



## **Sens et Logothérapie : Perspectives pour prévenir le burnout**

## **Meaning and Logotherapy : Perspectives to prevent burnout**

**AÏT LEMQEDDEM Hamid**

Enseignant chercheur  
Ecole National de Commerce et de Gestion - Kénitra  
Université Ibn Tofail – Maroc  
Laboratoire Economie et Gestion  
glemqeddem@gmail.com

**HANINE Sanae**

Enseignante chercheure  
Faculté des Sciences et Techniques – Settat  
Laboratoire Communication et Gestion  
Université Hassan 1er- Maroc  
Hanine.sanae @gmail.com

**OUCHEN Naima**

Enseignante chercheure  
Faculté des Sciences et Techniques – Settat  
Laboratoire Communication et Gestion  
Université Hassan 1er- Maroc  
ouachene@gmail.com

**Date de soumission** : 22/04/2020

**Date d'acceptation** : 15/06/2020

Pour citer cet article :

HANINE S. & al., (2019) «Sens et Logothérapie : Perspectives pour prévenir le burnout », Revue Internationale du chercheur «Volume 1 :Numéro 2» pp : 760 - 780

**Digital Object Identifier** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3900072>



### Résumé :

Le syndrome d'épuisement professionnel est un état d'épuisement total lié aux conditions de travail et au stress du travail. Des recherches récentes suggèrent que le burnout peut être lié potentiellement à une perte de sens au travail et que les organisations ont une implication dans sa restauration et son maintien. La logothérapie postule que la signification existentielle et d'accomplissement pourraient fournir un cadre utile pour expliquer et éventuellement prévenir le burnout. L'épanouissement existentiel fait référence à un mode de vie significatif et finalisé. La construction de l'accomplissement existentiel au travail révèle d'une approche psychologique existentielle qui procure à un sentiment fondamental d'harmonie entre le monde et soi-même. De ce fait, il pourrait être d'un intérêt crucial d'analyser l'impact du sens dans la prévention du burnout. L'article examine les corrélats existentiels du burnout chez les employés par une analyse et synthétisation des connaissances actuelles dans sa relation avec le vide existentiel. L'article explore également les pistes d'implications managériales à travers des pratiques qui peuvent promouvoir et construire du sens chez les employés.

**Mots-clés :** « burnout », « logothérapie », « analyse existentielle », « vide existentiel », « comportement organisationnel »

### Abstract

Burnout syndrome is a state of total exhaustion linked to working conditions and work stress. Recent research suggests that burnout can be potentially linked to a loss of sense at work and that organizations have an implication in its restoration and its maintenance. Logotherapy postulates that existential and fulfilling significance could provide a useful framework for explaining and possibly preventing burnout. Existential fulfillment refers to a meaningful and finalized way of life. The construction of existential accomplishment at work reveals an existential psychological approach that provides a fundamental feeling of harmony between the world and oneself. Therefore, it could be of crucial interest to analyze the impact of meaning in the prevention of burnout. The article examines the existential correlates of burnout among employees by analyzing and synthesizing current knowledge in its relation to the existential vacuum. The article also explores the tracks of managerial implications through practices that can promote and build meaning among employees.

**Keywords :** « burnout », « logotherapy », « existential analysis », « existential vacuum », « organizational behavior »



## INTRODUCTION

Les employés comptent de plus en plus sur leur travail pour définir leur propre sens dans la vie (Morin, 1995). Cependant, les organisations sont confrontées au plus grand problème de l'époque, celui du vide existentiel de leurs employés. Le manque de sens est la principale source de stress et d'anxiété chez les individus (Faramarzi & Bavali, 2017). La recherche du sens en tant que force de motivation des plus fondamentales et des plus puissantes constitue le problème le plus important de l'homme. La création du sens joue un rôle déterminant dans le maintien du bien-être psychologique face aux épreuves et aux traumatismes (Steger & Park, 2012). (Baumeister & Vohs, 2005) affirment que le fait d'avoir de multiples sources de sens dans la vie protège l'individu contre le vide existentiel.

La logothérapie, philosophie, théorie de la personnalité et méthode thérapeutique par le sens, est constituée linguistiquement de deux concepts : «logos», un mot grec qui se traduit par «sens» et thérapie se référant au traitement d'une maladie, ou d'une mauvaise adaptation. La logothérapie a pour dessein d'aider les individus à trouver, par leur propre réflexion, le sens de leur existence afin d'améliorer leur capacité à faire face aux défis de la vie (Lukas & Ferracci 2004). La logothérapie se base sur l'idée que les humains sont motivés par une « volonté de sens » par opposition à la « volonté de plaisir » ou la « volonté de puissance » soulignées respectivement par Freud et Adler. Ses mécanismes sont les « valeurs créatives », les « valeurs expérientielles » et les « valeurs attitudinales » (Ameli & Dattilio, 2013). La logothérapie selon son inventeur (Frankl, 1959) est basée sur l'idée que la recherche de sens est postulée comme la principale force de motivation.

