

**Réformes du « New Public Management » & Épuisement
Professionnel dans l'Administration Publique Marocaine
- Cas des Professionnels des soins -**

**Reforms of « New Public Management » & Burnout in Moroccan
Public Administration
- Case of healthcare professionals -**

BENRAISS Amina

Professeure de l'Enseignement Supérieur
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université CADI AYYAD – Marrakech
Groupe Nouvelles Pratiques de Gestion (NPG)
Maroc
amina_benraiss@yahoo.fr

FAWZI El Mehdi

Doctorant en Sciences de Gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université CADI AYYAD – Marrakech
Groupe Nouvelles Pratiques de Gestion (NPG)
Maroc
elmehdi.fawzi@gmail.com

Date de soumission : 07-09-2020

Date d'acceptation : 17-10-2020

Pour citer cet article :

Benraiss, A. & Fawzi, E., (2019) « Réformes du New Public Management & épuisement professionnel dans l'administration publique marocaine : Cas des Professionnels des soins », Revue Internationale du Chercheur «Volume 1 : Numéro 4 » pp : 615 – 642.

Résumé

Depuis environ quatre décennies, un nouveau mode de gestion administrative s'est progressivement installé dans la sphère publique, plus particulièrement dans les fonctions publiques d'État, territoriale et hospitalière. La notion de « New Public Management » a fait son émergence aux États-Unis, pour redresser les carences d'un État déficient et des agents publics considérés inefficients. Ce paradigme s'est alors présenté comme la recette adéquate, susceptible de redynamiser le management du secteur public et de calquer ses pratiques sur les impératifs du marché. Néanmoins l'introduction des dispositifs du NPM au sein du secteur public, ont entraîné de profondes mutations dans les services publics, qui se sont conjuguées par des formes spécifiques de souffrance au travail tel que, l'épuisement professionnel « burnout », le désengagement professionnel, voire l'intention de quitter le travail. L'objectif de cet article à portée théorique est d'analyser la mesure dans laquelle les réformes inspirées du NPM conduisent à l'émergence du syndrome de l'épuisement professionnel dans le secteur public de la santé, il vise également à décortiquer les implications managériales sur le comportement et attitude des collaborateurs, notamment en termes d'engagement et d'intention de quitter le travail dans les organisations publiques soumises aux réformes du NPM.

Mots-clés : « New Public Management » ; « épuisement professionnel » ; « engagement » ; « turnover » ; « secteur public de la santé ».

Abstract

For about four decades, a new mode of administrative management has gradually taken hold in the public sphere, more particularly in state, territorial and hospital public services. The notion of « New Public Management » has emerged in the United States, to correct the shortcomings of a deficient state and public officials considered inefficient. This paradigm then presented itself as the appropriate recipe, likely to revitalize the management of the public sector and to model its practices on market imperatives. Nevertheless, the introduction of New Public Management systems within the public sector have led to profound changes in public services, which have combined with specific forms of suffering at work such as professional exhaustion, « burn out », professional disengagement, or even the intention to leave work. The aim of this article is to analyze the extent to which the reforms inspired by the NPM lead to the emergence of the burnout syndrome in the public health sector, it also aims to dissect the managerial implications on behaviour and attitude of employees, particularly in terms of commitment and intention to leave work in public organizations subject to NPM reforms.

Keywords : « NPM » ; « burnout » ; « commitment » ; « turnover » ; « public health sector ».

Introduction

Les réformes du Nouveau Management Public (NPM), stimulées par la diffusion des théories du courant néolibéral du début des années 80 aux États-Unis et au Royaume-Uni, se situent en réponse aux crises budgétaires qui ont marqué plusieurs pays occidentaux. Plus qu'une question de finances publiques, ces réformes s'inscrivent dans un contexte caractérisé par une remise en cause de l'État et de la légitimité de son gouvernement, ce que Pierre Rosanvallon (1981) désignera par la « crise de l'État-providence ».

Dans ce contexte, la déréglementation accrue des services publics, ainsi que d'autres initiatives visant à améliorer la qualité des services publics ont conduit à l'adoption de nouvelles techniques et dispositifs de gestion inspirés des principes de base qui prévalent dans le secteur privé, et qui ont fini par s'étendre à de nombreux secteurs publics, y compris le secteur de la santé. Considérées comme non adaptées et relativement peu efficaces, ces nouvelles pratiques de gestion ont été l'objet de vives critiques, eu égard notamment des conséquences humaines négatives soulevées aussi bien dans la littérature scientifique que par les acteurs de terrain. De fait, dans le secteur public, mais également dans la sphère privée, la forte dégradation des indicateurs de santé au travail est observée dans de nombreux pays (Pollitt, 2000, Korunka et al., 2003 ; Kirkpatrick et al., 2005 ; Abord de Chatillon et Desmarais, 2012).

