports de fait entre individus. Cet état des choses s'illustre à travers les propos de l'informateur U. L., un employé au MISP :

> *« […] Il n'est pas facile de travailler au ministère car le programme d'activités n'est pas stable. En dehors de quelques tâches connues qui reviennent souvent, il y a aussi d'autres sollicitations des responsables hiérarchiques qui épuisent littéralement. […] ils demandent d'exécuter des tâches qui n'ont rien à voir avec une quelconque formation. De plus, quel que soit les difficultés que vous rencontrez, aucune largesse n'est permise par rapport aux relations avec les partenaires politiques des responsables. Vous ne pouvez pas comprendre ce que je vous dis, c'est très compliqué. Mais on est là quand même, on supporte au jour le jour »*
> [Extrait d'entretien avec U. L., 32ans, employé au MISP]

L'analyse des propos de cet informateur montre que la structuration du système dans lequel il travaille au ministère n'a pas une stabilité en termes d'activités réservées aux employés. Ce qui oblige donc les travailleurs à se retrouver dans des situations de travail inconfortables. Cet inconfort se ressent d'avantage à cause des exigences des supérieures hiérarchiques par rapport aux relations qu'entretiennent les employés avec les partenaires politiques. Cet aspect des résultats obtenus rejoint le point de vue de Lawrence et Lorsch, (1989), qui estiment qu'il n'y a pas une structure type qui serait adaptée à toutes les situations et qu'une organisation ne peut être isolée de son contexte. Ce qui veut dire que selon ces auteurs, l'organisation ministérielle, dans sa structuration, devait tenir compte du contexte dans lequel il opère. Les opérations politiques respectent un certain nombre de principes auxquels les

salariés devaient être formés. De plus le fait d'adapter l'organisation au contexte apporterait une certaine facilitation des activités et aurait pu installer une certaine cohérence dans les faits et gestes des salariés, pour réduire les risques d'épuisement professionnel. Au-delà de la structuration organisationnelle du ministère, l'épuisement professionnel des agents est aussi nourri par la dynamique organisationnelle qui prévaut dans institution politique.

3.2.1.1. Dynamique organisationnelle du MISP : source d'épuisement professionnel

A partir des rapports hiérarchiques et de la structure du MISP, la dynamique de travail qui s'installe, s'avère éprouvante pour nombre d'agents. En effet, tenant compte des propos des enquêtés, la dynamique organisationnelle dans laquelle ils travaillent, suscitent chez plusieurs d'entre eux, un stress professionnel conséquent. Ce stress trouve sa source à plusieurs niveaux de la dynamique. L'effectif du personnel ne répond pas à la charge de travail, car les informateurs estiment qu'ils sont trop sollicités pour les travaux et l'insuffisance du personnel face aux tâches quotidiennes et occasionnelles, entraine un désordre répétitif entres les services et entre les agents du ministère. D'abord, cette insuffisance fait que souvent le même agent est sollicité pour plusieurs tâches à la fois et par différents responsables. Une surcharge de travail en sort et affecte les conditions de travail de plusieurs informateurs. Parmi ceux qui vivent cette épreuve, S. A. un agent du ministère affirme :

> *« […] Vous savez, j'ai compris qu'ici, tout dépend de la volonté des chefs et surtout de leur humeur. Quand ils ciblent quelqu'un, ils peuvent lui commander tout ce qu'ils veulent quand ils le veulent et comme ils le veulent. Ce qui fait que nous nous retrouvons avec une liste de tâches, très surchargée dans notre tête. […]On n'a pas le temps pour penser à nous même, ce n'est que le soir qu'on rentre tout épuiser. Quelque part, je pense que cela est dû au fait que nous ne sommes pas nombreux à pouvoir satisfaire les supérieurs. Et à cause de cela, ils ne respectent plus les postes, ils commandent à ceux en qui ils ont confiance. Pire encore, on ne négocie pas les ordres du supérieur. Exécution avant*

réclamations. C'est comme ça ici.» [Extrait d'entretien avec S. A., 29ans, agent au MISP]

L'examen du discours de cet informateur, donne à remarquer l'effectivité de la surcharge de travail chez les agents qui satisfont leurs supérieurs, ce à cause de l'exigence de confiance et de satisfaction de ces derniers, pour les différentes missions. Cette surcharge de travail conduit les travailleurs concernés à s'investir davantage au point d'épuiser progressivement leurs ressources tant physiques qu'émotionnelles. La question de la surcharge de travail a été évoqué par plusieurs auteurs (Friedman, Rosenman et Carroll, 1958 ; French et Caplan, 1973 ; Beerh et Newman, 1978). Ceux-ci ont montré les effets négatifs de la surcharge de travail pour l'organisation : insatisfaction, épuisement professionnel, diminution de l'engagement, de la motivation, absentéisme et bien d'autres. Pour eux, les risques sociaux augmentent de façon constante du fait des exigences de flexibilité croissantes des entreprises et des institutions, des modifications du marché de l'emploi et des évolutions sociodémographiques. Ces mutations sociales dans le monde du travail, semblent être l'une des cause du primat des conduites informelles sur celles formelles. Ceci à travers un climat défavorisant le souci de formalité dans l'organisation. Tout porte à croire que les agents au service des supérieurs ne font qu'exécuter. Leur association aux décisions n'est pas une évidence au ministère abritant nos investigations. Ce manque d'autonomie constitue un des nombreux facteurs entretenant le caractère mauvais des conditions de travail. L'épuisement professionnel n'est pas qu'un problème individuel. En effet, selon Statistique Canada (2010), un ensemble de facteurs individuels (40 %) et organisationnels (60 %) menant à l'épuisement professionnel ont été relevés. Comme principaux facteurs liés à l'organisation, selon leurs enquêtes, la surcharge de travail, le manque d'autonomie, le fait de ne participer à aucune décision liée à sa tâche arrivent en tête de liste. Un déséquilibre entre les efforts fournis et la reconnaissance obtenue (salaire, estime, respect, etc.), des responsabilités mal définies, une

communication insuffisante, l'ambiguïté des rôles, un climat malsain, des horaires difficiles sont également nocifs pour la santé psychologique lorsque la situation persiste.