Plusieurs recherches se sont attelées à étudier comment la logothérapie peut contribuer à prévenir contre le burnout au travail (Längle, Orgler & Kundi, 2003 ; Ulrichová, 2016 ; Riethof & and Bob, 2019). Le burnout, en tant que syndrome, est communément défini comme un épuisement physique et émotionnel, une dépersonnalisation et une diminution du sentiment d'accomplissement personnel en raison du stress lié au travail (Längle, 2003 ; Ulrichová, 2012 ). En effet, un certain nombre de théories de gestion au cours de la dernière décennie ont démontré que le sens influence l'engagement (May, Gilson et Harter, 2004) ; la satisfaction (Sparks et Schenk, 2001) ; la motivation (Hackman & Oldham, 1980) et la réduction du stress (Elangovan, Pinder et McLean, 2010) et la santé psychique et mentale (Morin, 2008). Le burnout est souvent noyé dans ce qui est communément nommé ; la santé physique, psychologique ou mentale des employés (Baumeister, 1991). Néanmoins, la



recherche sur la relation directe entre sens et burnout est restée très peu étudiée et exploitée (Riethof & Petr Bob, 2019).

Nous allons essayer à travers cet article d'approfondir l'examen des prémisses qui affirment que la perte de sens, en tant qu'attitude existentielle, favorise le déclenchement du burnout au travail et ce, à travers une analyse des études les plus pertinentes qui ont été effectuées sur ce sujet. Un tel effort est destiné à élargir la recherche scientifique sur le rôle du sens dans sa relation avec l'efficacité personnelle et managériale. Une meilleure compréhension de ce que signifie la volonté de sens peut permettre aux organisations de mieux améliorer la signification au travail et le bien-être parmi leurs employés.

Le postulat de base de cette recherche exploratoire est le suivant : le développement de pratiques personnelles et managériales qui induisent la création et le maintien du sens est corrélé à prévention contre le burnout des employés. A cet effet, nous allons essayer de répondre à la question de recherche suivante : « **comment expliquer que le sens est un driver puissant pour prévenir contre le burnout et quelles sont les pratiques personnelles et organisationnelles qui l'infusent ?** »

La proposition prend racine dans le fait que la perte de sens est l'un des indicateurs du syndrome de burnout (Ulrichová, 2012). L'employé ayant perdu le sens dans son travail éprouve le vide et le désespoir. Il manque de sentiment intérieur d'accomplissement. Il a le sentiment d'être en décalage avec les valeurs auxquelles il croit. La logothérapie, à cet égard, peut offrir des moyens pour restaurer le sens chez cet employé (Ibid). La création de sens est un processus d'intégration de l'expérience traumatisante et de sa considération comme un événement stressant, mais non dévastateur (Steger & Park, 2012). Le développement du sens est la principale façon dont les individus réagissent à des événements traumatisants qui leur permettent d'assimiler en profondeur des événements auparavant inacceptables et de vivre une résolution émotionnelle et comportementale (Altmaier, 2016).

## **1. LE MODELE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

L'interprétation behavioriste de l'existence humaine en termes de stimulus-réponse se trouve dépassée par l'approche existentialiste qui se concentre sur la capacité humaine de liberté et de choix et sur sa nature holistique. Le sens global fait référence aux croyances, aux buts et aux sentiments subjectifs liés à la vision axiologique d'un individu.



Selon (Frankl, 1984), l'engagement, le libre arbitre et l'auto-direction sont des fonctions de sens, et les individus ont la volonté innée de le trouver puisque « le sens est à trouver plutôt qu'à être donné ». Pour (Lips-Wiersma et Sarah Wright, 2012), le burnout se rapporte conceptuellement à la perte de sens. Il est également à la base de l'expérience traumatique (Water, Shallcross, & Fivush, 2013). Ainsi, les sentiments de frustration, de vide et de dépression peuvent se transformer en névroses existentielles plus graves (Frankl, 1986). Lors des expériences négatives, les individus luttent pour donner un sens à des événements apparemment insensés ou incontrôlables. L'élaboration du sens implique de comprendre une situation d'une manière différente et de réformer les croyances pour retrouver une cohérence entre elles (Davis, 2001).

Trouver un sens à sa propre existence signifie de définir un but ultime qui transcende les aléas de la vie, tout en restant capable de se concentrer sur ce qui se passe dans le présent. Selon (Seligman, 2002), la signification est attribuée à des événements positifs ou négatifs ; les opportunités de croissance et de maturation qui en résultent peuvent être confrontées en utilisant sa posture personnelle. Ces efforts de valorisation des ressources et de cohérence personnelle peuvent être la source de plus de succès si elles font partie du plan existentiel global d'un individu et plus particulièrement dans son travail.

Notre article propose un modèle théorique qui allie construction de sens et prévention du burnout. Il a pour objectif de donner des éclaircissements sur comment l'individu et l'organisation peuvent contribuer à l'élaboration et à la promotion de divers aspects de la construction du sens au travail.

### **1.1 DEFINITION DU CONCEPT « SENS »**

(Wong, 1997) définit la construction du sens comme un système cognitif échafaudé individuellement et culturellement, qui influence la poursuite d'activités et les objectifs. Selon lui, le sens se constitue de trois composantes :

- 1) **Cognitive** : elle comprend les croyances, les schémas mentaux et les attentes. Elle englobe l'ensemble des processus cognitifs qui aident les individus à comprendre le monde. Elle permet de prédire et d'expliquer les événements et les expériences personnelles et leur attribuer un sentiment de cohérence. La composante cognitive évolue à partir d'expériences de vie passées et d'impératifs culturels, et elle constitue le fondement des structures de sens.