Après avoir conquis les pays anglo-saxons, européens et la Nouvelle-Zélande, le New Public Management a attiré l'attention du gouvernement marocain El Mouissia. I (2020). Dans cette même lignée, ce travail de recherche tente d'examiner le lien de ces évolutions, en rapport avec le mouvement du NPM, avec une forme particulière de souffrance au travail en l'occurrence, l'épuisement professionnel (burnout). A cet effet notre analyse cible la question du lien entre les réformes du NPM et la montée des risques psychosociaux dans l'administration publique marocaine, en particulier au sein des Centres Universitaires Hospitaliers. Le questionnement central qui guide cette recherche peut être formulé comme suit : **Quel est l'impact des réformes inspirées du NPM sur la santé psychologique au travail ?**

Le plan de cet article à visée théorique, est structuré en quatre principaux axes, le premier rappelle le contexte et de la problématique de la recherche, le deuxième présente la synthèse d'une revue de littérature concernant les concepts étudiés, le troisième axe est consacré aux fondements théoriques du champ de la recherche ainsi que le modèle conceptuel de la

recherche, enfin le quatrième et dernier axe est dédié à la présentation de la démarche méthodologique envisagée.

1. Rappel du contexte et de la problématique de la recherche

1.1. Crise du modèle de l'État providence et avènement du NPM

Les réformes du Nouveau Management Public (NPM), stimulées par la diffusion des théories du courant néolibéral du début des années 80 aux États-Unis et au Royaume-Uni, se situent en réponse aux crises budgétaires qui ont marqué plusieurs pays occidentaux. Plus qu'une question de finances publiques, ces réformes s'inscrivent dans un contexte marqué par une remise en cause de l'État et de la légitimité de son gouvernement, ce que Pierre Rosanvallon (1981) désignera par la « crise de l'État-providence ».

Ainsi, la modernisation de l'Administration Publique et plus généralement, la réforme de l'État est inscrite, depuis quelques décennies, dans l'agenda stratégique de la plupart des gouvernements sous l'égide du « New Public Management ». Dans le contexte marocain, si plusieurs vagues de réformes se sont succédées, ce mouvement s'est accéléré ces dernières années sous l'influence combinée de plusieurs facteurs, aussi bien internes qu'externes. Une série de réformes, d'inspiration néolibérale, a été alors impulsée par les partenaires étrangers, depuis le programme d'ajustement structurel, entamé en 1983 jusqu'en 1992, sous l'encadrement des bailleurs de fonds internationaux (la Banque mondiale et le FMI), le choix de convergence et les accords de libre-échange, avec l'Union européenne (1996) puis les États-Unis (2003).

Ces réformes ont imposé un réexamen des finances de l'État, notamment l'impératif de réduction des dépenses publiques, la décentralisation au profit des collectivités territoriales et plus généralement, le réexamen du rôle de l'État et de l'étendue de son pouvoir d'action.

La mise en œuvre de ce modèle réformateur semble toutefois s'inscrire dans un compromis entre les impératifs dictés par les partenaires étrangers d'une part, et les tensions sociales exacerbées par les revendications sociales (Catusse, 2010) et protestations contre l'iniquité et l'insécurité sociale flagrantes dans la société marocaine (Jaïdi, 2007).

Les nouvelles politiques publiques ont conduit à de profonds changements des stratégies ministérielles, de structures organisationnelles, de procédures formelles ainsi que les audits de modernisation lancés en 2005 et 2006.

L'enjeu actuel de la réforme administrative au Maroc interpelle une mise à niveau sur plusieurs plans, politique, organisationnel, humain et technique. La perspective d'une réelle décentralisation, allégeant la charge des responsabilités de l'administration centrale, est indissociable d'une réforme politique profonde afin de soutenir les capacités managériales du secteur public, que ce soit des acteurs des structures centrales ou décentralisées.

1.2. Portée managériale du modèle du NPM

Dans ce contexte, la déréglementation accrue des services publics ainsi que d'autres initiatives visant à améliorer la qualité des services publics ont conduit à l'adoption de nouvelles techniques et dispositifs de gestion inspirés des principes de base qui prévalent dans le secteur privé, et qui ont fini par s'étendre à de nombreux secteurs publics, y compris le secteur de la santé. Considérées comme non adaptées et relativement peu efficaces, ces nouvelles pratiques de gestion ont été l'objet de vives critiques, eu égard notamment des conséquences humaines négatives soulevées aussi bien dans la littérature scientifique, que par les acteurs de terrain. De fait, dans le secteur public, mais également dans la sphère privée, la forte dégradation des indicateurs de santé au travail est observée dans de nombreux pays (Pollitt, 2000, Korunka et al., 2003 ; Kirkpatrick et al., 2005 ; Abord de Chatillon et Desmarais, 2012).

Comme le souligne Pesqueux (2006), le déploiement des réformes du NPM a conduit à redéfinir les modalités de l'action de la fonction publique et s'est traduit par des conséquences majeures en termes de gestion des ressources humaines appliquées aux fonctionnaires (révision des organigrammes, introduction de nouveaux modes de contrôle et des rapports administration/politique). La portée de ces réformes et leurs conséquences peuvent s'apprécier à la lumière des nouvelles valeurs professionnelles introduites par le NPM dans la sphère publique, notamment l'initiative individuelle et la flexibilité.

