Le rôle du supérieur hiérarchique dans la prévention du Burnout des cadres

Ludovic PICART(1), Jacques JAUSSAUD(2)

(1) Docteur en Sciences de gestion - Chercheur associé -
Université de Pau et des Pays de l'Adour - CATT (e2s-UPPA),
(2) Professeur en Sciences de gestion -
Université de Pau et des Pays de l'Adour CATT (e2s-UPPA)

Résumé : La littérature souligne le rôle crucial du soutien du supérieur hiérarchique, le N+1, dans la survenance ou non du Burnout en situation de travail tendue. Si le rôle d'un tel soutien (ou non soutien) semble intuitivement fondé, il reste à préciser les mécanismes qui le rendent opérationnel. Cet article vise à comprendre pourquoi, en situation de travail tendue, le soutien du N+1 prévient le Burnout, alors que son non soutien y conduit. La théorie de la conservation des ressources suggère que la possibilité pour le salarié de protéger les ressources dont il dispose, de les développer, ou de compenser celles qu'il peut être amené à perdre, est essentiel dans la non survenance du Burnout. Au contraire, la perte de ces ressources ou d'une partie d'entre elles, non compensée, peut conduire à la souffrance au travail voire au Burnout. La théorie de la conservation des ressources sera mobilisée ici pour étudier un ensemble de situations de travail tendues dans une entreprise fortement exposée aux risques psychosociaux, certaines de ces situations ayant conduit au Burnout, d'autres non. Le rôle du N+1 sera ainsi analysé du point de vue de cette conservation (ou non) des ressources du salarié, de façon à préciser la nature du lien entre soutien (ou non soutien) du N+1 et survenance du Burnout. Un programme de formation visant à sensibiliser les supérieurs hiérarchiques puis à les placer face à leurs responsabilités est en conséquence esquissé.

Mots-clés : Burnout, prévention, risques psychosociaux, théorie de la conservation des ressources.

1 Introduction

Les enseignements dispensés dans les écoles d'ingénieurs, de management, ou les formations en gestion des universités abordent la question des risques psycho-sociaux (RPS). Ces enseignements sensibilisent les futurs managers à la nécessaire prise en compte de la santé des collaborateurs, leur santé physique, mais aussi comme l'impose le droit du travail, leur santé mentale. À cet égard, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit la santé non seulement comme une absence de maladie, mais aussi comme un état complet de bien-être physique, psychique et social. Au-delà de

la sensibilisation qu'offrent les enseignements en question, cette contribution de deux chercheurs en sciences de gestion vise à apporter une aide à la création de formations spécifiques dédiées aux managers.

Nos travaux sont focalisés sur le risque de Burnout. En règle générale, deux grandes visions des causes du Burnout s'opposent. Pour les uns, il résulterait d'une organisation défaillante, alors que pour d'autres, des facteurs individuels prédisposent certains individus à être atteints par ce syndrome. Pezé (2019) souligne que deux courants également s'affrontent en analyse de la souffrance au travail. L'un, celui des cliniciens du travail, met en cause la profonde modification de l'organisation du travail depuis les années 1990 et l'intensification des activités ; l'autre situe la cause de la souffrance par l'augmentation du nombre de pervers narcissiques et de managers toxiques. Tant dans la perspective du premier courant, mettant l'accent sur la mise sous tension des organisations, que de celle du second soulignant les dérives dans la posture des managers, il est selon nous nécessaire de mener des actions de formation visant à sensibiliser les managers non seulement aux RPS mais aussi à leur rôle dans leur apparition.

Pour préciser le rôle du N+1 dans la survenance du Burnout, la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) s'avère être extrêmement pertinente. Elle sera mobilisée ici afin d'étudier un ensemble de situations de travail tendues au sens de Karasek, 1979 – *job strain*, forte demande (surcharge de travail), faible latitude laissée aux collaborateurs, fréquence des conflits de rôle, et injustice perçue –, dans une entreprise particulièrement exposée aux risques psychosociaux. Certaines de ces situations ont conduit au Burnout, d'autres non.

La section 2 permettra de préciser la notion de Burnout, puis de rappeler l'apport de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989). Nous analyserons ensuite, dans une démarche qualitative portant sur 15 situations critiques, les causes du Burnout sous l'angle de cette théorie de la conservation des ressources (section 3). Cette analyse nous permettra en section 4 de discuter les résultats du travail empirique réalisé et de proposer des actions de formation préventive.

2 Le syndrome du Burnout et la théorie de la conservation des ressources.

La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) stipule que le stress apparait losqu'un individu voit menacées ou perdues certaines de ses ressources, et qu'il ne peut en compenser la perte. Lorsque ce stress devient chronique, apparait alors la souffrance au travail qui peut aboutir au Burnout.

2.1 Le syndrome du Burnout.

L'expression épuisement professionnel est communément utilisée pour traduire le terme anglosaxon de Burnout (Chabot, 2013). Il s'agit d'un épuisement physique et psychologique au travail, se traduisant par un sentiment d'impuissance et d'échec, une forte émotivité, une vision négative de soi-même et des autres, et une forte insatisfaction (Freudenberger et Richelson, 1980). Le syndrome du Burnout fait l'objet

Published in : Laurence Bergugnat et Loïc Lerouge (dir.), *Revue Education, Santé, Sociétés, Vol. 7, No. 2 "La santé au travail : une question d'éducation et de formation ?"*, Editions des archives contemporaines,
ISSN : 2425-617X, ISBN : 9782813003836, doi : 10.17184/eac.9782813003836

de nombreuses recherches, tant en sciences sociales (Chabot, 2013), en psychologie (Ménard et Brunet, 2012), qu'en organisation du travail (Gollac et Volkoff, 2003).

Le modèle de Maslach et Jackson (1981) identifie et décrit les trois dimensions du syndrome et fait office de modèle de référence [fig. 1]. Ces trois dimensions sont l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation des relations (mise à distance des collègues, des clients, des patients…) et le faible sentiment d'accomplissement personnel.

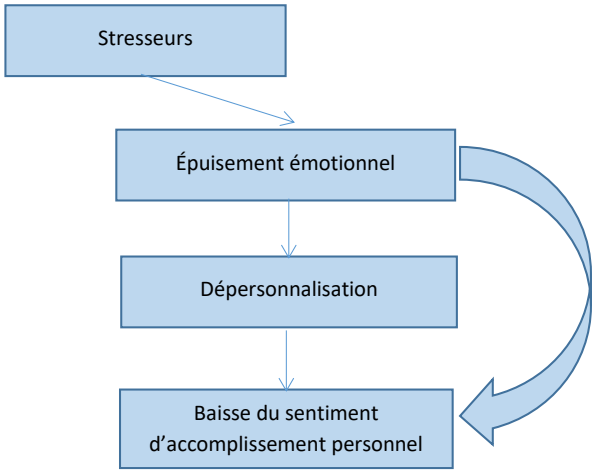


Fig. 1 : Le processus de Burnout d'après le modèle tridimensionnel de Maslach et Jackson (Truchot, 2004, p. 14)

Les approches psychosociales sont de plus en plus mobilisées dans la recherche sur le Burnout car elles permettent d'étudier la dimension psychologique de l'individu en interaction avec son environnement social. Nous pouvons citer les approches en termes d'équité et de justice (Schaufeli et Enzmann, 1998), d'efforts et de récompenses (Siegrist, 1996), le modèle exigences/contrôle de Karasek (1979), et exigences/contrôle/soutien de Karasek et Theorell (1990), la psychodynamique du travail (Dejours, 2015), et enfin, pour cet article en particulier, la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989).