- 2) **Emotionnelle** : l'état affectif du sentiment accompli provient de deux sources : la croyance en le sens de la vie et la poursuite effective d'un objectif ambitieux. C'est un résultat inévitable de la synchronisation entre la pensée positive et une vie délibérée et déterminée.
- 3) **Motivationale** : la composante motivationnelle consiste en l'établissement d'objectifs et en des comportements de poursuite et de persistance de leur réalisation. Ces objectifs sont conformes aux croyances et aux systèmes de valeurs. Si la cognition est la pierre angulaire du développement de la personnalité, alors la motivation est le moteur et le carburant qui nous fait avancer.

## 1.2 ONTOLOGIE DE LA LOGOTHERAPIE

La logothérapie, comme approche, est basée sur la prémisse que le sens est essentiel à l'existence humaine et suppose que la vie a un sens indépendamment des conditions qui la déterminent. Les humains ont toujours la liberté de choix mais doivent également accepter la responsabilité de ce choix (Frankl, 1985). La résilience n'est possible que par une recherche de sens active à travers les combats individuels et sociaux. (Frankl, 1959) considère que les individus comme ayant trois dimensions : soma, psyché et noos. Parmi ces trois, l'esprit (nós) est le noyau qui transcende le corps et la psyché. Sa théorie est fondée sur trois piliers : la liberté de volonté, volonté de sens, et sens dans la vie. (Barnes, 2000 ; Frankl, 1985 ; Graber, 2003 ; Lukas, 2000).

### 1.2.1 Les hypothèses de base de la logothérapie (wong, 1997)

- **La liberté de volonté versus volonté de plaisir ou de pouvoir**

La « liberté de volonté » met l'accent sur le fait que les individus peuvent ne pas contrôler ce qui leur arrive, mais ils peuvent toujours contrôler la façon de réagir face aux événements de leur vie (Crumbaugh, 1971 ; Melton & Schulenberg, 2008). La liberté de volonté se déploie à travers une capacité connue sous le nom « auto-distanciation » qui octroie la possibilité de s'accepter et de se réguler. Elle implique la liberté face aux instincts, à l'héritage et à l'environnement. En comparaison de l'approche psychanalytique qui conçoit d'emblée l'être humain comme étant déterminé, Frankl critique ce réductionnisme, en reconnaissant la responsabilité, la liberté et la volonté de sens comme les motivations premières de la personne. A cet effet, tout homme est mû par un inconscient spirituel qui le pousse à chercher le sens de son existence. L'être humain est libre de ce qui le conditionne et peut exercer sa



liberté. L'homme est libre d'être responsable et responsable parce qu'il est libre. Il est en mesure de choisir l'attitude qu'il adoptera à l'égard de lui-même. De cette manière, il prend un véritable recul à l'égard des déterminations somatiques et de ses conditionnements psychiques et environnementaux. Selon (Wong, 1997), la liberté de volonté stipule que les individus ont toujours la liberté de choisir une attitude positive, même dans les conditions les plus effroyables. Cette hypothèse affirme l'existence d'un noyau intérieur sain et d'un esprit humain indomptable.

- **La volonté de sens ou transcendance**

La volonté de sens est étroitement liée à la transcendance de soi qui caractérise l'être humain. Pour (Wong, 1997), la volonté de sens indique que ce n'est qu'en se rendant utile à une mission supérieure que l'individu peut atteindre le sens le plus profond de son existence.

- **Le sens de la vie**

Le sens de la vie suppose que le sens peut être trouvé même dans l'adversité. Pour (Frankel, 1992), les trois valeurs maîtresses sont : la créativité, l'expérience de vie et le choix de l'attitude face aux aléas de la vie. (Wong, 1997) a identifié sept sources principales de signification personnelle : l'accomplissement, les relations, l'intimité, le dépassement de soi, l'acceptation de soi, le traitement équitable et la spiritualité.

- **la dimension noologique :**

La dimension noologique (de noös : esprit) est considérée comme le domaine de la conscience humaine, de la responsabilité et de la liberté (Hatt, 1965). La frustration existentielle peut entraîner des névroses (Frankel, 1959). Vu d'angle logothérapeutique, ces névroses ne proviennent pas de la dimension psychologique (conflits entre pulsions et instincts) mais plutôt de problèmes existentiels c'est-à-dire de l'affaiblissement de la dimension noologique. Pour (Frankel, 1959), la maladie (psychosomatique ou psychique) est toujours le résultat d'une frustration du principe de sens. La frustration, dit-il, est une chose nécessaire mais si elle confine au vide existentiel et à l'absurde, elle nous fait sombrer dans la maladie.

Pour (Sarfati, 2008), la noodynamique met en œuvre l'axe du stress et la logothéorie intervient pour le restaurer (Lukas 2004). La dimension noétique est spirituelle, transcendante et fait de l'homme une entité complexe non réductible à la somme de ses déterminations ni biologique, ni psychique, ni sociale, ni culturelle. La noodynamique peut renseigner sur comment une personne fait lien entre un état donné et l'état recherché, entre le vécu de ce qui



est et le devoir être (Sarfati, 2018). Elle représente la projection constante qui conditionne la réalisation d'un projet. La logothérapie est sensée aider l'individu à élucider ce qui est pour lui une source de (re) motivation selon la situation existentielle dans laquelle il se trouve. Ce processus consiste à lever les obstacles qui s'opposent à la noodynamique, en recourant soit aux valeurs d'éros (ce qui nous invite à aller vers les autres), soit de pathos (la source de créativité intellectuelle, morale, artistique), soit d'Ethos (la façon dont les individus décident de se situer devant une situation qu'ils ne peuvent pas changer. Ce qui peut changer c'est le rapport que qu'ils entretiennent avec cette situation).