Ces valeurs qui s'appuient sur une sorte de contractualisation, liant l'administration à son personnel, sont porteuses d'incertitude et d'insécurité pour les fonctionnaires recrutés dans les services publics. Ces derniers qui valorisaient davantage des aspects tels que la stabilité de l'emploi, le respect des procédures, la continuité du service public, l'égalité de traitement des usagers (Pesqueux, 2006). Par ailleurs, les pratiques de gestion de la motivation inspirées du secteur privé conditionnent les rémunérations et la promotion du personnel à l'atteinte d'objectifs, généralement dans une perspective « courttermiste ». Cette gestion par les résultats

est généralement perçue comme peu transparente, au regard des conditions de fonctionnement des services publics, et suscite généralement un sentiment d'injustice.

En cherchant à développer la confiance et l'autonomie sur des bases différentes du traditionnel « sens du service public », cette approche semble bouleverser les bases de l'engagement des fonctionnaires (Pesqueux, 2006).

Les dispositifs de contractualisation susmentionnés, sont également susceptibles de créer des tensions et de briser les fondements de la confiance par la cohabitation d'une évaluation impersonnelle, axée sur le respect des normes et des procédures d'organisation, garant de la qualité des prestations, et d'une évaluation personnalisée liée aux logiques de contractualisation. Dans ce cadre, les bases de la solidarité de groupe, l'esprit d'équipe et de l'effort collectif semblent profondément remis en cause.

Ces nouveaux dispositifs d'évaluation risquent de créer des « crises d'identification » des fonctionnaires à leur organisation et posent la question des réactions et attitudes de ces derniers face à ce nouvel environnement de travail. En particulier, la question du stress, des conflits, de l'ambiguïté des tâches à accomplir face à la variété des compétences requises se pose en fonction de la position et du profil de l'individu (âge, position hiérarchique, rémunération, perspectives de carrière...) (Pesqueux, 2006).

1.3. Les réformes du NPM et la problématique du stress professionnel dans l'administration publique

Dans le secteur public, si la dégradation des indicateurs de santé mentale et de bien-être au travail est observée dans de nombreux pays (Korunka et al., 2003 ; Kirkpatrick et al., 2005), la plupart des auteurs imputent ce phénomène aux effets des réformes engagées et inspirées du NPM. Ce constat est confirmé autant par les travaux scientifiques, que par les acteurs du terrain (Pollitt, 2000, 2002 ; Groupe-Conseil Aon, 1998; Aventis, 2001 ; Watson Wyatt Worldwide, 2001).

Pour Abord de Chatillon et Desmarais (2012), les organisations publiques sont concernées par une montée des risques psychosociaux, au même titre que le secteur privé, en raison de la tension qui règne dans les services publics et qui trouve son origine dans l'écart entre la conception traditionnelle de l'État et les nouveaux impératifs d'efficience et de performance publique. Toutefois, notent les auteurs, la question de la santé au travail est teintée d'une

certaine ambiguïté dans le cas du secteur public et qui en fait un sujet relativement tabou dans le débat public.

Cette ambiguïté semble liée à deux éléments principaux. D'une part, les fonctionnaires du secteur public bénéficient de certains privilèges, étant à l'abri des pressions économiques et de l'insécurité de l'emploi. D'autre part, les administrations publiques sont souvent considérées comme de bons employeurs. Certains pays vont même jusqu'à ériger cette condition de « bon employeur » en règle juridique. Néanmoins, cette conception ne s'observe pas dans l'ensemble des cas, et dans certains contextes, on tend à opposer, bien être des fonctionnaires et satisfaction des usagers (Dupuy, 1998). Par conséquent, cette ambiguïté et la complexité des enjeux soulevés, la question de la santé mentale au travail dans le secteur public demeurent peu étudiée.

Par ailleurs, les travaux empiriques semblent partagés quant à l'ampleur de la montée du stress professionnel et de la dégradation de la santé au travail. La divergence des résultats observés serait imputable à la diversité des contextes (institutionnels et organisationnels) et le caractère contingent des facteurs et risques psychosociaux. Ainsi, de grandes différences peuvent apparaître dans le secteur public d'un même pays.

A titre d'illustration, à travers une recherche comparative des niveaux de stress dans les secteurs public et privé dans le contexte australien, Macklin et al. (2006) conclut qu'il existe une relative convergence entre les deux secteurs. En s'appuyant sur les résultats d'une étude dans le cas français, Abord de Chatillon et Desmarais (2012) rapportent qu'un niveau de stress significativement élevé est observé dans le secteur public, les niveaux différenciés de stress entre secteurs étant reliés à des attentes différentes par rapport au travail. Tandis que dans le contexte Luxembourgeois, une autre étude révèle un niveau de stress relativement moins élevé chez les fonctionnaires et les salariés de l'État. En Suède, Härenstam et al. (2004) conclut que les changements organisationnels se traduisent par des conséquences humaines négatives dans le secteur public d'une manière plus importante que dans le cas du secteur privé.