La situation ainsi présentée, est exploitée par certains agents qui souhaitent être dans les bonnes grâces des supérieurs hiérarchiques. Ces derniers occasionnent des conflits de rôles en s'obstinant à vouloir satisfaire toutes les tâches au détriment des autres. Un des informateurs pense que c'est insidieusement ce que font certains collègues. Il s'exprime en ces termes :

> *« […] Moi je pense que finalement, travailler dans ce ministère c'est comme évoluer dans une jungle où chacun cherche plutôt ses intérêts. On ne sait plus qui fait ou qui doit faire ceci ou cela. Ce qui occasionne tellement de frustrations. […] Tout paraît calme quand on regarde de loin, mais au fond, c'est un vrai désordre qui s'anime silencieusement dans le ministère, et c'est dommage. » [Extrait d'entretien avec Z. G. 43ans, agent au MISP]*

L'analyse de ces propos montre le point de vue de cet agent qui considère l'ambiance de travail au ministère comme une jungle. Il exprime ainsi sa perception du caractère rude des quêtes d'intérêts entre travailleurs dans ce ministère. Cette situation n'aide en rien ces travailleurs en ce qui concerne les conditions de travail. Une fois encore, les caractéristiques organisationnelles du ministère contribuent à l'installation d'un épuisement professionnel. Sur cet aspect certains auteurs pensent que globalement, les tensions de rôle influencent négativement la santé au travail des professionnels (Schwab et Iwanicki, 1982 ; Leiter et Maslach, 1988). Plus spécifiquement, plus les tensions de rôle sont fortes, plus l'individu a des chances de se sentir dépassé par les événements et s'épuiser. Certaines études font apparaître des disparités aux niveaux des résultats qui ressortent des recherches qui traitent ce sujet. Pour Boles et *al.* (1997), seul le conflit de rôle a un effet significatif sur la dimension émotionnelle de l'épuisement. Le conflit de rôle influencerait plus significativement l'épuisement émotionnel alors que l'ambiguïté de rôle serait plus fortement associée à la diminution du sentiment d'accomplissement

personnel (Truchot, 2004). La relation entre le stress perçu par rapport aux rôles organisationnels et la dimension émotionnelle du *burnout* est envisagée linéaire ; c'est-à-dire que plus les tensions ressenties sont fortes et plus le malaise est perceptible pour les individus. Le conflit semble avoir une influence plus forte sur « l'assèchement des ressources émotionnelles » que l'ambiguïté. Néanmoins d'autres auteurs (Leiter M. P., Maslach C., 1988) préconisent une approche bidimensionnelle des tensions de rôle sur l'épuisement professionnel. Elle fait ressortir des questionnements sur la place des rôles dans les modèles explicatifs du *burnout.* Ce construit peut être un antécédent de l'épuisement, et peut également médiatiser la relation entre les autres « stresseurs » comme le manque de contrôle par exemple, et l'épuisement. L'absence de tensions joue quant à elle, un rôle modérateur sur la relation entre les stress perçu par les personnes et l'état d'épuisement qu'elles ressentent. C'est ce que Singh (1998) tâche d'aborder dans ces études. Quel que soit l'approche, il semble exister un lien direct entre les tensions de rôle et l'épuisement professionnel. Schématiquement, l'inadéquation entre les valeurs de l'individu et les exigences qu'il perçoit au travail, de même que l'absence de clarté sur les informations perçues peuvent devenir un facteur d'usure. A cela s'ajoute les exigences croissantes des différents rôles de la vie des personnes. L'investissement dans les différents rôles professionnels, les contraintes liées à l'exercice de ces différents rôles et les difficultés de trouver un équilibre entre les rôles professionnels et hors professionnels de l'individu engendrent un assèchement des ressources émotionnelles ainsi que celles professionnelles. L'épuisement occasionné par ces différentes sources n'est pas sans conséquences sur la qualité de travail des agents du MISP.

En termes de compléments à la discussion des résultats de cette recherche, il faut souligner qu'au-delà des facteurs individuels cités par les interviewés et attestés par les auteurs comme Hatinen*et al*. (2004) ;Demeruti*et al*. (2001) que

Leiteret Maslach (1988) ont montré que les manifestations d'épuisement professionnel augmentent au sein d'une population de travailleurs lorsqu'il y a un manque d'ajustement entre l'employé et l'organisation sur les six dimensions suivantes :le contrôle, la charge de travail, la reconnaissance, la justice, les valeurs et le soutien professionnel. Ainsi, il n'est donc pas à ignorer les déterminants organisationnels et même les ressources disponibles et le contexte de travail. Parlant des facteurs interpersonnels et organisationnels, il faut retenir l'âge, le genre, la personnalité, le niveau de formation, le statut social, les attentes du professionnel, la nature du travail, la surcharge de travail, l'ambiguïté et les conflits de rôle, le manque de soutien, le manque de contrôle et de reconnaissance, etc. L'analyse du discours des interviewés nous a permis de constater que les déterminants de l'épuisement professionnel ayant été le plus souvent mentionnés sont l'âge, le genre, la personnalité, le niveau de formation, le statut social et les attentes du professionnel. Ces observations sont cohérentes avec les conclusions de Zawieja et Guarnier (2013).

De par leurs activités et leurs responsabilités, les agents du MISP déclarent une forte pression au travail. Une situation qui peut se traduire par une plus forte tension perçue ou subie que dans d'autres activités professionnelle. Il faut aussi relever que les facteurs de stress peuvent également être à la base de l'épuisement professionnel. A cela, il faut mettent un accent particulier sur la surcharge de travail dont les interviewés n'ont pas fait cas comme déterminants à la base de l'épuisement. Ces derniers éléments ont été mis en lumière par Stordeur *et al.* (2001). Pour ces auteurs, la charge de travail, le stress, les conflits interpersonnels, l'ambiguïté de rôle puis et les styles de leadership sont dans l'ordre les prédicteurs de l'épuisement professionnel.