2.2 Burnout et théorie de la conservation des ressources

La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) est souvent mobilisée dans les recherches sur le Burnout (Hobfoll et Freedy, 1993 ; Park *et al.*, 2014). Ce choix est pour notre part fait en référence à nos précédents travaux (Picart et Jaussaud, 2018 ; Picart *et al.*, 2019). Ces travaux nous ont permis de préciser les facteurs organisationnels conduisant au Burnout et d'en dégager le processus, en identifiant le rôle crucial que joue le soutien ou l'absence de soutien de la part du N+1. Ceci nous conduit à dégager ici une nouvelle problématique : Quelles sont les ressources menacées par l'absence de soutien du N+1 ? Quelles ressources, perdues à cause du manque de soutien du N+1, causeront le Burnout ?

Published in : Laurence Bergugnat et Loïc Lerouge (dir.), *Revue Education, Santé, Sociétés, Vol. 7, No. 2 "La santé au travail : une question d'éducation et de formation ?"*, Editions des archives contemporaines, ISSN : 2425-617X, ISBN : 9782813003836, doi : 10.17184/eac.9782813003836

La théorie de la conservation des ressources vise avant tout à analyser le phénomène de stress, et a de ce fait été appliquée aux recherches sur le Burnout. Rappelons dans un premier temps ce que nous apprend la théorie d'Hobfoll. Nous détaillerons dans un second temps les 74 ressources qu'il a identifiées, et qui seront étudiées dans le cas que nous développerons dans notre partie empirique.

Hobfoll part du principe que les individus cherchent en permanence à conserver, protéger et développer des ressources. Hobfoll (1989) identifie 74 ressources communes aux individus, qu'il classe en ressources personnelles, sociales, matérielles et énergétiques. L'évaluation des situations qui se présentent à un individu est faite en fonction du risque de perte ou de la perte effective de ces ressources. Le stress, et au-delà le Burnout, se développent lorsqu'il y a perte ou menace de perte de certaines de ces ressources, ou quand aucune compensation n'est faite entre la perte d'une ressource et l'acquisition d'une nouvelle ressource. En d'autres termes, en situation de travail tendue, la possibilité pour le salarié de protéger l'ensemble des ressources dont il dispose, de les développer, ou de compenser celles qu'il peut être amené à perdre, est essentiel dans la non survenance du Burnout. Au contraire, la perte de ces ressources ou d'une partie d'entre elles, non compensées, peut conduire à la souffrance au travail voire au Burnout. Selon Zawieja et Guarnieri (2013), les hauts niveaux d'exigence durant une longue période conduisent au Burnout parce que le niveau auquel ces exigences usent les ressources dépasse le niveau de leur remplacement.

Clarifions la notion de ressources selon Hobfoll (1989). « *Les ressources sont définies comme ces objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies qui sont valorisées par l'individu ou qui servent de moyen de réalisation de ces objets, caractéristiques personnelles, conditions, ou des énergies* » (Hobfoll,1989, p. 516, notre traduction). Pour Hobfoll, les conditions environnementales peuvent menacer ou provoquer un épuisement des ressources.

Les quatre types de ressources identifiés par Hobfoll sont :

- les ressources matérielles (*objects* pour Hobfoll (1989), en anglais), qui correspondent aux biens matériels (maison, voiture, vêtements, etc.). Elles sont importantes tant pour leur une utilité intrinsèque que pour leur valeur sociale, par le statut qu'elles confèrent ;
- les ressources sociales (*conditions*), qui concernent le statut social, mais aussi l'environnement social (santé des proches, aide qu'ils peuvent apporter, soutien qu'impliquent les relations sociales et activités collectives, etc.). Hobfoll considère que l'environnement peut offrir à l'individu des conditions favorables à son développement d'une part et une protection contre des situations négatives d'autre part ;
- les ressources personnelles (*personal characteristics*) : elles concernent les caractéristiques à la fois personnelles et psychologiques de l'individu. Elles sont liées aux compétences et aux traits de personnalité ;
- les ressources énergétiques (*energies*), qui permettent d'ouvrir l'accès à l'acquisition d'autres ressources. Comme le suggère Hobfoll (Dodeler *et al.*, 2018), nous

Published in : Laurence Bergugnat et Loïc Lerouge (dir.), *Revue Education, Santé, Sociétés, Vol. 7, No. 2 "La santé au travail : une question d'éducation et de formation ?"*, Editions des archives contemporaines,
ISSN : 2425-617X, ISBN : 9782813003836, doi : 10.17184/eac.9782813003836

les dissocions en deux grandes sous familles : la première concerne les ressources énergétiques que nous pourrions considérer comme ressources de vie ou d'endurance (sommeil, temps libre, santé) ; la deuxième sous famille concerne plutôt l'argent et les ressources financière (argent, revenus, sécurité financière). Dans les deux cas, ces ressources permettent d'ouvrir l'accès à l'acquisition d'autres ressources.

Hobfoll propose une échelle de mesure, l'échelle COR-E, permettant de mesurer les fluctuations des différentes catégories de ressources (Hobfoll *et al.*, 1992 ; Hobfoll, et Lilly, 1993). Cette échelle détaille la liste des 74 ressources dont nous parlions précédemment, et a été traduite en français en 2018 (Dodeler *et al.*, 2018). Nous nous appuyons sur cette traduction [tab. 1]. Une partie seulement de ces ressources ont pu être suffisamment documentées dans les 15 situations que nous allons, en section suivante, étudier ; ces ressources figurent en gras dans le tableau 1.

Tab. 1 : Les 74 ressources identifiées par Hobfoll (1989). En gras données codées dans nos situations.

Ressources matérielles
1 - Avoir un moyen de transport personnel (voiture, vélo …)
5 - Disposer de vêtements en quantité suffisante
9 - Disposer de plus de vêtements que ce dont j'ai besoin
16 - Outils / instruments nécessaires à mon travail
20 - Posséder les appareils ménagers nécessaires au quotidien
24 - Avoir un logement qui convient à mes besoins
27 - Nourriture en quantité et qualité suffisantes
28 - Avoir un logement plus grand que ce dont j'ai besoin
32 - Disposer de meubles en quantité suffisante
36 - Pourvoir aux besoins essentiels de mes enfants
40 - Pouvoir offrir des extras à mes enfants
Ressources personnelles
2 - Sentiment de réussite
10- Être fier(e) de moi
13 - Sentiment d'accomplir mes buts
17 - Espoir
21 - Sentiment que mes succès futurs dépendent de moi
25 - Tendance à l'optimisme
29 - Avoir le sens de l'humour
33 - Sentiment d'avoir le contrôle sur ma vie
35 - Capacité à bien communiquer
37 - Sentiment d'avoir une vie paisible
39 - Capacité à organiser mes activités
41 - Sens de l'engagement
44 - Autodiscipline
47 - Avoir la motivation suffisante pour mener à bien mes projets
51 - Sentiment de savoir qui je suis
54 - Sentiment d'être indépendant

Published in : Laurence Bergugnat et Loïc Lerouge (dir.), *Revue Education, Santé, Sociétés, Vol. 7, No. 2 "La santé au travail : une question d'éducation et de formation ?"*, Editions des archives contemporaines,
ISSN : 2425-617X, ISBN : 9782813003836, doi : 10.17184/eac.9782813003836