En dépit de la divergence des résultats sur l'intensité des risques psychosociaux, plusieurs auteurs soutiennent que les transformations institutionnelles et organisationnelles qui traversent le secteur public conduisent, dans la plupart des pays, à une intensification du stress professionnel (Pollitt, 2000, 2002, Brun et al., 2002 ; Pollitt et Bouckaert, 2004 ; Noblet et al., 2006 ; Macovei, 2013). En effet, si les réformes engagées ont conduit à faire progresser les organisations publiques à certains niveaux, leur revers apparaît le plus souvent, soit dans la

dégradation de la qualité des services publics, soit dans la dégradation de la santé mentale et ses corollaires, l'épuisement professionnel, la démotivation et le désengagement des salariés (Noblet et al., 2006 ; Abord de Chatillon et Desmarais, 2012).

Plusieurs études empiriques ont mis en évidence les manifestations des effets du NPM. On rapporte ainsi un impact croissant sur le stress (Brun et al., 2002 ; Korunka et al., 2003), la détérioration de l'implication organisationnelle ou l'insatisfaction au travail (Young et al., 1998). Dans cette perspective, l'étude menée par Brun et al. (2003) sur la santé et le bien-être des fonctionnaires au Québec, révèle que la proportion de l'incapacité de travail due à des problèmes de santé mentale a presque doublé en l'espace d'une décennie (passant de 7 % à 13 %).

Toutefois, si le lien entre les réformes du NPM et l'impact négatif sur la santé au travail est mis en évidence, ce corpus théorique nécessite des explorations complémentaires, notamment quant aux modalités de formation du stress professionnel. En d'autres termes, la recherche devrait être orientée vers l'analyse des facteurs spécifiques, ainsi que des mécanismes à l'œuvre dans ce processus. Dans cette perspective, nous mobilisons la littérature en psychologie des organisations, afin de mieux comprendre la relation stress-travail.

2. Le cadre théorique de la recherche : synthèse des principaux modèles théoriques du stress et de l'épuisement professionnel

Le stress représente l'un des concepts les plus étudiés dans la littérature en psychologie contemporaine (Lazarus et Folkman, 1984). L'intérêt pour ce concept résulterait de son effet néfaste sur la santé mentale et physique des individus (Hobfoll, 1989).

2.1. Les conceptions théoriques du stress

Une des approches possibles considère le stress comme la réponse de l'organisme à toute demande qui lui est adressée, dans une finalité d'adaptation. Il apparaît comme un ensemble de symptômes non spécifiques, qui surgissent quelle que soit la nature de l'agression (Macovei, 2013). Afin de mieux cerner les mécanismes à l'origine de l'apparition du stress professionnel, plusieurs grands modèles de référence ont été développés. Ces derniers cherchent à décrire l'environnement de travail tel que perçu par les individus.

Le stress professionnel est défini par Rasclé (2001) comme « l'influence conjuguée de certains facteurs environnementaux (stresseurs-professionnels), dispositionnels (facteurs de

vulnérabilité: type A, absence de contrôle perçu, locus control) et transactionnels (évaluations et stratégies d'adaptation dysfonctionnelles) qui prédit certaines pathologies psychiques (anxiété, dépression, burnout ...), somatiques et comportementales (addiction ...) dans diverses professions »

2.1.1. Le modèle de Karasek (1979)

Ce modèle, développé au début des années 1980, fournit une explication du stress professionnel, en combinant deux types de facteurs de stress : la demande psychologique et la latitude décisionnelle.

La demande psychologique renvoie à des paramètres tels que la quantité de travail à accomplir, en rapport avec le temps alloué, la complexité des tâches ou les tâches imprévues qui peuvent être source de perturbation et peser sur l'accomplissement du travail (Fremont, 2013).

La latitude décisionnelle, second facteur proposé par Karasek, désigne le degré de contrôle de son travail. Il renvoie à l'autonomie dans la réalisation des tâches, le degré de participation dans le processus de prise de décisions ou des possibilités d'usage de ses compétences et qualifications, ainsi que la capacité de développement de nouvelles compétences (Fremont, 2013).

En suivant une analyse de Rolland (1999), l'apport de ce modèle réside dans la mise en évidence du rôle de l'environnement de travail sur la réduction de la pression. Ainsi, il est possible de réduire la tension psychologique en augmentant la marge d'action sans pour autant baisser les exigences du poste. Néanmoins, l'auteur souligne que ce modèle demeure descriptif et ignore les comportements psychologiques déployés par les individus, ainsi que les différences individuelles, notamment les traits de personnalité. En particulier, il n'intègre pas les actions de « coping », définis comme les « efforts réalisés en vue de réduire les impacts négatifs du stress sur le bien-être individuel » (Edwards, 1988).