CHAPITRE IV : L'INFLUENCE DE L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL SUR LA QUALITE DU TRAVAIL DES AGENTS DU MISP

Les données présentées, analysées et discutées dans ce chapitre font référence à l'influence de l'épuisement professionnel sur la qualité du travail des cadres du MISP. Elles renseignent entre autre, sur les dimensions de l'épuisement professionnel, ses manifestations et les réactions des agents du MISP enquêtés face à ce fléau.

4-1- L'épuisement professionnel: un syndrome à trois dimensions au MISP

Si l'épuisement professionnel est un état caractéristique du burnout, ce syndrome s'avère en réalité plus complexe et peut être décrit au travers d'un processus comptant d'autres dimensions selon les données recueillies sur le terrain. En effet, les travaux scientifiques, et notamment ceux de Dares (2013) ont permis de concevoir l'épuisement professionnel comme un processus de dégradation du rapport subjectif au travail à travers trois dimensions telles que l'émotivité, le cynisme et la diminution de l'accomplissement personnel du travailleur.

4-1-1- L'épuisement émotionnel des agents du MISP

Comme cité en supra, la première dimension et la plus centrale de l'épuisement professionnel des cadre du MISP, est l'épuisement émotionnel. Selon les informateurs, cette dimension de l'épuisement professionnel a également une connotation aussi bien psychique que physique. C'est du moins ce que laisse croire A.F., cadre du MISP :

« […] J'ai souvent le sentiment d'être totalement vidé de mes ressources quand je passe plus de temps au bureau […]. J'ai une fatigue extrême due à une exposition continue à des facteurs que moi-même j'ignore. Les conditions de travail sont très exigeantes avec un manque de ressources et d'appui pour y faire face. Les temps de repos habituels (sommeil, week-end, congés, etc.) ne suffisent même plus à soulager cette fatigue […] ». [Extrait d'entretien avec A.F., cadre du MISP, 49ans].

Il se dégage de la lecture de cet extrait que certains cadres du MISP manquent de ressources aussi bien physique, psychique qu'émotionnelle pour faire face aux tâches qui leurs sont assignées. Face à cette difficulté, les agents adoptent plusieurs stratégies pour tenir le coup. Le tableau n° III renseigne sur les stratégies adoptées par les agents du MISP pour gérer l'épuisement émotionnel auquel ils sont confrontés.

Tableau III: Répartition des agents du MISP enquêtés selon les stratégies adoptées pour gérer l'épuisement émotionnel.

stratégies adoptées	**Effectif (N=33)**	**Pourcentage (%)**
Dormir à la pause	08	24,24
Se reposer le weekend	07	21,21
Attendre les congés	11	33,33
Se régaler à la pause	24	72,72

Source : Données de terrrain_2016

De l'examen de ce tableau, il peut être retenu que 24,24% des agents enquêtés pour le compte de cette étude choisissent de dormir aux heures de pause pour affronter leur épuisement contre 21,21% qui pense que la meilleure stratégie est d'attendre les weekends pour faire face à ce sinistre. 72,72% des enquêtés préfèrent sortir pour se régaler aux heures de pause. D'autres par contre, estiment qu'il faut plus top attendre les congés pour véritablement faire face à ce fléau. Il convient de retenir de cette lecture que les stratégies adoptées par la majorité des agents du MISP pour faire face à l'épuisement émotionnel

dont ils sont confrontés, ne consistent en rien une stratégie adéquate pour la résolution de leur problème. Ainsi, pour Douillet (2013), les exigences du travail représentent tout ce qui, dans l'environnement de travail est source de tension et peut engendrer de l'épuisement professionnel. Les ressources, quant à elles, font allusion à tout ce qui peut permettre de travailler convenablement. Elles peuvent aussi constituer un risque d'épuisement professionnel lorsqu'elles viennent à manquer. Selon Davezies (2001), la qualité du travail des agents est basée sur le postulat que le contrôle et le soutien sont des modérateurs des effets des exigences sur la santé psychologique de ces derniers.

4-1-2- Le cynisme vis-à-vis du travail au MISP

Le cynisme est la seconde dimension de l'épuisement professionnel chez les agents du MISP. C'est du moins ceux sur quoi éclaire le tableau IV.

Tableau IV : Répartition des personnes enquêtées selon les obscénités observées

obscénités	**Effectif (N=33)**	**Pourcentage (%)**
Attitude négative	23	69,69
Etre dure avec son collègue	17	51,51
Se détacher de son travail	13	39,39

Source : Données de terrrain_2016

Au regard des données de ce tableau, l'attitude du travailleur devient négative (69,69%), dure (51,51%) et même détachée (39,39%), vis-à-vis de son travail et des collègues face aux difficultés auquel il est soumis.

S'inscrivant dans ce postulat, Langevin et *al*. (2014) soulignent que le travailleur se désengage progressivement de son travail, de la structure dans laquelle il évolue. Une barrière entre lui et les autres s'érige. Il « déshumanise » inconsciemment les autres en mettant son entourage à distance. Pour Clot

(2010), cette seconde dimension correspond en quelque sorte à un mouvement d'auto-préservation face aux exigences émotionnelles du métier auxquelles la personne ne peut plus faire face. En pareil cas, les travailleurs peuvent ainsi se défendre en attribuant une forme de responsabilité au destinataire de l'activité. Plus loin, l'auteur signale que ce mouvement conduit le travailleur à réduire son investissement et à développer des conceptions péjoratives, cyniques, sur les personnes pour qui ou avec qui il est censé travailler. Cette deuxième dimension est parfois considérée comme une stratégie d'adaptation en réponse à la sur-sollicitation ressentie par le travailleur.