57 - Sentiment de savoir où je vais dans ma vie
60 - Sentiment que ma vie a un sens, un but
61 - Avoir des sentiments positifs envers moi-même
Ressources énergétiques
Sous famille 1, endurance
3 - Temps de sommeil
8 - Avoir du temps libre
12 - Avoir du temps pour travailler
19 - Résistance, endurance face à l'adversité
22 - Avoir un quotidien stimulant
23 - Santé personnelle
Sous famille 2, argent
43 - Disposer d'argent pour des petits à-côtés, des extras
46 - Avoir des économies, de l'argent de côté pour les imprévus
50 - Avoir des revenus suffisants
53 - Disposer de suffisamment d'argent
56 - Posséder des avantages financiers (propriétés, actions, …)
63 - Avoir de l'argent pour les moyens de transport
65 - Disposer d'assurance(s) médicale(s) adéquate(s)
67 - Sécurité financière pour ma retraite
70 - Argent pour des projets d'évolution personnelle (reprise d'études, création d'une entreprise, …)
73 - Disposer d'une aide financière si besoin
Ressources sociales
4 - Être heureux en ménage / vie de couple satisfaisante
6 - Sentiment d'avoir de la valeur pour autrui
7 - Stabilité familiale
11 - Se sentir proche d'un ou plusieurs membres de ma famille
14 - Bonnes relations avec mes enfants
15 - Temps passé avec des êtres aimés
18 - Santé de mes enfants
26 - Statut professionnel / ancienneté professionnelle
30 - Emploi stable
31 - Intimité avec mon (ma) conjoint(e) ou partenaire
34 - Avoir un rôle de leader
38 - Être reconnu pour ce que je fais (actions, réalisations)
42 - Se sentir proche ou intime avec au moins un(e) ami(e)
45 - Être compris par mes supérieurs ou employeurs
48 - Santé du conjoint(e) ou partenaire
49 - Bénéficier du soutien de mes collègues de travail
52 - Progrès dans mes études ou dans l'acquisition des compétences nécessaires à mon travail
55 - Avoir des relations de camaraderie, d'amitié
58 - Affection de la part des autres
59 - Stabilité financière
62 - Personnes dont je peux apprendre

Published in : Laurence Bergugnat et Loïc Lerouge (dir.), *Revue Education, Santé, Sociétés, Vol. 7, No. 2 "La santé au travail : une question d'éducation et de formation ?"*, Editions des archives contemporaines, ISSN : 2425-617X, ISBN : 9782813003836, doi : 10.17184/eac.9782813003836

64 - Aide dans mon activité professionnelle
66 - Implication dans la vie de ma communauté religieuse
68 - Aide dans les tâches ménagères
69 - Loyauté de mes ami(e)s
71 - Aide pour m'occuper de mes enfants
72 - Implication dans des associations ou organisations avec des personnes ayant les mêmes centres d'intérêts
74 - Santé de ma famille, de mes ami(e)s proches

Nous pouvons, à la lecture de la liste de ces ressources, formuler plusieurs remarques. Tout d'abord, de nombreuses ressources de cette liste ont un lien plus ou moins direct avec le travail. C'est le cas en particulier de la catégorie des ressources sociales et d'une partie de celle des ressources personnelles. Certaines de ces ressources peuvent être produites par le travail et son contexte, et non être de simples traits de personnalité, comme la tendance à l'optimisme par exemple (ressource 25) : selon le contexte, une même personne pourra avoir tendance à l'optimisme ou pas. Ainsi, de telles ressources peuvent être produites, « conservées », ou au contraire dégradées par l'environnement de travail.

Comment sont dégradées, conservées ou développées par le travail et le contexte de travail les ressources dont dispose une personne est une question cruciale que les travaux d'Hobfoll, Hobfoll (1989) notamment, ne développent pas. Il est alors pertinent d'articuler la théorie de la conservation des ressources avec les travaux qui, dans les champs de la sociologie (Gaulejac, 2005), de la psychopathologie du travail (Dejours, 2015), de l'ergonomie (Caroly et Barcellini, 2013), et des sciences de gestion (Bouville et Schmidt, 2019), étudient précisément cette question selon des perspectives complémentaires.

Les ressources énergétiques, quant à elles, concernent l'argent ou les moyens financiers d'une part, la sphère santé et énergie vitale d'autre part. Enfin la catégorie des ressources matérielles est fréquemment une résultante des ressources énergétiques liées à l'argent ou aux moyens financiers, ou en tout cas est fréquemment liée à ces dernières.

Les ressources sociales de la sphère privée (famille, amis), ainsi que l'ensemble des ressources matérielles (hormis une liée au travail) et les ressources énergétiques de la sous famille 2, ne sont pas ou sont difficilement analysables dans les 15 situations étudiées dans notre partie empirique. Nous n'avions en effet pas d'accès suffisant à la vie privée des individus concernés. Nous nous sommes donc focalisés sur l'ensemble des ressources que nous pouvions analyser précisément puis coder (représentées en gras dans le tableau 1).

Présentons notre méthodologie de recherche et les résultats obtenus.

3 Méthodologie de recherche et résultats

3.1 Les choix de méthode

Nous travaillons en approche qualitative longitudinale en étudiant un cas d'entreprise fortement exposée aux risques psycho-sociaux. Cette entreprise, louant sur tout le ter-

Published in : Laurence Bergugnat et Loïc Lerouge (dir.), *Revue Education, Santé, Sociétés, Vol. 7, No. 2 "La santé au travail : une question d'éducation et de formation ?"*, Editions des archives contemporaines, ISSN : 2425-617X, ISBN : 9782813003836, doi : 10.17184/eac.9782813003836

ritoire national du matériel industriel à des clients professionnels, est soumise à une forte concurrence et à une exigence extrême de ces clients. L'entreprise est de grande taille, organisée en directions régionales, et dispose d'agences dans l'ensemble des agglomérations dépassant une certaine taille. Ses collaborateurs sont quotidiennement confrontés aux exigences sévères de clients professionnels. L'entreprise a connu ces dernières années de profonds bouleversements organisationnels, à l'occasion notamment de l'introduction de nouveaux outils numériques de gestion intégrée.

Nous analysons de manière approfondie 15 situations de travail extrêmement exigeantes, certaines ayant conduit au Burnout et d'autres non. Les données ont été collectées en collaboration avec l'un des responsables des ressources humaines de l'entreprise considérée, particulièrement intéressé par les résultats potentiels de la recherche. Confronté en effet dans l'entreprise, directement lui-même ou indirectement, à un nombre croissant d'arrêts de travail pour épuisement professionnel, ce responsable se déclarait totalement démuni. Lors de contacts avec les auteurs de cette contribution, il affirmait ne pas trouver dans ses lectures, échanges entre responsables RH et séminaires professionnels auxquels il avait pu participer, de leviers véritables pour prévenir le phénomène. C'est sur cette base que s'est ouvert ce terrain de recherche.

Le choix de travailler sur un cas unique est lié aux difficultés de collecter des données fiables sur le phénomène très sensible du Burnout. L'opportunité de collecter des données riches sur ce cas a emporté notre décision (Albarello, 2011). Yin (2009) souligne pour sa part la force de l'étude de cas, en ce qu'elle permet d'examiner en profondeur le cas dans son contexte.

Le recueil des données s'est nourri tout au long de notre travail d'allers-retours entre l'étude de la littérature et notre terrain de recherche. Nous nous sommes efforcés pour l'étude de chaque situation de décrire de manière précise et dans une logique longitudinale le ou les postes successivement occupés par le cadre et leur contexte, d'identifier les faits marquants contextualisés dans le temps, tout en tenant compte des incidents probablement significatifs, du ressenti exprimé le cas échéant et du vécu du salarié. Les rencontres répétées avec le responsable RH pour décrire chacune des situations, se faire préciser tel ou tel point, ont requis un gros travail sur une période de 28 mois à raison de 4 fois par semaine. Ces échanges fréquents et approfondis, dont le principe avait bien été arrêté avant d'entreprendre la recherche, ont notamment permis de limiter le risque de subjectivité lié au recours à un informant unique, quelle que soit d'ailleurs la position de ce responsable.

Notre souhait était d'obtenir des données pertinentes sur les aspects organisationnels et relationnels de chaque situation, et sur les changements observables au fil du temps. À la suite de Symon et Cassel (1998, 2012), nous avons choisi dans un même contexte des cas « positifs » pour lesquels nous avions des situations de Burnout, mais aussi des cas « négatifs », pour lesquels nous n'observions pas le phénomène. Répondre aux recommandations de ces auteurs devait nous permettre de parvenir à une compréhension complète et riche du phénomène.