## **2. la conception logothérapeutique du syndrome du burnout**

### **2.1 Le burnout**

Le burnout peut être décrit comme un ensemble spécifique de symptômes psychologiques qui surviennent dans le contexte du travail. (Sonneck, 1994) qualifie le syndrome de burnout d'une « instabilité vitale » induisant des symptômes de dépression, dysphorie, excitabilité, inhibition, anxiété, agitation, désespoir et irritabilité. (Karazman, 1994) a décrit le burnout comme un état d'épuisement, d'irritabilité et de cynisme chez les personnes. Pour (Maslach, 1982), le burn-out est un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et d'accomplissement personnel réduit. Elle n'a estimé que le processus de burnout évolue en quatre étapes : la première est celle de l'idéalisme et de l'investissement suivie d'une deuxième étape d'épuisement émotionnel et physique. La troisième étape est celle de la déshumanisation pour aboutir à l'étape ultime, celle de la répugnance (haine de soi, des autres, enfin haine de tout) et de la rupture (démission professionnelle, maladie). (Sonneck, 1994) a même affirmé que le burnout est « une évolution vers un état présuicide ». (Längle & Künz, 2003) ont proposé ont spéculé sur trois sources du burnout d'abord la première est psychologique et individuelle lié à une personnalité perfectionniste, l'idéaliste voire narcissique, orientée vers un objectif et avec tendances dépressives. La deuxième est sociale en relation avec les expériences traumatisantes telles que l'intimidation, le harcèlement moral ou la surcharge au travail. La troisième est en relation avec le comportement organisationnel comme un conflit de rôles, non l'absence de rétroaction, un travail d'équipe dysfonctionnel, manque d'autonomie et des attentes trop élevées. Au Japon le phénomène nommé Karōshi (« ka » désignant « l'excès », « rō » le « travail », « shi » la « mort », cette expression peut donc se traduire « mort par surtravail ou tel quelle a été définie par une «mort de surmenage») a porté le syndrome de burnout à son summum. Le Karoshi désigne deux types de décès liés à



une maladie cardiovasculaire causée par un excès de travail et le suicide causé par un stress trop important lié au travail (Jobin et Tseng, 2014).

### 2.1.1 Etiologie et symptomatique

Du point de vue logothérapeutique, le syndrome de burnout est un trouble causé par une perte de sens (Ulrichová, 2012). Il peut être décrit comme un trouble du bien-être, causé par un déficit d'épanouissement. Un sentiment d'épanouissement est le résultat d'une vie dominée par l'expérience et la réalisation de valeurs personnelles subjectivement significatives et attrayantes contrairement à des valeurs plus objectives telles que culturelles ou sociales (Frankl 1984; Längle 1994). L'employé acquiert une signification existentielle à travers les sentiments d'accomplissement intérieur. L'épanouissement intérieur lui donne le pouvoir et la persévérance pour outrepasser la fatigue et l'épuisement. La logothérapie explique que les employés atteints de burnout souffrent d'un déficit d'épanouissement intérieur ; c'est-à-dire qu'ils sont engagés dans des activités dans lesquelles, ils n'éprouvent pas un épanouissement personnel. Les concepts de burnout et perte de sens sont liés dans la mesure où les personnes en situation d'épuisement professionnel ne voient souvent aucun intérêt dans leur travail. L'analyse de la revue de littérature a révélé que la genèse du burnout selon la perspective existentielle peut être imputée à deux sources en même temps distinctes et complémentaires : la première est particulièrement sui generis à la personne elle-même et la deuxième peut être imputée aux pratiques managerielles (Riethof & Bob, 2019 ; El ammary & Balhadj, 2020). Etre dans une situation de burnout signifie être dans une posture existentielle personnelle particulière. Cette attitude existentielle est basée sur mauvaise interprétation des exigences et les éléments d'une existence humaine réussie et accomplie. Les symptômes du burnout ne se produisent pas accidentellement mais découlent d'une mésinterprétation subjective de son existence et de ce qui guide ses actions. De cette mésinterprétation découle d'un déficit des niveaux somatique, psychologique et noétique. Ainsi, le burnout pourrait être considéré comme une forme spécifique du « vide existentiel » qui comprend également des symptômes qui affecte les sphères suivantes (Frankl, 1959) :

1. *Sphère physique* : faiblesse physique, immunité réduite, sensibilité aux maladies, tensions musculaires et de la nuque, troubles du sommeil, etc.



2. *sphère mentale* : épuisement émotionnel total, perte d'intérêt et d'initiative, tristesse, ennui, manque d'initiative, apathie, perte d'optimisme, perte de bonheur, augmentation de l'irritabilité, profond sentiment d'absurdité.

3. *Sphère noétique* : manque de respect envers l'estime de soi et envers le monde lui-même.