4-1-3- La diminution de l'accomplissement personnel au travail

Dans sa troisième dimension, l'épuisement professionnel des agents du MISP se caractérise par une perte de l'accomplissement personnel, une dévalorisation de soi, traduisant à la fois pour l'individu le sentiment d'être inefficace dans son travail et de ne pas être à la hauteur du poste auquel il est. Malgré tous ses efforts, le travailleur se sent dans une impasse. Cette dernière dimension fait l'objet de controverses ; certains auteurs considérant qu'il s'agirait plutôt d'un trait de personnalité ou encore d'une conséquence (parmi d'autres) du stress au travail qui n'aurait donc pas lieu d'être intégré dans la définition de ce syndrome (Langevin et *al*., 2014). C'est le cas d'un policier en service au MISP qui dit :

> *« […] Mon métier, je l'aime, je l'ai choisi, j'ai tout fait pour y arriver […]. Depuis plusieurs semaines, j'ai l'impression d'être vidé de l'intérieur. Je n'ai plus d'énergie pour me lever le matin, plus d'envie […] J'ai trop de projets en cours, je passe de l'un à l'autre et je n'en vois jamais le bout. J'ai l'impression de n'avoir jamais le temps de faire correctement mon travail. Je supporte de moins en moins mes collègues, les demandes de mon responsable. On accepte des choses qu'on ne devrait pas accepter. Je me dis qu'être policier ici n'est pas aussi valorisant, gratifiant que cela […] ».* [Extrait d'entretien avec J.L., policier en service au MISP, 34ans].

Cet agent, surchargé, s'épuise littéralement à satisfaire des objectifs quantitatifs tellement élevés qu'ils peuvent lui paraître absurdes. Il travaille sur de nombreux projets sans jamais avoir le sentiment d'avoir pleinement accompli son travail (qualité empêchée), n'éprouve aucune satisfaction à son travail, ne peut atteindre l'objectif fixé et, ne bénéficiant pas d'une reconnaissance suffisante de la part de son entourage professionnel, perd progressivement le sens de son travail (conflits de valeur).

Le syndrome d'épuisement professionnel se traduit donc à la fois par une érosion de l'engagement, une érosion des sentiments (à mesure que le cynisme s'installe) et une érosion de l'adéquation entre le poste et le travailleur (vécue comme une crise personnelle). Dans les cas les plus extrêmes, Langevin et *al*. (2014) estiment que le travailleur peut se trouver dans un état physique et psychique tel qu'il ne peut pas poursuivre son activité de travail ; ce qui peut être vécu comme une rupture, un écroulement soudain, alors que des signes avant-coureurs pouvaient le laisser présager. L'épuisement professionnel se traduit alors par un épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel (Clot, 2010).

4-2- Le syndrome d'épuisement professionnel et ses manifestations au MISP

Selon les agents du MISP enquêtés dans le cadre de cette étude, plusieurs manifestations sont liées à l'épuisement professionnel au MISP. Au nombre de ces manifestations, nous avons les manifestations cognitives, émotionnelles, physiques, comportementales et interpersonnelles. Le tableau n° V ci-dessous reparti les diverses manifestations du syndrome de l'épuisement professionnel recensées au MISP.

Tableau V **:** Manifestations du syndrome de l'épuisement professionnel

Manifestations cognitives	Difficultés de concentration Indécision Difficultés de réflexion Difficultés de créativité Effritement des valeurs associées au travail Oubli ou troubles mnésiques Dévalorisation Difficultés à réaliser plusieurs tâches à la fois Trouble du jugement
Manifestations émotionnelles	Irritabilité Fatigue émotionnelle Sentiment de vide Labilité émotionnelle Sentiment d'impuissance Perte de confiance en soi susceptibilité Peurs mal définies Tension nerveuse Tristesse
Manifestations physiques et somatiques	Fatigue généralisée et/ou chronique Céphalées Maux de dos Tension musculaire Trouble du sommeil Troubles digestifs Prise/perte soudaine du poids Nausées Vertige Vulnérabilité aux maladies
Manifestations comportementales et interpersonnelles	Repli sur soi Isolement Agressivité Agitation Pseudo-activisme Attitude négative envers le travail

	Démotivation L'absentéisme/ le présentéisme Manque d'empathie et de tolérance envers les collègues Comportements additifs (tabac, alcool, tranquillisants...)

Source : Données de terrain_2016

Il ressort de ce tableau synthèse que les symptômes énumérés ne sont pas propres au syndrome de l'épuisement professionnel. Ils peuvent aussi caractériser une exposition prolongée à plusieurs facteurs de risques psychosociaux et s'apparentent pour certains d'entre eux aux symptômes de stress chronique. La lecture du syndrome de l'épuisement professionnel dépend surtout de l'association de ces différents symptômes en des manifestations cognitives, émotionnelles, physiques, comportementales et interpersonnelles. Voici à cet effet les propos de madame D.F. :

> *« […] au début j'étais tout le temps fatiguée, j'avais envie de ne rien faire […] ensuite je suis devenus de plus en plus triste, tout m'irritais ; même mes collègues que j'appréciais tant. Je ne fais plus bien mon travail au point où je commence à avoir des doutes sur mes compétences parce que je n'arrive pas à me concentrer sur mon travail […] à l'étape où je suis, j'ai pitié de ma vie […] je pense donner ma démission mais je ne sais pas si c'est une bonne idée […]»* [extrait d'entretien de D.F., 36 ans, secrétaire de direction au MISP].

Monsieur P.M. va plus loin en disant :

> *« […] je ne supporte plus la pression au travail et j'ai l'impression que mes collègues critiquent mon travail ce qui est souvent la cause de nos disputes répétitives […] avant, j'étais de ceux qui aimaient le travail bien fait mais maintenant ce n'est plus le cas […] je me plains à chaque fois que mes supérieurs me donnent du boulot et je suis très agressif depuis peu […] »* [extrait d'entretien de P.M., 42 ans cadre au MISP].