Published in : Laurence Bergugnat et Loïc Lerouge (dir.), *Revue Education, Santé, Sociétés, Vol. 7, No. 2 "La santé au travail : une question d'éducation et de formation ?"*, Editions des archives contemporaines,
ISSN : 2425-617X, ISBN : 9782813003836, doi : 10.17184/eac.9782813003836

3.2 Présentation succincte des situations

Présentons de manière succincte les 6 situations ayant conduit au Burnout, et comparons-les à celles qui, malgré la surcharge de travail et les tensions qu'elle génère, n'y ont pas conduit.

La situation 1 est celle d'un manager expérimenté et reconnu comme leader performant, tant par sa hiérarchie que par ses collègues et subordonnés. De nombreux changements organisationnels, l'affectation d'un nouveau supérieur, et un manque de moyens pour accomplir son travail vont dégrader peu à peu sa performance. On note alors un isolement progressif, puis un cynisme et un détachement croissants. Ce cadre perd peu à peu son pouvoir et critique les nouvelles valeurs de l'entreprise. Sa relation au N+1 se dégrade rapidement. Des signes d'épuisement et de dépersonnalisation apparaissent, puis un sentiment d'échec survient, l'amenant au Burnout.

La situation 2 fait suite à une promotion interne d'une collaboratrice au poste de manager des ventes. Elle se retrouve vite sur-sollicitée et seule pour gérer des situations commerciales délicates. La pression est importante de la part de son manager qui en fait ne lui apporte aucune aide au quotidien. La baisse des résultats et le mal-être la poussent à s'isoler de plus en plus. Elle subit de plein fouet le décalage entre son emploi réel et ce qu'elle en avait imaginé, entre la réalité et ses attentes. À cause d'un fort investissement personnel, elle s'épuise émotionnellement, dépersonnalise la relation aux autres et développe même un sentiment d'injustice. Elle ne se sent plus reconnue, se sent incomprise. La pression de son supérieur s'avère intenable et la dévalorisation de soi apparait. Cette descente se terminera par un Burnout.

La situation 3 est celle d'un manager à forte ancienneté qui se retrouve au cœur de l'important changement organisationnel qu'a connu l'entreprise. De nouvelles exigences de l'organisation, liées aux nouveaux outils numériques, le poussent à essayer de s'adapter, mais sans y arriver réellement. Il était jusqu'alors reconnu dans son travail, mais il perd rapidement pieds et voit son emploi menacé. Très peu soutenu par sa hiérarchie, il ne s'adapte pas aux nouvelles contraintes et demandes que lui impose son poste, par manque de formation et d'accompagnement. Il s'isole et s'épuise, développe des signes d'agressivité puis évite ses collègues et supérieurs. Il ne maitrise plus la situation. Cette prise de distances et une importante dévalorisation le conduisent au Burnout.

Le manager de la situation 4 est un cadre autonome et reconnu dans cette organisation. Les nouvelles demandes de compétences exigent un effort d'adaptation. Les résultats sont tout de même là, mais la pression de son supérieur, lui-même sous pression, devient excessive. Le cadre a de moins en moins de latitude dans son action, cela tourne au harcèlement moral, épuisant émotionnellement. Le manager ressent une perte de pouvoir, s'isole, et semble ne pas comprendre ce qui lui arrive. Il adopte une stratégie de fuite, dans l'alcool notamment. Le soutien de ses collègues n'y fait rien. Le Burnout sera l'issue cette situation.

Dans la situation 5, le manager est en difficulté avec son équipe et avec les indicateurs de qualité de service qu'il doit livrer. Il manque de moyens humains et matériels, s'investit énormément et s'épuise petit à petit. Il n'arrive pas à s'imposer au sein

Published in : Laurence Bergugnat et Loïc Lerouge (dir.), *Revue Education, Santé, Sociétés, Vol. 7, No. 2 "La santé au travail : une question d'éducation et de formation ?"*, Editions des archives contemporaines,
ISSN : 2425-617X, ISBN : 9782813003836, doi : 10.17184/eac.9782813003836

de son équipe qui ne l'a jamais soutenu et avec laquelle il n'a jamais réussi à créer un collectif de travail. Il est aussi en litige récurrent sur son management avec son supérieur et finit par s'isoler. Son emploi est menacé, il se sent totalement déstabilisé et incompris. Du fait de cette relation dégradée avec son supérieur et ses collègues, il se dévalorise, puis tombe en Burnout.

La femme cadre expérimentée de la situation 6 rayonne et a de bons résultats jusqu'aux changements organisationnels… Elle change soudainement de directeur, et la situation va rapidement se dégrader. Elle subit de nombreuses injustices, avec une véritable confiscation des ressources dont elle disposait jusqu'alors. Les résultats se dégradent. Elle perd le sens de son travail. L'épuisement physique et émotionnel apparaissent. Elle essaiera en vain d'adopter une stratégie de mise à distance, mais cette stratégie ne la protègera pas du Burnout qui surviendra ensuite.

Dans les situations 7 à 11, le contexte de tension importante est similaire à celui des situations 1 à 6. Cependant ces situations n'ont pas abouti au Burnout. Nous y rencontrons uniquement les deux premières phases du Burnout que sont l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation. La perte du sentiment d'accomplissement personnel, phase ultime conduisant au Burnout, n'apparait pas. L'examen comparatif des situations 1 à 6 d'une part, et des situations 7 à 11 d'autre part révèle que dans ces dernières, qui ne conduisent pas au Burnout, le soutien du N+1 ne fait pas défaut (Picart et Jaussaud 2018 ; Picart *et al.*, 2019).

Dans les situations 12 à 15, malgré un contexte de surcharge et de tensions importantes au travail, aucune des 3 dimensions du Burnout n'apparaissent. On enregistre même une certaine « satisfaction » dans la réussite des missions malgré ce contexte difficile.

Nous nous sommes efforcés, dans le cadre de cette contribution, de coder ces 15 situations en mobilisant la théorie de la conservation des ressources.

3.3 Codification des situations sur la base de la théorie de la conservation des ressources.

Notre étude longitudinale permet de saisir l'évolution des situations dans le temps. Nous avons ainsi constaté des « pertes » de ressources par rapport à une situation de départ, ce qui nous a orienté vers les travaux d'Hobfoll (1989) présentés en section 2.

Le codage de nos situations est réalisé à l'aide des items de l'échelle COR-E présentée précédemment. Nous avons, rappelons-le, pu coder uniquement les ressources listées en gras dans le tableau 1. Ces ressources étaient directement observables avec l'aide de notre interlocuteur.

Pour chaque item de l'échelle COR-E, la variable concernée présente pour nous deux modalités : « il y a » ou « il n'y a pas » perte de cette ressource. Certaines ressources, comme celles concernant le collectif de travail par exemple, sont dans certaines situations initialement absentes, notamment pour les Situations 3 et 5 de notre cas. Il n'y a donc pas menace ou perte de cette ressource comme cela est le cas pour d'autres. Nous avons alors codé INP, pour « Initialement non présente » [tab. 2].

Published in : Laurence Bergugnat et Loïc Lerouge (dir.), *Revue Education, Santé, Sociétés, Vol. 7, No. 2 "La santé au travail : une question d'éducation et de formation ?"*, Editions des archives contemporaines,
ISSN : 2425-617X, ISBN : 9782813003836, doi : 10.17184/eac.9782813003836

Dans l'ensemble de nos 15 situations, l'item 16 (Outils / instruments nécessaires à mon travail), est codé INP. En effet, l'entreprise étant en difficultés financières, les outils et moyens nécessaires au travail sont de manière chronique insuffisants. Il s'agit de logiciels de gestion et de matériels servant à satisfaire les clients, utilisés par les concurrents.

Dans les 6 situations où il y a eu Burnout [tab. 2], nous enregistrons la perte systématique des ressources personnelles d'une part, des ressources énergétiques de la sous famille 1 d'autre part, et enfin la perte de nombreuses ressources sociales, presque les mêmes entre les différents cas.