Un employé souffrant du burnout est en déficit de sens envers les activités dans lesquelles il est engagé et par conséquent l'épanouissement personnel n'est pas atteint (Frankl 1984, 28 ; Längle 1994). La logothérapie postule que le véritable épanouissement au travail est la meilleure protection contre le burnout. Si une personne travaille avec plaisir et intérêt sur un projet et vit sa vie comme significative et épanouissante, elle ne risque pas de sombrer dans le burnout. Le burnout est enclenché lorsqu'un individu vit un sentiment d'impuissance envers une exigence qui n'est pas remplie entraînant ainsi une dépréciation de soi. Selon l'analyse existentielle, le syndrome du burnout est induit par l'inexistence d'un épanouissement intérieur dû à une dissonance entre les valeurs personnelles et celles adoptées au travail. La logothérapie avance que la persistance des symptômes du burnout peut conduire à la formation d'un prisme qui affecte l'ensemble de la vie de l'employé. Les hypothèses de (Längle, 2002) à ce sujet nous paraissent intéressantes. Il schématise les facteurs personnels dans quatre facteurs :

- a) Un état prolongé d'absence de plaisir dans le travail. Plusieurs facteurs complexes concourent à son accentuation telle que la dépendance entière au travail comme source pour vivre, la disconformité avec le moi intérieur.
- b) Une motivation formelle c'est-à-dire lorsque le travail est relégué à un simple moyen pour la réalisation d'autres objectifs plutôt que le travail lui-même : la carrière, l'influence, le revenu et le prestige ou tout simplement son utilisation comme tremplin pour passer d'un travail à un autre ce qui conduit à une déficience aux niveaux somatique, psychique et noétique.
- c) La perte de sensation de vie par une orientation vers le travail. Les besoins corporels et émotionnels et le sens de la justesse sont négligés conduisant ainsi vers une dépersonnalisation émotionnelle, un vide intérieur, un manque d'épanouissement, une fatigue mentale et une sensation de perte de vie.



### **3. LE BESOIN DE SENS RELIE AU TRAVAIL**

Pour (Isaksen, 2000), le sens correspond à un état d'âme personnel qui se développe lorsqu'un individu considère sa relation avec son travail comme étant satisfaisante. (Ashforth, 2011) affirme que le travail au fil du temps a tendance à impliquer totalement le sens personnel de telle sorte que le comportement, la cognition et l'affect convergent pour le valider. De ce fait, la restauration du sens au travail est considérée comme une méthode pour stimuler la motivation et l'attachement des employés au travail (May et al., 2004). Le sens au travail comme perception subjective, peut provenir du travail lui-même : les objectifs, les valeurs et les croyances qu'il est censé servir ou bien de la communauté dans laquelle il est intégré (May et al., 2004). Concrètement, la recherche de sens se matérialise par la question suivante : "En quoi la tâche que je réalise a du sens pour moi ?" " Qu'est-ce que je fais ici ? ". Lorsqu'un individu considère son travail comme significatif, il relate ainsi une expérience subjective de sa propre signification existentielle ou du but de son travail (May et al., 2004). Une fois que ce besoin existentiel profond est identifié, une variété d'antécédents possibles y découle comme la motivation intrinsèque, le développement de carrière, la rétroaction positive, le mentorat et la coopération. A l'opposé, un travail insignifiant est souvent associé au burnout, à l'apathie et au détachement (May et al., 2004). A cet effet, le besoin de sens relié au travail est ancré chez les individus à celui de croître et de se développer. Étant donné que le sens de la vie peut être ressenti par des moyens créatifs, expérientiels et valeurs attitudinales, un travail qui a du sens inspire les individus à produire ou à créer, à se développer, à exprimer leur plein potentiel et devenir soi-même et même rendre service à d'autres personnes pourrait contribuer à ce que la vie soit significative.

#### **3.1 Les dimensions d'un travail qui a du sens : les modèles de (Pratt & Ashforth, 2003) et de (Lips-Wiersma et Wright, 2012)**

Plusieurs chercheurs se sont attelés à la conceptualisation des dimensions du sens dans le milieu professionnel tel que le modèle de (Hackman et Oldham, 1980), celui de (Ketchum et Trist, 1992), (Morin et Cherré, 1999) et le modèle Logo-OD (de Burger et al., 2008). Il nous est apparu opportun de présenter deux modèles à savoir le modèle de (Pratt & Ashforth, 2003) et celui de (Lips-Wiersma et Wright, 2012) pour relater les pratiques managériales qui concourent à développer le sens au travail. Ce choix se justifie par le caractère holistique effectué par (Pratt & Ashforth, 2003) et comment la recherche du sens au travail a évolué par les travaux de (Lips-Wiersma et Wright, 2012).



### 3.1.1 Le modèle (Pratt & Ashforth, 2003)

(Pratt et Ashforth, 2003) associent le sens à la perception que l'individu a de son travail et de son milieu professionnel. Le modèle de (Pratt & Ashforth, 2003) est basée sur les conditions suivantes ;

- a. **La socialisation** : elle est destinée à transmettre les éléments clés de la culture organisationnelle aux employés afin de façonner leurs attitudes, leurs pensées et leurs comportements.
- b. **L'adéquation travail-personne ou personne-organisation** : Elle est destinée à créer un environnement idoine pour les employés leur permettant de s'engager plus facilement dans des valeurs créatives et expérientielles. Pour cela, il doit correspondre à ses champs d'intérêts et fait appel à ses compétences.
- c. **Les cultures organisationnelles** : Elles signifient les idéologies, les croyances, les valeurs et les normes des membres des organisations par lesquelles les employés tirent un sens.
- d. **Les identités organisationnelles** : Elles englobent des normes spécifiques pour le comportement des employés et sont étroitement liées aux valeurs et à la culture des organisations.
- e. **Les communautés organisationnelles** : Elles émergent à travers des pratiques qui favorisent le sentiment d'appartenance des employés. Selon (Pratt et Ashforth, 2003), les organisations peuvent promouvoir ces communautés à travers des pratiques qui imitent la dynamique familiale au travail et qui soutiennent les missions qui se concentrent sur des valeurs qui vont au-delà de la survie organisationnelle pour donner aux employés quelque chose en quoi croire.
- f. **Le leadership visionnaire** : De type charismatique ou transformationnel pour aider les employés à comprendre pourquoi ce qu'ils font est important et fait une différence. Les employés doivent percevoir la congruence entre les paroles et les actes des dirigeants et doivent croire que leurs organisations favoriseront leur croissance personnelle et pas seulement la croissance de leurs organisations.
- g. **Les visions** : Censées renforcer et signifier l'appartenance à une organisation particulière spéciale, enrichissante et significative.
- h. **Nourrir les vocations** : En permettant aux employés d'utiliser leur compétences et en leur accordant de l'autonomie et la rétroaction pour faciliter l'apprentissage pourraient les aider