A travers ces extraits d'entretien, il ressort que les manifestations du syndrome de l'épuisement professionnel peuvent apparaitre progressivement chez les agents du MISP et sans réelle cause médicale. Aussi les premières manifestations du syndrome de l'épuisement professionnel qui apparaissent sont

souvent celles émotionnelles et physiques qui sont suivies des manifestations cognitives, comportementales et interpersonnelles. Toutefois l'apparition de ces manifestations peut prendre une autre forme ; comme le révèlent les propos de P.M. chez qui le syndrome de l'épuisement professionnel s'est manifesté d'abord sur le plan cognitif et interpersonnel.

Le *Burnout* ou syndrome d'épuisement professionnel, selon le terme préféré, constitue une réponse à un stress émotionnel et physique chronique. D'après Larouche (2002), un ensemble de symptômes variés et aspécifiques peut être observé chez les personnes victimes de *Burnout* lesquels peuvent être classés en 4 catégories : les manifestations physiques, les manifestations émotionnelles, les manifestations cognitives et les manifestations comportementales. Même si des caractéristiques communes existent quant à leurs symptômes, le burnout se différencie de la dépression au sens où il s'exprime en premier lieu dans la sphère professionnelle. Ce qui n'est pas le cas pour une dépression qui s'étend à tous les aspects de la vie et nécessite un traitement plus global. D'après Langevin (2001), le diagnostic de dépression décrit un « état » de l'individu alors que le burnout permet de décrire un « processus » de dégradation du rapport subjectif au travail. En conséquence, la diminution ou l'atténuation des troubles liés au burnout passent par une analyse des dysfonctionnements organisationnels et relationnels de travail, analyse qui doit être menée de manière collective – c'est-à-dire de façon paritaire et participative. Toutefois, le syndrome de l'épuisement professionnel peut faire le lit d'une véritable dépression voire même conduire au suicide.

Les résultats que nous avons obtenus rejoignent ceux de Larouche (2002) en ce qui concerne les quatre modes de manifestations du syndrome de l'épuisement professionnel.

4-3- Réactions des agents du MISP face à l'épuisement professionnel

Face à l'épuisement professionnel, les agents du MISP enquêtés ne réagissent pas de la même façon. Le tableau VI ci-dessous présente une répartition des diverses réactions des agents du MISP face à l'épuisement professionnel selon qu'elles aient une connotation positive ou négative.

Tableau VI : Réactions des agents du MISP en fonction de leur connotation positive ou négative.

Réactions positives	Persévérance Optimisme Patience
Réactions négatives	Fuite Incertitude Fatalité Impatience Pessimisme

Source : données de terrain_2016

Certains agents du MISP enquêtés sont persévérants et espèrent une amélioration prochaine. C'est ce qu'affirme monsieur A.Y. à cet effet :

> *« […] je sais que cette situation (épuisement professionnel) ne va pas durer et que je vais très vite reprendre goût à mon travail […] ce n'est qu'une mauvaise passe temporaire que je traverse […] vous savez dans la vie il y a des hauts et des bas […] »* [Extrait d'entretien de A.Y., 39 ans, officier de police au MISP].

Pour d'autres, l'épuisement professionnel est dû à la nature de la fonction occupée au MISP. Selon eux, une rétrograde professionnelle serait la solution idéale pour surmonter cette étape. Voici les propos de monsieur B.J. à cet effet :

> *« […] depuis que j'ai été promu dans ce ministère, je ne suis plus en paix […] je ne me sens pas à ma place à ce poste et je suis très acculé de partout […] je suis de plus en plus indécis alors que mon nouveau poste est un poste décisionnel […] je compte reprendre mon ancien poste parce que au moins là je me sens utile […] je ne le fais pas de gaité de*

> *cœur mais il faut me comprendre […] »* [Extrait d'entretien de B.J., 45 ans, cadre supérieur au MISP].

D'autres agents adoptent une réaction fataliste face à l'épuisement professionnel au sein du MISP. C'est ce que révèle madame T.O. en ces termes :

> *« […] je crois que cette situation que je vis actuellement est un signe […] je ne peux pas comprendre qu'après 20 ans de service dans la fonction publique, je puisse encore commettre des erreurs pareilles ! […] je crois qu'il est temps que j'arrête, je vais prendre une retraite anticipée et me reconvertir dans le commerce […] je ne supporte plus le travail de bureau […] »*[Extrait d'entretien de T.O., 47 ans, cadre au MISP].

Ces diverses réactions ne sont pas sans conséquences sur la qualité de travail des agents du MISP. Or, Les réactions des agents du MISP face à l'épuisement professionnel dépendent des facteurs personnels mais aussi des facteurs organisationnels suscités. Selon Soulat (2009) la qualité de travail des employés est fonction de leurs réactions face à l'épuisement professionnel. Certains adopteront une attitude « fuyante » tandis que d'autres adopteront une attitude « combattante ». A travers une étude menée auprès des médecins salariés en Belgique, Cruiller (2011) démontre que plus la réaction des salariés face à l'épuisement professionnel est positive, mieux est la qualité de leur travail. Il va plus loin en affirmant que ce rapport n'est pas systématique ; il dépend aussi des aspirations professionnelles de l'employé, de ses ambitions professionnelles et de ses aptitudes personnelles. Or, nous avons observés dans nos résultats que ces facteurs influencent les réactions des agents du MISP face à l'épuisement professionnel. Ainsi, nos conclusions rejoignent ceux de Soulat (2009) et Cruiller (2011) à ce sujet.

CONCLUSION

Ce mémoire a permis de mettre en exergue les facteurs prédictifs de l'épuisement professionnel et de montrer la place de la santé au cœur de l'organisation du travail et plus particulièrement dans la santé psychologique des agents du MISP. L'objectif de notre recherche a été d'analyser les implications de l'épuisement professionnel sur la qualité du travail des agents du MISP. Pour ce faire, nous avons mené une étude qualitative après des agents dudit ministère pour appréhender les implications de l'épuisement professionnel sur la qualité de travail de ces agents.