2.1.2. Le modèle d'adéquation Personne-Environnement

Un autre modèle d'origine nord-américaine qui a été développé au début des années 80 est désigné par le modèle d'adéquation entre la personne et son environnement, ou « Person - Environment fit » (P-E fit).

Il a été développé suite aux travaux de Van Harrison et Pinneau (1975) et Bakker (1985). La cause du stress, selon ce modèle, réside dans l'inadéquation entre les personnes (attentes et

aptitudes) et leurs environnements professionnels (exigences et récompenses). En particulier, deux situations potentielles sont génératrices de stress : l'inadéquation entre les exigences du poste et les aptitudes d'une personne ; l'inadéquation entre les attentes de la personne et les récompenses (les attentes susceptibles d'être satisfaites par le travail).

En cas de déséquilibre « Personne-Environnement », une tension est provoquée suscitant un ensemble d'actions d'ajustement déployées par la personne. Si ces dernières s'avèrent inefficaces, le cumul des effets du stress, sur le long terme, peut engendrer l'insatisfaction professionnelle et affecter la santé mentale de l'individu. En suivant la critique de Rolland (1999), ce modèle ne permet pas d'expliquer les interactions entre les formes subjectives et objectives du déséquilibre Personne-Environnement. Il ne fournit pas non plus des éclairages sur les conséquences de ces différents types de décalages.

2.1.3. Le modèle du déséquilibre efforts/récompenses

Ce modèle proposé par Siegrist (1996), désigné également par modèle ERI « effort-reward imbalance » représente une des applications du modèle précédent (P-E fit). Dans ce modèle, l'accent est mis davantage sur la notion de récompense, soulignant que la cause première du stress est le déséquilibre entre effort fourni et récompense perçue (salaire, promotion, sécurité de l'emploi...) (Haberey-Knuessi, 2011). Ce modèle considère deux types d'efforts : les efforts extrinsèques et les efforts intrinsèques.

Les efforts extrinsèques renvoient aux exigences mentales de Karasek (1979) : responsabilités, pression sur les délais, contraintes, fréquence des interruptions, charge physique, etc. Les efforts intrinsèques sont liés aux traits de personnalité : besoins d'estime, hostilité latente, degré d'irritabilité, attachement au travail, etc. Quant aux récompenses, elles sont classées en trois catégories : les rétributions monétaires, l'approbation reçue de la part de la hiérarchie et des collègues, la maîtrise de son statut professionnel (sécurité de l'emploi, promotion, etc.). Ainsi, par rapport au modèle de Karasek (1979), le modèle de Siegrist (1996) permet d'approfondir l'analyse des facteurs psychosociaux : les efforts extrinsèques et les récompenses.

2.1.4. Le modèle transactionnel du stress

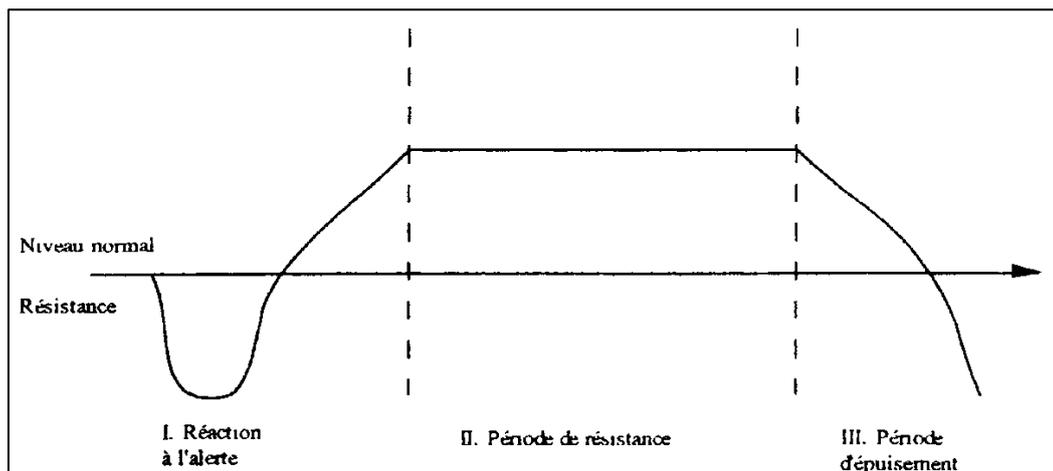
Dans le modèle transactionnel du stress, développée par Lazarus et Folkman (1984), le degré de stress est un produit entre la réalité « objective » et la perception portée par l'individu. Cette perception résulte du décalage entre une « évaluation primaire » et une « évaluation secondaire » (Fremont, 2013).

Dans la perspective de Lazarus et Folkman (1984), le stress est une « *transaction particulière entre un individu et une situation dans laquelle celui-ci est évalué comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien être* » (p. 19). L'analyse des processus d'évaluation de la situation, par l'individu, est ainsi centrale dans ce modèle. Ainsi, comme le précise Bruchon-Schweitzer (2001), les événements de la vie n'ont pas tous le même impact sur tous les individus. « *Ce n'est pas leur intensité, leur fréquence ni leur gravité objectives qui sont stressantes en soi, mais leur retentissement émotionnel et leur signification pour un individu particulier* » (p.68).