à trouver un sens au travail c'est-à-dire lorsqu'ils permettent aux employés de s'engager plus pleinement dans ce qu'ils font.

- i. **La sécurité psychologique et intégrité** : ceci implique le respect des valeurs humaines les plus primordiales : l'équité, la justice, le respect de la dignité.etc.
- j. **La transcendance** : Elle implique la promotion du dépassement de soi, de ses propres intérêts, d'être attentif aux autres, d'être en harmonie avec le monde.

### 3.1.2 Le modèle de (Lips-wiersma ET Wright, 2012)

Pour (Lips-Wiersma et Wright, 2012), les dimensions d'un travail qui procure du sens sont les suivantes :

- a. **Développer le soi intérieur** : Le désir d'être une bonne personne ou la meilleure personne possible. Cela signifie également être fidèle à soi-même.
- b. **L'unité avec les autres** : Sentiment d'appartenance et aux valeurs partagées. le développement de relations professionnelles positives.
- c. **Servir les autres** : Importance d'apporter sa contribution en améliorant le bien-être des autres.
- d. **L'inspiration** : Vision inspirante fait référence aux ressources individuelles et au leadership. Les personnes qui sont inspirées par leur travail sont susceptibles de ressentir le sentiment de connexion spirituelle avec leur travail.
- e. **L'expression de son plein le potentiel** : Actualisation de soi par la promotion des occasions d'apprendre et de se développer et d'atteindre ses objectifs.
- f. **La réalité** : Conscience et dépassement des réalités de l'environnement même chaotique.

## 4. Implications managériales

Les défis qui guettent les organisations notamment avec ce qui nommé (VUCA) volatilité, l'incertitude, complexité et ambiguïté engendra une demande plus accrue de sens dans un monde de plus enchevêtré et incertain. (Burger et al., 2008) estiment qu'aider les employés à trouver un sens ne doit pas être interprété comme un altruisme organisationnel. De plus, les employés sont plus susceptibles de changer si l'organisation établit le besoin de changer pour «quelque chose qui leur tient à cœur sous la forme d'un sens ou un but supérieur » (Karp, 2004). (Morrison et al, 2007), estiment que le top management est plus spécifiquement concerné par ce point en explicitant la mission de l'organisation et sa vision et dans quelle mesure elle apporte une contribution à la communauté au-delà du gain financier ou individuel.



Au-delà de l'explication, le top management doit aider les employés à trouver leur lien avec cette mission et cette vision. Les ont la responsabilité de transmettre cette vision à leurs employés, ce qui signifie de travailler pour le travail lui-même ou comme vocation. Ainsi, ils percevront leur travail au-delà du bénéfice personnel ou l'acquisition de récompense. Pour (Wrzesniewski et al., 1997), plus les individus ressentent leur travail comme une vocation, plus le travail trouve du sens.

(Pattakos, 2004) affirme que les dirigeants qui souhaitent encourager le développement de la "liberté de volonté" pourraient concevoir des emplois de telles façons qu'ils puissent octroyer des possibilités d'autonomie et de créativité. A cet effet, la façon dont la nature du travail d'une personne affecte ses attitudes et son comportement au travail, en particulier en ce qui concerne des caractéristiques telles que la variété des compétences et l'autonomie sont à considérer. (Pratt et Ashforth, 2003) estiment que pour créer du sens, les organisations doivent être engagées à améliorer la vie intérieure de leurs employés. A cet effet, le travail doit encapsuler des aspects tels que le développement personnel.

Les employés cherchent des emplois dans lesquels ils peuvent se réaliser comme personnes humaines et de participer à une œuvre commune ce qui n'est pas en opposition avec les objectifs de performance des organisations. Les attitudes cyniques qui se développent dans les organisations induisent une déperdition du sens et l'épuisement des employés. Les qualités de leadership des responsables sont sollicitées pour créer une vision, de l'inspiration et pour transmettre les clés de la résilience pour transformer leur travail en «vocation». (Morin, 1996 ; Freeman et Rogers, 1999) rapportent que la recherche de l'excellence à tout prix et la promotion des valeurs de compétition et d'individualisme tandis que celles de la coopération se désagrègent ce qui induit encore une déperdition de sens très profonde qui mène à l'épuisement. Le manque de sens du et au travail peut être imputé à la survalorisation des aspects financiers par rapport à sa qualité du travail, à son instabilité, à l'insécurité et la culture de l'urgence et de la performance à outrance.

D'autres facteurs organisationnels ont été relatés tel que le déficit d'équilibre entre la relation aux autres et relation avec soi-même. L'absence de la chaleur émotionnelle, les émotions bloquées, le sentiment de d'illégitimité et l'absence de sécurité physique et psychologique concourent à une déperdition du sens au travail. Le manque de soutien de soutien entraîne des sentiments d'insécurité et de danger.