Tab. 2 : Perte de ressources, les 6 situations de Burnout. Légende : S1 : Situation 1 ; INP : Initialement non présente ; C : conservée, P : perdue(s).

		S1 Directeur régional	S2 Nouvelle chef des ventes	S3 Chef des ventes Autodidacte	S4 Chef d'atelier	S5 Chef d'équipe	S6 Responsable Qualité
Ressources matérielles	Toutes	INP	INP	INP	INP	INP	INP
Ressources personnelles	Toutes	P	P	P	P	P	P
Ressources énergétiques sous famille 1	Toutes	P	P	P	P	P	P
Ressources sociales	6. Sentiment d'avoir de la valeur pour autrui	P	P	P	P	P	P
	26. Statut professionnel / ancienneté professionnelle	P	P	P	P	P	P
	30. Emploi stable	C	C	P	C	P	C
	34. Avoir un rôle de leader	P	P	P	P	P	P
	38. Être reconnu pour ce que je fais	P	P	P	P	P	P
Ressources sociales	45. Être compris par mes supérieurs ou employeurs	P	P	P	P	P	P
	52. Progrès … dans l'acquisition des compétences nécessaires à mon travail	P	P	P	P	P	P
	62. Personnes dont je peux apprendre	P	P	P	P	P	P
	64. Aide dans mon activité professionnelle	P	P	P	P	P	P

Published in : Laurence Bergugnat et Loïc Lerouge (dir.), *Revue Education, Santé, Sociétés, Vol. 7, No. 2 "La santé au travail : une question d'éducation et de formation ?"*, Editions des archives contemporaines, ISSN : 2425-617X, ISBN : 9782813003836, doi : 10.17184/eac.9782813003836

Autres ressources sociales	49. Bénéficier du soutien de mes collègues de travail	P	P	INP	P	INP	P
	55. Avoir des relations de camaraderie, d'amitié	P	P	INP	P	INP	P
	58. Affection de la part des autres	P	P	INP	P	INP	P

La perte des ressources sociales peut s'analyser à deux niveaux, celui des ressources sociales systématiquement perdues par l'ensemble des cas, stabilité de l'emploi mise à part, puis celui des ressources sociales inhérentes au collectif de travail (ressources 49, 55 et 58). Pour les situations 1, 2, 4, et 6, la perte progressive des ressources sociales liées au collectif de travail est effective (item 49, 55 et 58). Pour les situations 3 et 5, ces ressources étaient initialement non présentes ; elles ne sont donc ni perdues ni menacées.

En outre, il convient de souligner que dans les 6 situations où il y a eu Burnout, on n'identifie aucun gain d'autres ressources, qui pourrait compenser d'une façon ou d'une autre la perte des ressources enregistrée. Au total, on se retrouve bien dans la configuration envisagée par Hobfoll (1989) en matière de stress, étendue aux situations de Burnout (Truchot, 2004 ; Zawieja et Guarnieri, 2013) : c'est la perte d'un nombre considérable de ressources personnelles, énergétiques et sociales non compensée par l'acquisition de ressources nouvelles qui conduit, finalement, au Burnout.

Dans 5 de nos situations, les situations S7 à S11, que nous appellerons désormais situations intermédiaires, on retrouve les résultats suivants :

- une partie seulement des ressources personnelles sont perdues, en l'occurrence : 25 - Tendance à l'optimisme ; 29 – Avoir le sens de l'humour ; 37 – Sentiment d'avoir une vie paisible ; 61 – Avoir des sentiments positifs envers moi-même ;

- l'ensemble des ressources énergétiques de la Sous famille 1, endurance, sont perdues ;

- mais on enregistre un gain, et non des pertes, de ressources sociales, en l'occurrence : 6 - Sentiment d'avoir de la valeur pour autrui ; 26 – Statut professionnel / ancienneté professionnelle ; 30 – Emploi stable ; 34 – Avoir un rôle de leader ; 38 – Être reconnu pour ce que je fais (actions, réalisations) ; 45 – Être compris par mes supérieurs ou employeurs ; 52 – Progrès dans mes études ou dans l'acquisition des compétences nécessaires à mon travail ; 62 – Personnes dont je peux apprendre ; 64 – Aide dans mon activité professionnelle ;

- enfin, les ressources sociales inhérentes au collectif de travail n'étaient pas initialement présentes : 49 – Bénéficier du soutien de mes collègues de travail, 55 – Avoir des relations de camaraderie, d'amitié, 58 – Affection de la part des autres.

Published in : Laurence Bergugnat et Loïc Lerouge (dir.), *Revue Education, Santé, Sociétés, Vol. 7, No. 2 "La santé au travail : une question d'éducation et de formation ?"*, Editions des archives contemporaines,
ISSN : 2425-617X, ISBN : 9782813003836, doi : 10.17184/eac.9782813003836

Au total, les ressources sociales de réalisation du moi (ressources 6 ; 26 ; 30 ; 34 ; 38 ; 45 ; 52 ; 64) sont présentes et même renforcées (gain de ressources). Les ressources sociales concernant la reconnaissance ou la compréhension du supérieur ne sont quant à elles ni menacées, ni perdues ; on retrouve là le rôle de soutien du N+1, qui permet d'éviter que la situation difficile de travail ne débouche sur le Burnout.

Enfin, dans les 4 dernières de nos situations, les situations S12 à S15, on n'identifie pas de menace ou de perte des ressources. De plus, dans ces situations où l'on observe une certaine satisfaction au travail malgré la surcharge et les tensions qu'elle génère, l'aspect ressources sociales liées au collectif de travail (ressources 49 ; 55 et 58) étaient initialement présentes. Ceci distingue ces 4 situations de nos 5 situations intermédiaires.

Les autres ressources ne sont ni menacées ni perdues et on observe une « satisfaction » des individus considérés.

4 Analyse et discussion

Nous allons tout d'abord synthétiser ce que nous apprend le codage réalisé (4.1). Nous tenterons ensuite d'esquisser sur cette base un projet de formation à l'intention des managers, visant à prévenir le risque de Burnout de leurs subordonnés (4.2).

4.1 Ce que révèle le codage réalisé

Nous avons choisi des situations de travail « tendues », au sens de Karasek, 1979, *job strain*, forte demande (surcharge de travail), faible latitude laissée aux collaborateurs, fréquence des conflits de rôle, et injustice perçue. Dans ces 15 situations, comme le révèle notre codage, les ressources liées au travail de manière directe mais aussi indirecte sont menacées. Le manager N+1 jouera un rôle clé, de bascule en quelque sorte, en faisant passer la situation en perte massive de ressources (situations S1 à S6, débouchant sur un Burnout), ou en pertes limitées, compensées par des gains de ressources sociales (situations intermédiaires S7 à S11), ou enfin en gains de ressources exclusivement (satisfaction au travail, malgré la surcharge à assumer, situations S12 à S15). Nos travaux antérieurs (Picart et Jaussaud, 2018 ; Picart *et al.*, 2019) ont révélé que c'est le rôle du N+1 qui conduit, en contexte de travail tendu, à l'un ou l'autre des trois résultats : Burnout, souffrance au travail sans Burnout, ou au contraire satisfaction. Le codage réalisé ici sur la base de la théorie de la conservation des ressources nous permet d'identifier les ressources qui sont, en contexte de travail tendu, menacées et perdues, ou au contraire préservées voire renforcées, dans chacun des trois cas de figure considérés. Nous synthétisons ces résultats par le schéma suivant [fig. 2].