2.1.5. Du stress à l'épuisement : le syndrome général d'adaptation

Selye (1956) est à l'origine du concept de « Syndrome Général d'Adaptation » qui, comme le montre la figure N°1, est une configuration de processus et d'états physiologiques qui surviennent en réponse aux différentes sortes de stimulus externes ou stressseurs.

Figure N°1 : Le syndrome d'adaptation générale d'après Selye (1979)



Source : Neveu J.P. (1995, p. 213)

La figure N°1 décrit trois séquences par lesquelles passe un individu en situation de stress (Costa-Curien, 2009, p.32-33). La dernière phase est celle de l'épuisement : si la situation stressante persiste ou s'intensifie, les capacités de l'organisme peuvent être dépassées, débordées. La phase d'épuisement est alors amorcée. L'individu ne trouvant plus les ressources nécessaires pour s'adapter aux facteurs de stress, s'épuise mentalement et physiquement. La critique du syndrome d'adaptation générale a principalement trait à son caractère mécaniste (stimulus-réponse), en particulier la dimension psychique de l'individu négligée. La perception subjective des situations n'est pas prise en compte. Seuls les facteurs environnementaux sont

considérés dans les déterminants du stress. Aussi, dans ce modèle, les dimensions relationnelles, cognitives et affectives ne sont pas discutées. Or, comme le suggère Costa-Curien (2009), le comportement de l'individu ne s'effectue certainement pas dans un vide social, psychique et affectif. Les théories cognitives, dont dérive l'approche transactionnelle susmentionnée, ont cherché justement à combler cette limite.

2.2. Les conceptions théoriques de l'épuisement professionnel

Le phénomène de l'épuisement professionnel, reconnu et consacré sous le terme « burnout », a suscité un intérêt marqué auprès des chercheurs, notamment à partir des années 1980. Si à l'origine l'objet des investigations a porté sur les métiers dits de « contact » (travail social, métiers de la santé), le champ de recherche s'est rapidement élargi pour inclure les professions du secteur concurrentiel : hôtellerie/restauration, marketing, programmation informatique ou la direction d'entreprise (Neveu, 1995). Au fil des études, l'épuisement professionnel s'est constitué comme construit théorique, distinct de celui de « stress ». Il caractérise en effet un stress non surmonté qui, dans la durée, entraîne des comportements organisationnels dysfonctionnant (Neveu, 1995).

2.2.1. Emergence et évolution du concept d'épuisement professionnel

Si les premières réflexions théoriques sur le concept de l'épuisement professionnel sont apparues chez Bradley (1969) et Freudenberger, (1974), sa popularité doit largement aux travaux de Christina Maslach et Ayala Pines et qui donneront à ce corpus théorique son assise universitaire qui leur faisait défaut (Maslach, 1976 ; Maslach, 1982).

Dans le corpus théorique sur la santé psychologique au travail, Bradley (1969) fut l'un des premiers à utiliser le terme « burnout » pour nommer une forme particulière de stress professionnel remarquée chez les individus. Par la suite, Freudenberger (1974), un autre psychanalyste, va reprendre ce terme pour désigner des symptômes repérés chez ses collaborateurs (des aides-soignants volontaires) tels que, fatigue excessive, vulnérabilité, irritabilité, méfiance ou dépression, après une année de travail. Alors que ces troubles psychiques servaient à désigner le burnout utilisé pour qualifier l'état des toxicomanes chroniques. Pour Freudenberger, la tension produite par le vécu d'événements difficiles au travail, épuise les ressources des individus, physiques et surtout psychologiques. Le burnout est alors associé à l'idée de se brûler au travail. (Ntsame Sima, 2012).

Dans la même veine, en psychologie sociale, les enquêtes de Maslach (1976) sur les individus qui subissent une tension émotionnelle au travail, l'amènent à remarquer une association des sentiments de compassion et de distance émotionnelle, en particulier chez les professionnels de l'aide sociale passant beaucoup de temps auprès des patients. L'auteure découvre ainsi que le comportement de mise à distance des sentiments des professionnels représente un mécanisme d'autodéfense, afin d'éviter une submersion par les émotions. Maslach (1976) attribue alors les causes de l'épuisement à l'environnement professionnel et les conditions de travail.

Ainsi, comme le note Maslach et al. (2001), la recherche sur l'épuisement professionnel trouve son origine dans les professions liées aux soins et aux services d'aide à la personne, dans lesquelles la relation entre un prestataire de service et un bénéficiaire est au cœur du travail. Ce contexte interpersonnel du travail signifiait que, dès le début, l'épuisement professionnel a été étudié non pas en tant que réponse individuelle au stress, mais en termes de transactions relationnelles individuelles sur les lieux de travail. De plus, ce contexte interpersonnel a attiré l'attention sur les émotions de l'individu, ainsi que sur les motivations et les valeurs qui sous-tendent son travail avec les bénéficiaires.