#### **4.1 Pratiques managériales à même de promouvoir le sens au travail**

Partant de la revue de la littérature, il s'est avéré que la construction du sens au travail est complexe et que les organisations sont impliquées pour le forger et l'amplifier. Nous relaterons dans notre recherche les dimensions les plus saillantes telles que : l'accès des employés aux différentes dimensions sociales, de l'hédonisme, la possibilité d'utiliser leurs compétences, la possibilité de la résilience et in fine des relations professionnelles positives. A cet effet, nous proposons une nomenclature de pratiques managériales à même de promouvoir le sens au travail.



Tableau n°1. Pratiques managériales à même de promouvoir le sens au travail

|                          | Conditions de l'emploi   | Le travail lui-même  |
|--------------------------|--|--|
| (Ketchum et Trist, 1992) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un salaire juste et acceptable</li> <li>- L'assurance de l'emploi</li> <li>- Des avantages convenables</li> <li>- La sécurité</li> <li>- La santé</li> <li>- La justice et l'équité des procédures</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De la variété et du défi</li> <li>- De l'apprentissage continu</li> <li>- Une marge discrétionnaire, de l'autonomie</li> <li>- De la reconnaissance et du support</li> <li>- Une contribution sociale qui fait du sens</li> <li>- Un futur désirable</li> </ul>   |
| (Sonneck, 1995)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La réduction de la pression du temps</li> <li>- Accorder l'autonomie</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La délégation et la division des responsabilités</li> <li>- La définition d'objectifs réalistes</li> <li>- La discussion d'opinions normatives, les croyances dysfonctionnelles et les modes de pensée et les stratégies pour l'amélioration de l'efficacité du travail</li> <li>- La gestion des conflits</li> </ul> |
| (Olafsdottir, 2004)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une culture de gestion participative</li> <li>- encouragement de la coopération</li> <li>- facilitant la gestion des conflits</li> <li>- stimulation de l'engagement des employés</li> <li>- stimulation de l'efficacité personnelle tout autant que l'efficacité organisationnelle.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mobilisation de compétences complexes et l'exercice du jugement</li> </ul>   |



|                  |   |   |
|------------------|---|---|
| (Pattakos, 2004) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception des tâches</li> <li>- Structure d'équipe</li> <li>- Systèmes de rétroaction</li> <li>- Évaluations du rendement</li> <li>- Apprentissage</li> <li>- Développement du leadership</li> <li>- Recadrage</li> <li>- Résolution de problèmes</li> <li>- Groupes de discussion</li> <li>- Encouragement du service communautaire</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Authenticité</li> <li>- Encourager l'individualité créative</li> <li>- Exercices d'introspection</li> <li>- Identifier les forces</li> <li>- Activités de renforcement de la communauté interne</li> <li>- Détection de valeurs</li> </ul>   |
| (Morin, 2008)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La rectitude morale</li> <li>- Les relations au travail</li> <li>- L'utilité du travail</li> <li>- La reconnaissance au travail</li> <li>- Valoriser et reconnaître les résultats des personnes</li> <li>- Reconnaître les compétences de leur personnel</li> <li>- Donner du support à leur équipe de façon bien concrète</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les occasions d'apprendre et de se développer</li> <li>- L'autonomie au travail</li> <li>- les orientations claires</li> <li>- les objectifs stimulants et cohérents avec la stratégie de l'organisation</li> <li>- Une charge de travail compatible avec les capacités et aux ressources de chacun</li> </ul> |
| (Längle, 2003)   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perception réaliste (auto-distance)</li> <li>- Émotivité libre (auto-transcendance)</li> <li>- Capacité de prise de décision (liberté)</li> <li>- Etre dans l'action (responsabilité)</li> </ul>   |

Source : Synthèse de Hanine (2020)



## CONCLUSION

Comme démontré dans l'analyse effectuée dans notre recherche, l'accomplissement existentiel et la signification existentielle seraient potentiellement associés aux dimensions du burnout. Un faible niveau d'épanouissement existentiel correspond à des scores du burnout élevés. Cependant, des études empiriques plus approfondies sur le lien entre l'attitude existentielle et le sens restent à effectuer. Les déterminants individuels tels que la personnalité sont à préciser et de même pour les des conditions organisationnelles. La difficulté réside dans le fait que de prime abord, il n'existe pas un consensus sur une définition et une opérationnalisation communes du burnout. Beaucoup de questionnements sont à se poser sur le fait si le burnout peut être considéré comme un diagnostic psychiatrique ou s'il s'agit plutôt d'un ensemble de symptômes dépressifs génériques induits par le stress. A cet effet, une meilleure compréhension du lien entre attitude existentielle et burnout nécessite d'abord une meilleure conceptualisation de ce dernier. Mais ce qui est à souligner c'est que la logothérapie n'est pas une méthode de plus pour prévenir le burnout des employés. Les gestionnaires ne devraient pas compter entièrement sur leur motivation extrinsèque. L'élan pour continuer la productivité et le moral élevé doivent provenir d'un sens de sens et finalité de l'œuvre elle-même. Les dirigeants doivent examiner leurs sources de sens, fournir une culture qui encourage ce niveau d'exploration pour tous employés, et développer des méthodes qui évaluent et soutiennent cette approche. A la lumière de ce qui précède, notre recherche sur le sens nous pousse à poser des questionnements sur le post COVID 19 et comment les organisations réussissent à le restaurer après ce traumatise global.