Nos résultats ont révélés dans un premier temps que les caractéristiques personnelles des agents du MISP semblent avoir *a priori* un impact important sur leur degré d'épuisement professionnel. Particulièrement la tendance à la dépression ainsi qu'une santé psychologique fragile constituent des facteurs de vulnérabilité à prendre en compte.

De plus, certains déterminants organisationnels, notamment le climat de travail au MISP, sont des facteurs déclencheurs de l'épuisement professionnel des agents dudit ministère ; ces déterminants sont aussi corrélé à certaines représentations du métier au Bénin, notamment celui de force de l'ordre qui constitue un métier à risque.

Si l'épuisement est un état caractéristique du syndrome de l'épuisement professionnel, ce syndrome s'avère en réalité plus complexe et peut être décrit à travers un processus comptant d'autres dimensions. En effet, nos résultats ainsi que les travaux scientifiques préalables sur le sujet ont permis de concevoir l'épuisement professionnel comme un processus de dégradation du rapport au travail à travers trois dimensions : l'épuisement émotionnel, le cynisme vis-à-vis du travail et la diminution de l'accomplissement personnel au travail.

Dans un second temps, nous avons constaté que l'épuisement professionnel se manifeste différemment chez les agents du MISP et que leurs réactions face à cet état sont toutes aussi différentes les unes des autres. Ces différences peuvent s'expliquer par le fait que chaque agent enquêté vit l'épuisement professionnel en fonction de ses forces et faiblesses. Néanmoins, nous restons convaincus que nos résultats ne sont pas généralisables car cette recherche présente beaucoup de limites et donc nécessite d'être approfondis par des études ultérieures.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Beerh T. A., Newman J. E., (1978), « Job stress, employee health and organizational effectiveness: A facet analysis, model and literature review », Personnel Psychology, N°31, p. 665-699.

Bioy, A., Maquet, A., (2003). Se former à la relation d'aide : concepts, méthodes, applications. Ed: Dunod, Paris, 2003, p. 27

Boles J. S., Mark W.J., Hair J. F., (1997), « Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: inter-relationships and effects on some related consequences », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, p. 17-28

Boudrias, S., Savoie. A., et Brunet., L. (2007). *Vérification d'un modèle de la santé psychologique au travail au Québec et en France.* Université de Montréal.

Bradley, H.B. (1969).*Community-based treatment for young adult offenders*. Crimes and Delinquency.

Brenninkmeyer V., Van Yperen N.W. Buunk B.P., (2001), « Burnout and depression are not identical twins: is decline of superiority a distinguishing feature? », Personality and Individual Differences, Vol. 30, p. 873-880

Brien, M., Lapointe, D., Gilbert, M-H., Brunet, L., & Savoie, A. (2008). *Le climat comme prédicteur de l'ajustement au travail des enseignants et vérification de l'effet de médiation de la satisfaction des besoins fondamentaux*. Acte du 15 ème congrès de psychologie du travail et des organisations de langue française, Québec.

Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J., & Ivers, H. (2003). Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. Études et recherches, Rapport R-342, Montréal, IRSST

Burke R.J., Shearer J., Deszca G. (1984), « Correlates of burnout phases among police officers », Group and Organization Studies, Vol.9, p. 451-466

Cathébras, P., Begon, A., Laporte,S., Bois, C. &Truchot, D. (2004). Epuisement professionnel chez les médecins généralistes. Presse Médicale, 33 : 1569-74.

Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organization*. New-York : Praeger

Clot Y., (2010). Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux, La Découverte, collection « Cahiers libres », 190 p.

Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 834-848.

Cruiller, F. (2011).« Professional burnout in human service organization ».Praeger; New-York.

Dagenais-Desmarais, V., &Savoie, A. (2011). What is Psychological Well-Being, Really? A grassroots approach from the organizational sciences. Journal Happiness Study, 1-26.

Dares, (2013). Enquête « Conditions de travail », 6e édition

Davezies Ph., (2001). Charge de travail et enjeux de santé, intervention au colloque « Négocier la charge de travail entre performance, organisation et conditions de travail » organisé par l'Anact, 8 p.

Davezies, P. (1999). Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler*, 3, 87-114.

Debout, M., &Larose, C. (2003). *Violences au travail : agressions, harcèlements, plans sociaux*. Paris : Les Éditions de l'atelier

Debuire, F. (1995). Burn out syndrom : épuisement professionnel. Th.: Médecine. Lille.

Demerouti, E., &Nachreiner, F. (1996). Reliability *and validity of Maslach Burnout Inventory: a critical approach*. ZeitschriftfürArbeitswissenschaft.

Demerouti, E. (1999). *Burnout: A consequence of specific working conditions among human service and production tasks*. Frankfurt/Man Lang.

Demerouti, E., Bakker, A., Naichreiner, F., et Schaufeli, W. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses.*Journal of advanced nursing*, *32*(2), 454-464.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., &Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands- Resources Model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 499-512.

Desrumaux, P. ; Brien, M. ; Forest, J. ; Mageau, G.A. ; Boudrias, J.S. ; et Brunet, L. *(2012). The basic psychological needs at work scale: measurement invariance between Canada and France.* AppliedPsychology : Health and Well-Being.

Desrumaux, P., NtsameSima, M.N., & Nathalie, L. (2011).*Harcèlement moral au travail et pro/antisocialité du salarié victime : quels effets sur le jugement, les émotions et les intentions d'aide des témoins* ? Psychologie du Travail et des Organisations, vol 17

Diener, D., Oishi, S., & Lucas, R. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of Life. Annual Review of Psychology, 54, 403-425

Diener, E. (1994). Subjective well-being. Psychological Bulletin, 95, 542-575

Dimitrova, T. (1994).Taxonomy and biostratigraphy of genus Schulzospora (Carboniferous) from The Dobrudzha Coal Basin, North-East Bulgaria.*ReviewBulgar of GeologySoical, 3,* 85-89.