Le codage réalisé révèle que la perte effective de ressources dans ce contexte dégradé est très largement liée aux aspects sociaux, en complément de la perte de ressources personnelles. La perte de ressources personnelles et de ressources sociales conduit à de nombreux problèmes tant sur le plan personnel que professionnel, et aboutit au Burnout. Cette échelle présente aussi les ressources matérielles et énergétiques personnelles touchant plus à la sphère privée, pour lesquelles nous n'avons pas ici de

Published in : Laurence Bergugnat et Loïc Lerouge (dir.), *Revue Education, Santé, Sociétés, Vol. 7, No. 2 "La santé au travail : une question d'éducation et de formation ?"*, Editions des archives contemporaines,
ISSN : 2425-617X, ISBN : 9782813003836, doi : 10.17184/eac.9782813003836

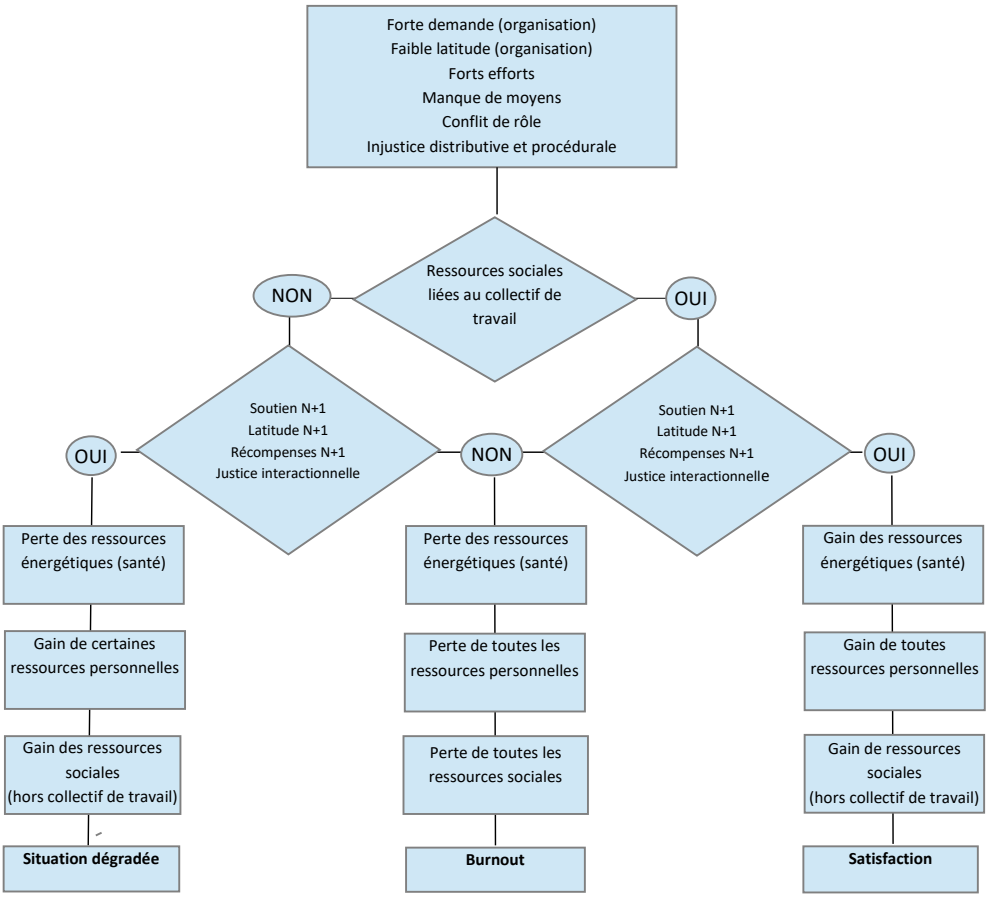


Fig. 2 : Enchaînement des facteurs organisationnels déterminants du Burnout en lien avec la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989).

données collectées de manière systématique. L'aspect social touchant à la relation au management et plus précisément au N+1, selon nos observations, aura un impact sur la sphère personnelle de l'individu atteint.

Dans cette approche, il est aisé d'observer les pertes de ressources personnelles au travers de la perte des ressources sociales. Ici, c'est clairement la perte du sentiment d'accomplissement personnel (ressource personnelle), troisième et dernière dimension du syndrome de Burnout, qui apparait en l'absence de ressources sociales (soutien du supérieur notamment).

À l'analyse de nos situations, il est clair que celles ayant conduit au Burnout trouvent une explication dans la théorie de la conservation des ressources, et plus précisément dans le blocage de l'accomplissement personnel. Le manager N+1 peut allouer des ressources (formation, aide financière ou d'accompagnement pour conclure un dossier, soutien, latitude de décision etc.) ou ne pas allouer de ressources (non-communication

Published in : Laurence Bergugnat et Loïc Lerouge (dir.), *Revue Education, Santé, Sociétés, Vol. 7, No. 2 "La santé au travail : une question d'éducation et de formation ?"*, Editions des archives contemporaines,
ISSN : 2425-617X, ISBN : 9782813003836, doi : 10.17184/eac.9782813003836

d'informations, refus d'allouer du personnel supplémentaire, retrait autoritaire de certains dossiers ou responsabilités, demande systématique de validation des décisions prises, etc.).

L'aspect de la latitude est en général étudié à l'aide du modèle de Karasek (1979) comme c'est le cas dans nos précédents travaux. Cet aspect a aussi été étudié par Park *et al.* (2004) dans leur méta-analyse quantitative analysant le lien entre contrôle du travail et Burnout par le prisme de la conservation des ressources. Leurs résultats confirment que la perte de ressources joue un rôle essentiel dans la survenance du stress. Ce stress aura un rôle majeur dans la baisse de l'accomplissement personnel, dernière phase du Burnout (Maslach et Jackson, 1981). Notre étude confirme selon nous le rôle majeur, dans l'évitement du Burnout, du soutien et de latitude qu'offre le N+1, permettant le contrôle des taches de travail.

Hobfoll et London (1986) montrent que les personnes tenues de fournir un soutien à un moment où elles-mêmes en ont besoin, connaissent une augmentation de leur détresse psychologique (Hobfoll et London, 1986). C'est le cas des managers, souvent pris entre le marteau et l'enclume (Bellini, 2004) et de certaines professions demandant à l'individu d'apporter un soutien à d'autres, telles que la santé ou l'aide à la personne par exemple (Maslach, 1976).

En rapport avec la recherche sur le Burnout, Truchot (2004) s'appuie sur l'étude canadienne de Ito et Brotheridge (2003) qui confirme les principes de la théorie de la conservation des ressources. Dans le cas où les individus perçoivent une menace sur des ressources qu'ils possèdent, ils utiliseront une stratégie de *coping* ou d'adaptation en français, visant à s'efforcer de s'adapter à la situation, le cas échéant en tentant de la modifier lorsque cela est possible. Cette stratégie favorise cependant l'épuisement émotionnel, première des trois dimensions du syndrome du Burnout selon Maslach et Jackson (1981).

Comment esquisser, sur la base de l'ensemble de ces résultats, les grandes lignes d'un projet de formation des managers dans le but de prévenir les risques de Burnout de leurs subordonnés ?

4.2 Esquisse d'un projet de formation des managers visant à prévenir les risques de Burnout de leurs subordonnés.

Le projet de formation que nous nous proposons d'esquisser ici se fonde sur le double constat du rôle crucial du N+1 dans la survenance du Burnout d'une part, de la nature des ressources menacées ou perdues par le collaborateur en situation de Burnout d'autre part.

Sur le premier point, le projet de formation visera à faire prendre conscience aux managers de leur responsabilité dans la survenance du Burnout de leurs subordonnés. L'attitude la plus courante, de la part des N+1 et de leurs supérieurs, consiste au contraire, on le sait (Maslach et Leiter, 2016) à mettre en avant les fragilités voire les incompétences des collaborateurs en situation de Burnout. Par cette stratégie, consciente ou inconsciente selon les cas, les N+1 dégagent ainsi leur responsabilité. Le plus souvent, leurs supérieurs hiérarchiques valident cette démarche en ne s'y

Published in : Laurence Bergugnat et Loïc Lerouge (dir.), *Revue Education, Santé, Sociétés, Vol. 7, No. 2 "La santé au travail : une question d'éducation et de formation ?"*, Editions des archives contemporaines,
ISSN : 2425-617X, ISBN : 9782813003836, doi : 10.17184/eac.9782813003836

opposant pas, par ignorance et par manque de moyens, notamment pour ne pas perdre le concours du N+1. Ce faisant, l'organisation se trouve de plus en plus exposée aux risques psycho-sociaux, en particulier au risque de Burnout.