## BIBLIOGRAPHIE

1. Altmaier, A., (2016). *Reconstructing Meaning After Trauma: Theory, Research, and Practice*, Academic Press
2. Ameli, M., & Dattilio, F. M. (2013). Enhancing cognitive behavior therapy with logotherapy: Techniques for clinical practice. *Psychotherapy*, 50(3), 387–391.
3. Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong : Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
4. Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2005). The pursuit of meaningfulness in life. In C. Snyder & S. Lopez, *Handbook of positive psychology* (pp. 608-618). Oxford, UK : Oxford University Press.
5. Burger, D.H., Crous, F., & Roodt, G. (2008). Logo-OD : The applicability of logotherapy as an OD intervention. *South African Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 32-41.
6. Burger, D.H., Crous, F., & Roodt, G. (2012). Exploring a model for finding meaning in the changing world of work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(1).
7. Crumbaugh, J. C., & Maholick, L. T. (1964). An experimental study in existentialism : The psychometric approach to Frankl's concept of noogenic neurosis. *Journal of Clinical Psychology*, 20, 589-596.
8. EL Ammary, H. & Balhadj, S., (2020). L'influence des Pratiques de Management du Capital Humain sur l'Engagement Organisationnel : proposition d'un modèle de recherche, *Revue Internationale des Sciences de Gestion* 3(2), 1293 – 1319
9. Elangovan, A. R., Pinder, C. C., & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 428–440.
10. Faramarzi, S. & Bavali F. (2017). The effectiveness of group logotherapy to improve psychological well-being of mothers with intellectually disabled children. *International Journal of Developmental Disabilities*, 63(1).
11. Frankl, V. (1988). *The will to meaning : Foundations and applications of logotherapy*. New York : Meridian.
12. Frankl, V.E. (1967). *Psychotherapy and existentialism : selected papers on logotherapy*. New York: Washington Square Press.
13. Frankl, V.E. (2000a). *Man's search for ultimate meaning*. Cambridge, MA: Perseus.



14. Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
15. Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of Humanistic Psychology*, 40, 84-107.
16. Jobin P., Tseng Y( 2014). Le suicide comme karōshi ou l'overdose de travail. *Travailler* 1 (31), 45 à 88.
17. Längle A, (2003). Burnout- Existential Meaning and Possibilities of Prevention. *European Psychotherapy*, 4 (1).
18. Längle A, Orgler C, Kundi M. (2003). The Existence Scale : a new approach to assess the ability to find personal meaning in life and to reach existential fulfilment. *Eur Psychother*, 4(1) ,135–51.
19. Lips-Wiersma, M. S., & Morris, L. (2009). Discriminating between “meaningful work” and “the management of meaning. *Journal of Business Ethics*, 88, 491-511.
20. Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2011) *The map of meaning : A guide to sustaining our humanity in the world of work*. Sheffield, England : Greenleaf.
21. Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work. Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655-685.
22. Lukas E. & Ferracci (2004), *La logothérapie : Théorie et pratique*
23. Lukas E. & Ferracci G. (2004). *La logothérapie : théorie et pratique*, Ed Téqui
24. Maslach, C. and Jackson, S. E. , (1981).The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
25. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
26. McCray LW, Cronholm PF, Bogner HR, Gallo JJ, Neill RA., (2008). Resident Physician Burnout: Is There Hope? *Fam Med*, 40(9),626-632.
27. Melton, A., & Schulenberg, S., (2008).On the Measurement of Meaning:Logotherapy’s Empirical Contributionsto Humanistic Psychology. *The Humanistic Psychologist* 36(1),31-44.
28. Morin, E. & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Revue Gestion*, 32(2), 31-36
29. Morin, E. (2008). Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel, *Santé psychologique, Étude et recherche*, IRSST, Rapport R-543



30. Morin, E. M. (1996). L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. In Pauchant, T.C. et coll. (coord.), La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature, Montréal, Québec/Amérique, et Paris, Éditions de l'organisation, Collection Manpower, 257-286.
31. Pattakos, A, (2006). Découvrir un sens à son travail, Les éditions de l'homme, Montréal.
32. Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. Chapter 20. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline (pp. 309-327). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
33. Riethof, N., & Bob P., (2019). Burnout Syndrome and Logotherapy: Logotherapy as Useful Conceptual Framework for Explanation and Prevention of Burnout, Front Psychiatry, 10, 382
34. Sarfati, Georges-Elia (2018), Existence et noodynamique, Manuel d'Analyse existentielle et de Logothérapie, Dunod
35. Scholtz F., Crous F., Thomas A. (2015). A logo-leadership intervention : Implications for leadership development. Acta Commer, 15 (1).
36. Seligman, Martin E. P. (2002). Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment, Atria Books.
37. Sonneck, G., (1992). Das Burnout-Syndrom (The Burnout Syndrome), Imagination, 4, 4 - 19.
38. Ulrichová, M. (2012). Logotherapy and Existential Analysis in Counselling Psychology as Prevention and Treatment of Burnout Syndrome, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 69, 502 – 508
39. Water, T., Shallcross, J., & Fivush, R., ( 2013). The many facets of meaning making: Comparing multiple measures of meaning making and their relations to psychological distress, Psychology Press
40. Wong, P. (1997). Meaning-centered counselling: A cognitive-behavioral approach to logotherapy. The International Forum for Logotherapy, 20(2), 85–94.
41. Wrzesniewski, A. (2003). Finding Positive Meaning in Work. In Cameron, K.S.