Douillet Ph., (2013). Prévenir les risques psychosociaux : outils et méthodes pour réguler le travail, Anact, collection « Agir sur… », 160 p.

Farber, B. (2000). *Introduction: understanding and treating burnout in a changing culture*. JCLP/In Session: Psychotherapy in Practice.

French J.R.P., Caplan R. D., (1973), Organizational stress and individual strain, In, The Failure of Success, MARROW A. J., New York, AMACOM

Freudenberger, H. (1987). L'épuisement professionnel: La Brûlure interne, Québec. Gaétan Morin Éditeur. 1987

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

Freudenberger, H.J. (1986). *Women's Burnout*. New York: Penguin books.

Freudenberger, H.J.,&Richelson, G. (1980).*Burnout: The High Cost of High Achievement*. New York: Double Day Garden City

Friedman M., Rosenman R. H., Carroll V. (1958). « Changes in serum cholesterol and blood clotting time in men subjected to cyclic variation of occupational stress », Circulation, Vol. 17, p.852- 861

Gallois P., Vallée, J.P., Le Noc, Y. (2006). Médecine générale en crise : faits et questions. Médecine, 2(5): 223-228.

Girault, N. (1989). Burnout, émergences et stratégies d'adaptation : le cas de la médecine d'urgence. Th. : Psychologie, Paris V.

Guillevic, C. (1999). *Psychologie du travail. Comprendre et analyser le comportement de l'homme au travail : théories et applications*. Paris: Nathan.

Hatinen, M., Kinnunen, U., Peddonen, M. etAra, A.(2004). Burnout patterns in rehabilitation: short-tenn changes in job conditions, personal resources, and health. *Journal ofoccupational health psychology*: vol. 9, no 3, p.220-237.

Herrman, H., & Jane-Llopis, E. (2005).Mental health promotion and public health.*Promotion and education*, (38), 42-47. Version électronique : http://ped.sagepub.com/content/12/2_suppl/42.

Huberman, M. et Mils, M. (1994). Analyse des données qualitatives. De Boeck, Paris, 1ere Ed.

Janot L., Hue S., Rascle N. (2010), « Rôle et impact du contexte et des représentations du métier sur l'épuisement professionnel des enseignants débutants », congrès international d'Actualité de la Recherche en Education et Formation, Genève.

Kompier, M., & Cooper, C. (1999).*Preventing stress, improving productivity: European case studies in the workplace*. London and New York:Routledge.

Kompier, M., Cooper, C., &Geurts, S. (2000). A multiple case study approach to work stress prevention in Europe. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *9(3)*, 371-400.

Langevin V. (2001). « *Burnout and Health* », in *Références en santé au travail*, n° 131, INRS (référence n° FRPS 26), 3 p.

Langevin V., (2014). Boini S., François M., Riou A., « CopenhagenBurnoutInventory (CBI) », in Références en santé au travail, n° 138, INRS (référence n° FRPS 38), 23 p.

Larouche, L. (2002). Qu'est-ce que le syndrome d'épuisement professionnel ? Quintessence, 108 : 4-8.

Launis, K., & Koli, A. (2004). Le bien-être au travail en mutation chez les enseignants-Une nouvelle approche guidée par la théorie culturelle et historique de l'activité. *Pistes*, *6(2)*, 1-18.

Lawrence P., Lorsch J. (1989). *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.

Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.

Lazarus, R.L., &Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal and Coping.New York: Springer.

Lebigot, F. &Lafont, B. (1985). Psychologie de l'épuisement professionnel. Annales Médico-psychologiques, 8 : 769-775.

Leiter M. P., Maslach C., (1988), « The impact of interpersonalenvironment on burnout », *Journal of OrganizationalBehavior*, Vol. 9, p. 297-308

Marchand-Pégard, M. (2015). « *L'épuisement professionnel en EHPAD. Comprendre et prévenir* ». Mémoire rédigé pour l'obtention du Diplôme Inter-universitaire d'Infirmier Référent en EHPAD et en SSIAD. Université Paris Descartes, Faculté Cochin-Port Royal**.**

Maslach, C. (1976). *Burn-out*.Human Behavior.

Maslach, C. (2001). What have we learned about burnout and health? Psychological Health, 16(5): 607-11.

Maslach, C., & Jackson, S.E. (1986).*The Maslachbumout inventory*. 2ème éd., Palo Alto : CA, Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., & , M.P. (1997).*The truth about burnout: How organizations cause stress personal and what to do about it*. San Francisco CA: Jossey-Bass

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

Mathey S., Gobin P., Dorot D., Rascle N. (2010), "Etude de l'effet d'amorçage orthographique selon les caractéristiques émotionnelles des individus", Société Française de Psychologie, Lille.

Ménard, J., & Brunet, L. (2010). *Authenticité et bien-être : une invitation à bien comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail*. Pratiques Psychologiques.

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., et Hofmann, D. A. (2001). Safety at Work: A Meta Analytic Investigation of the Link Between Job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *96*(1), 71-94.

OMS (1946). *Constitution de l'Organisation Mondiale de la Santé*. New York, NY : Organisation Mondiale de la santé. Revue électronique :http://apps.who.int/gb/bd/F/F_index.html

Paterson, R. J. (2000). The Assertiveness Workbook. Oakland, CA : New Harbinger Publications

Robert, P., (2000), *Le petit Robert*, Paris : Le Robert.

Schwab R. L., Iwanicki, (1982), « Perceived role conflict, role ambiguity and teacher burnout », *Educational Administration Quarterly*, Vol. 18, p. 60-74

Schyns, P. (1998). Crossnational differences in happiness: Economic and cultural factors explored? Social Indicators Research, 3-26.