Il convient donc, par l'étude approfondie de situations telles que celles que nous avons analysées, de faire prendre conscience aux N+1 de leur responsabilité dans la survenance des risques psycho-sociaux, et plus particulièrement dans le risque de Burnout. Cela doit par ailleurs permettre de faire accepter l'idée que la responsabilité du N+1 soit engagée en cas de survenance de tels risques, et en particulier de Burnout d'une ou d'un collaborateur. Le projet de formation doit à la fois enrichir la compréhension que les N+1 ont de ces situations à risque, et permettre de faire évoluer le cadre formel des responsabilités liées à leur fonction.

Dans le cadre du projet de formation envisagé, l'examen précis des ressources menacées, perdues, ou au contraire conservées, voire gagnées par les personnes en situations de travail tendues telles que nous les avons étudiées, permettra aux managers de mieux comprendre à quels égards leur négligence, intentionnelle ou non, met en danger ces subordonnés. Ceci leur permettra d'une part d'être plus attentifs à la conservation des ressources dont bénéficient leurs subordonnés, d'autre part de prendre conscience qu'il devient possible de mettre en cause leur mode d'encadrement par l'examen des ressources qu'ils ont laissé perdre sans veiller à ce que cette perte ne soit compensée par l'acquisition d'autres ressources pertinentes. Dès lors, les bases de l'engagement de leur responsabilité en tant que N+1 sont bien plus claires et objectivement définies. Il conviendra par ailleurs d'élaborer les outils et procédures qui permettront effectivement d'engager une telle responsabilité, dans une logique de prévention, tout d'abord, puis le cas échéant dans une logique de sanction.

Dans une logique de prévention, un système d'audit des ressources dont dispose le salarié peut être mis en place en parallèle et en complément du système d'évaluation, audit réalisé par un personnel spécialisé sans relation hiérarchique avec le collaborateur. Un tel audit permettrait de détecter les situations devenant critiques du point de vue du risque de Burnout, et donc d'y remédier (Picart et Jaussaud, 2018). Le N+1 serait de cette façon-là effectivement placé face à ses responsabilités et devrait agir pour permettre au salarié de disposer à nouveau de ressources adéquates et suffisantes. Dans une logique de sanction, ensuite, les procédures disciplinaires de l'entreprise devront être adaptées pour le cas où ce dernier ne prendrait pas ou ne s'efforcerait pas de prendre les mesures correctrices qui s'imposent.

Plus spécifiquement, dans le cadre d'un tel projet de formation des managers, 3 points méritent d'être rappelés puis approfondis : le rappel des responsabilités et des obligations de tout N+1, l'identification des signes avant-coureurs de l'épuisement professionnel, et la promotion d'un cadre favorisant la qualité de la vie au travail.

Sur le premier point, le manager, on le sait, doit suivre ses subordonnés, s'assurer qu'ils ont délivré le travail attendu, et que ce travail est fait dans les temps. Il doit échanger régulièrement avec ses collaborateurs, selon une périodicité adaptée au niveau des fonctions qu'ils assument, et mesurer les écarts entre objectifs et réalisations. Il doit alors s'efforcer de comprendre avec eux pourquoi de tels écarts sont constatés, puis les

Published in : Laurence Bergugnat et Loïc Lerouge (dir.), *Revue Education, Santé, Sociétés, Vol. 7, No. 2 "La santé au travail : une question d'éducation et de formation ?"*, Editions des archives contemporaines,
ISSN : 2425-617X, ISBN : 9782813003836, doi : 10.17184/eac.9782813003836

aider à trouver les solutions (trop de volume de travail, pas assez de formation, conflit de rôle, manque de latitude, etc.). Si le travail n'est pas réalisé dans les temps, deux raisons majeures peuvent être envisagées : soit le volume de travail est excessif dans le contexte de l'organisation donnée, et il faut agir en le réduisant, ou en réorganisant les tâches, la façon dont elles sont réalisées, reconsidérer les outils mobilisés, ce qui peut requérir plus fondamentalement une analyse fine de l'activité (Caroly et Barcellini, 2013 ; Dejours, 2015), soit l'individu est lui-même mal organisé, et il convient de l'aider à en prendre conscience sans le stigmatiser, l'aider à se réorganiser, le cas échéant à se former.

À cet égard, comme le stipule le ministère du travail (2019), l'employeur a deux obligations en matière de formation professionnelle : l'adaptation au poste de travail et le maintien dans l'emploi des salariés ; il peut proposer des actions qui participent au développement de leurs compétences (article L 6321-1 du code du travail). En agissant ainsi, on développe par ailleurs le bon narcissisme des subordonnés (Vecchiali, 2017), celui du manager, et la performance. De même, l'article L. 4121.2 du Code du travail énonce 9 principes visant à prévenir les risques professionnels, et suggère notamment d'*adapter le travail à l'homme* (4e principe).

Sur le second point, le manager doit être formé à la détection des signes avant-coureurs du Burnout (Burisch, 2010), tels qu'irritabilité, fatigue, plainte, isolement du subordonné… Le N+1 doit être « contraint » par l'organisation, on l'a vu, de prévenir ces situations et d'agir.

À cet égard, la mise en place formalisée s'impose d'un système de lancement d'alerte par tout membre du personnel estimant qu'une ou un collègue lui semble en difficulté, garantissant l'anonymat du lanceur. L'alerte doit être traitée de manière confidentielle et effective. Souvenons-nous des courriers de la directrice d'école, Christine Renon, qui s'est suicidée en 2019, par lesquels elle avait mis en cause l'éducation nationale en détaillant *« son épuisement »* et la solitude des directeurs d'écoles. Elle présentait selon ses collègues de nombreux signes de Burnout. Le professeur Megnien également, qui s'est suicidé en 2016, présentait lui aussi selon ses collègues de nombreux signes de Burnout. Eût-elle été organisée, l'alerte aurait pu être donnée puis traitée.

Sur le troisième point, celui de la promotion d'un cadre favorisant la qualité de la vie au travail, l'organisation doit permettre à l'individu d'investir d'autres sphères de réalisation que sa seule activité professionnelle. Pour cela, les horaires de travail doivent être respectés, avec coupure des connexions des ordinateurs et téléphones portables, sauf responsabilités particulières. Le droit à la déconnexion, faut-il le rappeler, est une des mesures de la *Loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels*, dite loi El Khomri, applicable en France depuis le 1er janvier 2017 (Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016).

On peut également réfléchir à plus de participation des individus à la définition des process, et plus largement à la question de la Qualité de la Vie au Travail (QVT), un thème d'actualité en réaction à l'intensification et à la dégradation des conditions de travail dans nombre d'entreprises. Sutter (2019) préconise, dans le même esprit que la théorie de la conservation des ressources, de veiller non seulement au bien-être

Published in : Laurence Bergugnat et Loïc Lerouge (dir.), *Revue Education, Santé, Sociétés, Vol. 7, No. 2 "La santé au travail : une question d'éducation et de formation ?"*, Editions des archives contemporaines,
ISSN : 2425-617X, ISBN : 9782813003836, doi : 10.17184/eac.9782813003836

hédonique des collaborateurs (conditions de travail et rémunération) mais aussi à leur bien-être eudémonique (sentiment d'utilité et de réalisation de soi).

5 Conclusion

À la lecture de nos analyses et des résultats qui en découlent, nous pouvons vérifier la pertinence, en matière d'étude du Burnout, de cette théorie générale du stress qu'est la théorie de la conservation des ressources. Cette théorie permettant la confrontation des caractéristiques individuelles avec les dimensions collectives du travail est parfaitement adaptée à la recherche sur le Burnout (Zawieja, 2015).