La première phase de la recherche sur l'épuisement professionnel était donc marquée par les perspectives psychologiques cliniques et sociales. Sur le plan clinique, l'accent a été mis sur les symptômes d'épuisement professionnel et sur les problèmes de santé mentale. Sur le plan social, l'accent a été mis sur la relation entre prestataire de service-destinataire et sur le contexte situationnel des professions de service. La plupart de ces recherches initiales étaient de nature descriptive et qualitative, utilisant des techniques telles que des entretiens, des études de cas et des observations *in-situ* (Maslach et al., 2001).

Plusieurs thèmes ont été repérés à la suite de ces premiers travaux de recherche, suggérant certaines régularités dans la construction du phénomène d'épuisement professionnel. Le premier constat est que la fourniture de services ou de soins peut constituer un travail exigeant, et que l'épuisement émotionnel était une réponse à cette surcharge de travail. La dépersonnalisation (le cynisme) était une deuxième dimension qui a également émergé de ces travaux, décrivant une manière de faire face au stress émotionnel dû au travail. La modération de la compassion envers les patients par la « distance affective » était considérée comme un moyen de se protéger de l'excitation émotionnelle intense susceptible de nuire au bon déroulement du travail. Toutefois,

un déséquilibre sous forme d'un détachement excessif semblait amener ces professionnels à se comporter d'une manière négative et déshumanisée.

Certains facteurs liés à l'activité et au contexte de travail ont pu également émerger de ces travaux précurseurs : le nombre élevé de clients ou de cas à traiter, la prévalence des commentaires négatifs de ces derniers et le manque de ressources. D'autres aspects de l'interaction entre prestataire et client, ont pu être observés, tels que les comportements de « distanciation » non verbaux (Maslach et al., 2001).

2.3. Modèles théoriques de l'épuisement professionnel

Les travaux sur l'épuisement professionnel ont fourni un corpus théorique riche et diversifié. Si quelques auteurs affirment qu'une théorie complète n'est pas encore développée, à l'instar de Schaufeli et al. (1993), et plaident pour le développement de travaux intégrateurs, certains modèles sont devenus des cadres théoriques de référence dans ce champ de recherche.

A cet effet, nous examinerons brièvement les principaux modèles d'épuisement professionnel dominants, notamment leur développement théorique, leurs hypothèses sous-jacentes et leurs apports au corpus théorique.

2.3.1. Le modèle tridimensionnel de Christina Maslach

Pour Christina Maslach, trois dimensions fondamentales sont constitutives de l'expérience de l'épuisement professionnel : « *épuisement émotionnel* », « *dépersonnalisation* », « *baisse du sentiment d'accomplissement personnel* ». Cette conception, appuyée par des recherches ultérieures, ont conduit Maslach et ses collègues à l'élaboration d'une théorie tridimensionnelle de l'épuisement professionnel (Maslach 1982, 1998 ; Maslach et Jackson, 1981). Ce cadre théorique continue d'être influent dans le domaine de recherche relatif à l'épuisement professionnel.

Notons toutefois que, pour Maslach et al. (2001), le lien entre sentiment d'inefficacité et les deux autres aspects de l'épuisement professionnel se révèle plus complexe. Dans certains cas, cela semble dépendre, dans une certaine mesure, de l'épuisement émotionnel, de la dépersonnalisation ou d'une combinaison des deux. Une situation de travail avec des exigences chroniques pesantes qui contribuent à l'épuisement ou au cynisme est susceptible de nuire au sentiment d'efficacité : « *il est difficile d'obtenir un sentiment de réalisation quand on se sent épuisé ou quand on aide des personnes envers qui on est indifférent* » (p.403).

Cependant, dans d'autres contextes professionnels, l'inefficacité semble se développer parallèlement aux deux autres aspects de l'épuisement professionnel, plutôt que de manière séquentielle (Leiter 1993).

Le manque d'efficacité semble résulter plus clairement d'un manque de ressources pertinentes, alors que l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation émergent de la surcharge de travail et des conflits sociaux.

2.3.2. Le modèle de conservation des ressources (COR)

Désignée généralement par « *théorie de la conservation des ressources* » (COR), ce modèle développé par Hobfoll (1989) propose une explication théorique alternative aux approches biologiques, transactionnelle ou cognitive du stress. L'auteur postule que le stress et l'épuisement professionnel surviennent lorsque les individus perçoivent une menace pour ce qu'ils valorisent (ressources).

Les ressources représentent, dans ce cadre théorique, des « *objets, des caractéristiques personnelles, des conditions ou des énergies qui ont une valeur pour l'individu ou qui servent comme moyen d'obtenir des ressources qui sont valorisées* » (Hobfoll, 1989, p. 516).