Sima, M. (2012). *Pour un modèle explicatif de l'épuisement professionnel et du bien-être psychologique au travail : vers une validation prévisionnelle et transculturelle.* Philosophie. Université Charles de Gaulle - Lille III.

Singh J., (1998), « Striking a balance in boundary spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople », *Journal f Marketing Research*, Vol. 62, p. 69-86

Soulat M. (2009), *« Le burn out »*, Presses universitaires de France (Puf), collection « Que sais-je ? »,128 p.

Statistique Canada. (2010). *Enquête sociale générale*, Aperçu sur l'emploi du temps des Canadiens

Stordeur S, D'Hoore W, Vandenberghe C. (2001). Leadership, stress organisationnel et l'épuisement émotionnel chez le personnel de soins infirmiers de l'hôpital. J Adv. Nurs. 2001 Août ; 35 (4) : 533- 542.

Truchot D., (2004), *Epuisement professionnel et Burnout : Concepts, modèles et interventions*, Paris, Editions Dunod.

Zawieja Ph. et Guarnieri F. (2013). Épuisement professionnel. Approches innovantes et pluridisciplinaires, Armand Colin/Recherches.

ANNEXES

Guide d'entretien semi structuré

(A l'endroit des cadres et agents du ministère de l'intérieur et de la sécurité publique)

Dans le cadre de notre soutenance de mémoire de maitrise en psychologie, nous recueillons des informations portant sur les implications de l'épuisement professionnel sur la qualité du travail des agents du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique. Vous êtes donc identifié pour nous donner des informations utiles et exploitables. Nous vous sauront infiniment gré de nous accorder quelques minutes pour nous entretenir avec vous sur le sujet. La réussite de cette étude est fonction de la sincérité de vos réponses qui seront strictement tenues confidentielles. Merci d'accepter

- Compréhension sur l'épuisement professionnel
- Déterminants individuels de l'épuisement professionnel chez les agents du MISP
- Déterminants organisationnels de l'épuisement professionnel chez les agents du MISP
- L'influence de l'épuisement professionnel sur la qualité de travail des agents du MISP
- Les dimensions de l'épuisement professionnel au MISP
- Le syndrome d'épuisement professionnel et ses manifestations au MISP

- Manifestations émotionnelles et physiques
- Manifestations comportementales et interpersonnelles
- Réactions et attitudes des agents face à l'épuisement professionnel

Grille d'observation

(*Réservée à l'agent enquêteur*)

Pour pouvoir bien analyser les non-dits des cadres et agents du ministère de l'intérieur et de la sécurité publique qui s'observent au cours de l'entretien, nous avons élaboré une grille d'observation qui se présente comme suit :

- Attitude des agents au cours de l'entretien
- L'humeur des agents au cours de l'entretien
- L'anxiété
- Les troubles de comportement
- Le repli sur soi
- Trouble de mémoire
- Fatigue
- Essoufflement
- Burn out
- Plaintes
- Culpabilité
- Honte
- Revendication

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE 2

DÉDICACE 3

REMERCIEMENTS 4

RÉSUMÉ 5

ABSTRACT 5

INTRODUCTION 6

PREMIERE PARTIE : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 9

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE 10

1.1. Clarification conceptuelle 10

1.1.1. Implication 10

1.1.2. Epuisement professionnel 11

1.1.3. Qualité du travail 13

1.2. Revue de littérature 15

1.3. Problématique 22

1.3.1. Mise en évidence du problème 22

1.3.2. Objectifs de la recherche 25

1.3.2.1. Objectif général 26
1.3.2.2. Objectifs spécifiques 26
1.3.3. Hypothèses de la recherche 26
1.3.3.1. Hypothèse générale 26
1.3.3.2. Hypothèses secondaires 26
CHAPITRE II : CADRE DE L'ETUDE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 27
2.1. Présentation du cadre de l'étude 27
2.2. Approche méthodologique de la recherche 29
2.2.1. Nature de l'étude 29
2.2.2. Population cible 29
2.2.2.1. Critères de sélection 29
2.2.3. Echantillonnage 30
2.2.4. Techniques et outils de collecte de données 31
2.2.4.1. La recherche documentaire 31
2.2.4.2. L'Entretien 32
2.2.4.3. L'observation 32
2.2.5. Techniques de traitement et d'analyse des données 33
2.2.6. Difficultés rencontrées 34
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE, COMMENTAIRE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE 35
CHAPITRE III : LES DETERMINANTS DE L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL CHEZ LES AGENTS DU MISP 36
3.1. Les déterminants individuels de l'épuisement professionnel chez les agents du MISP 36

3.2. Causes organisationnelles de l'épuisement professionnel des agents du MISP 42

3.2.1. Structure organisationnelle du MISP : source d'épuisement professionnel 42

3.2.1.1. Dynamique organisationnelle du MISP : source d'épuisement professionnel 45

CHAPITRE IV : L'INFLUENCE DE L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL SUR LA QUALITE DU TRAVAIL DES AGENTS DU MISP 50

4-1- L'épuisement professionnel: un syndrome à trois dimensions au MISP 50

4-1-1- L'épuisement émotionnel des agents du MISP 50

4-1-2- Le cynisme vis-à-vis du travail au MISP 52

4-1-3- La diminution de l'accomplissement personnel au travail..... 53

4-2- Le syndrome d'épuisement professionnel et ses manifestations au MISP . 54

4-3- Réactions des agents du MISP face à l'épuisement professionnel..... 57

CONCLUSION 60

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 62

ANNEXES 68

TABLE DES MATIERES 69

MEMOIRE DE MAITRISE : LES IMPLICATIONS DE L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL SUR LA QUALITE DU TRAVAIL DES AGENTS DU MISP

MEMOIRE DE MAITRISE : LES IMPLICATIONS DE L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL SUR LA QUALITE DU TRAVAIL DES AGENTS DU MISP