Les résultats présentés ici viennent conforter nos travaux antérieurs et permettent de valider que le sentiment d'accomplissement personnel est bien essentiel, protecteur quand il est présent, destructeur quand il est absent. Dans la dynamique de notre approche longitudinale, nous retrouvons le rôle du manager N+1. En situations de travail extrêmement tendues, le soutien du N+1 prévient le Burnout, alors que son non soutien y conduit. Le soutien du N+1 permet au collaborateur de préserver ses ressources essentielles, ou de compenser celles qu'il peut être amené à perdre par l'acquisition d'autres ressources ; son non soutien ne permet pas un tel scénario et favorise la spirale des pertes (*loss spiral* sous la plume d'Hobfoll, 1989) et le Burnout.

L'esquisse du projet de formation des managers que nous proposons capitalise sur ces résultats. Ce projet de formation permet de mener une action de prévention primaire dans une logique « écologique et durable ». En effet, les pertes de ressources sont plus rapides mais aussi plus intenses que l'acquisition d'autres ressources (Hobfoll, 2001 ; Dodeler *et al.*, 2018). Il nous semble donc responsable d'œuvrer par le biais de la formation pour la préservation de l'énergie humaine dont découle la performance de l'entreprise. L'axe 2 du plan de santé au travail 3 (PST3 2016-2020) ne se donne-t-il pas *« pour objectif stratégique de promouvoir le travail comme facteur de santé »*.

Published in : Laurence Bergugnat et Loïc Lerouge (dir.), *Revue Education, Santé, Sociétés, Vol. 7, No. 2 "La santé au travail : une question d'éducation et de formation ?"*, Editions des archives contemporaines,
ISSN : 2425-617X, ISBN : 9782813003836, doi : 10.17184/eac.9782813003836

Références bibliographiques

Albarello, L. (2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. Louvain-la-Neuve : De Boeck.

Bellini, S. (2004). Entre le marteau et l'enclume : la hiérarchie intermédiaire face aux tensions de la position duale. *CEREGE. Centre de recherche en gestion*, 191, 1-14.

Bouville, G. et Schmidt, C. (2019). Decoupling and essential effects of lean management on job satisfaction, health and depression. A mixed methods approach, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 114, 3-30.

Burish, M. (2010). *Das burnout syndrom – theorie der inneren erschopfung*. Berlin : Springer.

Caroly, S. et Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective, *Ergonomie Constructive*. Paris : Presses Universitaires de France.

Chabot, P. (2013). *Global Burn-Out*. Paris : Presses Universitaires de France.

De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion – idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Le Seuil, Coll. « Point. »

Dejours, C. (2015). *Travail, usure mentale (essai de psychopathologie du travail)*, nouvelle édition augmentée. Paris : Bayard.

Dodeler, V., Lanfranchi, J. B., Mabire, C., Houbre, B. et Hobfoll, S. (2018). Proposition d'une version française de l'Inventaire de conservation des ressources (ICR). *Bulletin de psychologie*, 5, 807-822.

Freudenberger, H.J. et Richelson, G. (1980). *Burn-out : How to beat the high cost of Success*. New York : Bantam Books.

Gollac, C. et Volkoff, S. (2003). L'analyse des conditions de travail. *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris : Vuibert.

Hobfoll, S. E. et London, P. (1986). The relationship of self-concept and social support to emotional distress among women during war. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(2), 189-203.

Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources : A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.

Hobfoll, S.E., Lilly R.S. et Jackson A.P. (1992). Conservation of social resources and the self, dans H.O.F. Veiel et U. Baumann, *The meaning and measurement of social support*. Washington DC : Hemisphere Publishing Corp.

Hobfoll, S. E. et Freedy, J. (1993). Conservation of resources : A general stress theory applied to burnout. In W.B. Schaufelli, C. Maslach C. et T. Marek (coord), *Professional Burnout*. Washington : Taylor & Francis.

Hobfoll, S.E. et Lilly R.S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology, XXI*, 128-148.

Hobfoll, S.E. (1998). *Stress, Culture, and Community : The Psychology and Philosophy of Stress*. New York : Plenum Press.

Hobfoll, S.E. (2001). The influence of Culture, Community, and the Nested-Self Process : Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology* : *An international Review*, 50, 337-421.

Ito, T.A. et Brotheridge, C.M. (2003). Ressources, coping strategies, and emotional exhaustion : A conservation of ressources perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 490-509.

Karasek, R. et Theorell, T. (1990). *Healthy Work : stress, productivity, and the reconstruction of the working life*. New York : Basic Books.

Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain : Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.

Masłach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 5(9), 16-22.

Maslach, C. et Jackson, S.E. (1981). *The Maslach Burn-out Inventor : Research edition ; manual*. Consulting Psychologists Press.

Maslach, C. et Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.

Maslach, C. et Leiter, M.P. (2016). Burn-out, des solutions pour se préserver et pour agir, Préface du Dr Patrick Légeron. Traduction française de « *The truth about Burn Out, how organisations cause personal stress and what to do about it* ». Édition des Arènes.

Published in : Laurence Bergugnat et Loïc Lerouge (dir.), *Revue Education, Santé, Sociétés, Vol. 7, No. 2 "La santé au travail : une question d'éducation et de formation ?"*, Editions des archives contemporaines,
ISSN : 2425-617X, ISBN : 9782813003836, doi : 10.17184/eac.9782813003836

Ménard, J. et Brunet, L. (2012). Authenticité et bien-être au travail : une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques Psychologiques*, 18(1), 89-101.

Park, H. I., Jacob, A. C., Wagner, S. H. et Baiden, M. (2014). Job control and burnout : A meta-analytic test of the Conservation of Resources model. Applied Psychology, 63(4), 607-642.

Picart, L. et Jaussaud, J. (2018). Risques psychosociaux : envisager le burnout comme un processus organisationnel. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise, 4, 34-52.

Picart, L., Jaussaud, J. et Amann, B. (2019). Au cœur des risques psychosociaux : Facteurs organisationnels déterminants du Burnout des managers. Recherches en Sciences de Gestion, 5, 259-281.

Pezé, M. (2019). Souffrance au travail : les objectifs chiffrés ne disent rien du quotidien du salarié. Courrier Cadres, 1-4.

Schaufeli, W. et Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice : A critical analysis.* CRC press.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27.

Sutter, P.E. (2019). *Promouvoir le bien-être au travail – Pour une politique de qualité de vie au travail réussie*, Le Mans : Gereso édition.

Symon, G. et Cassel, C. (1998). *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research : A Practical Guide*. Thousand Oaks, Californie : Sage publications

Symon, G. et Cassell, C. (2012). *Qualitative Organizational Research : Core Methods and Current Challenges*. Thousand Oaks, Californie : Sage publications.

Truchot, D. (2004). *Épuisement professionnel et burnout : concepts, modèles, interventions*. Paris : Dunod.

Vecchiali, H. (2017). *Soyez un bon narcissique ! Trouver le juste équilibre entre l'amour de soi et des autres pour être heureux*. Paris : Marabout.

Yin, R. K. (2009). *Case Study h Researc Design and Methods Fourth Edition. Applied Social Research Methods Seiries* (vol. 5). Thousand Oaks, Californie : Sage publications.

Zawieja, P. (2015). *Le burn out*. Paris : Paris : Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je ».

Zawieja, P. et Guarnieri, F. (2013). *Épuisement professionnel : Approches innovantes et pluridisciplinaires*. Paris : Armand Colin.

Published in : Laurence Bergugnat et Loïc Lerouge (dir.), *Revue Education, Santé, Sociétés, Vol. 7, No. 2 "La santé au travail : une question d'éducation et de formation ?"*, Editions des archives contemporaines,
ISSN : 2425-617X, ISBN : 9782813003836, doi : 10.17184/eac.9782813003836