Selon l'auteur, la perte de ressources est le premier mécanisme qui dirige les réactions au stress, ces dernières sont provoquées lorsque les individus envisagent une menace de perte ou une perte réelle de leurs ressources. La personne s'activerait alors dans son environnement, afin de maintenir ou d'obtenir des ressources qui vont réduire la probabilité de perte de ressources et maintenir le succès du processus motivationnel.

La théorie de la conservation des ressources repose par ailleurs sur l'idée selon laquelle les exigences et les ressources de travail prédisent de manière différenciée l'épuisement professionnel et ses dimensions individuelles (Leiter, 1993). Ceci s'explique en partie par les différences dans l'expérience psychologique de perte et de gain. Généralement, les individus sont plus soucieux d'éviter les pertes que de réaliser des gains. Par conséquent, les exigences (ou demandes comme la surcharge de travail, par exemple) sont plus susceptibles de conduire à l'épuisement professionnel et que leur influence est plus forte que les gains de ressources (Hobfoll et Freedy, 1993).

2.3.3. Le modèle motivationnel de Pines

Pour Alaya Pines (1982), l'épuisement professionnel est défini comme une « *incapacité à trouver une signification existentielle dans son travail* » (Fremont, 2013). Plus tard, Pines et Aronson définissent le phénomène comme « *un état d'épuisement physique, émotionnel et mental provoqué par une longue implication dans des situations émotionnellement exigeantes* » (Pines et Aronson, 1988). Alaya Pines adopte une perspective existentialiste, considérant que ce qui motive le choix d'une profession « *est lié à un besoin de croire que la vie fait sens et que chaque action est précieuse et utile à son prochain* » (Zawieja, Guarnieri, 2013). Pour reprendre ses propres termes, pour être « *consommée* », il faut qu'avant la personne ait été « *enflammée* ».

Selon cette conception, cela signifie que la personne a initialement été impliquée et motivée avant de se trouver par la suite désillusionné par sa surcharge, ses contraintes et en particulier par son incapacité à utiliser ses compétences, ce qui entraîne une perte du sens recherché dans le travail (Fremont, 2013). L'écart entre la réalité et les attentes/la motivation serait ainsi à l'origine des tensions de l'individu. Pour Alaya Pines, les attentes essentielles sont situées particulièrement au niveau de la quête existentielle.

2.3.4. Le modèle exigences-ressources (JD-R model)

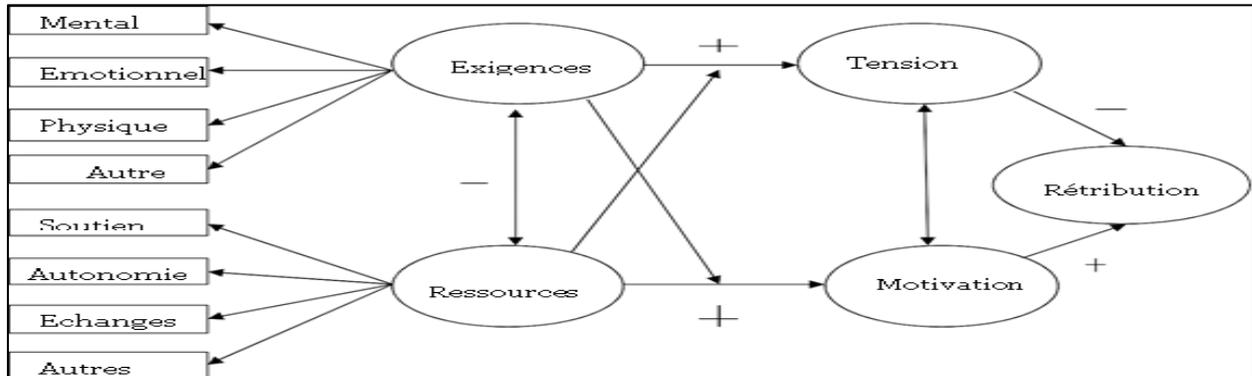
Le modèle exigences-ressources (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001) constitue un autre modèle de référence dans cette littérature sur l'épuisement professionnel. S'appuyant sur la théorie de la conservation des ressources, les auteurs ont suggéré que l'épuisement professionnel résultait de deux catégories de caractéristiques de travail : les exigences et les ressources.

Les exigences représentent tout ce qui dans l'environnement de travail, est source de tension, elles sont donc associées à des coûts psychologiques et susceptibles d'engendrer des situations d'épuisement professionnel. Ces exigences au travail sont d'ordre physique, social et organisationnel et nécessitent des efforts physiques et psychologiques.

Les ressources renvoient à tout paramètre susceptible de permettre de travailler convenablement en réduisant les exigences du travail, ou qui aide à atteindre les objectifs au travail et conduisent à une promotion, ou à des avantages professionnels. Lorsqu'elles viennent à manquer, les ressources peuvent aussi constituer un risque d'épuisement professionnel. Ainsi, les ressources peuvent se situer à trois niveaux : au niveau de l'organisation (opportunités de carrière et de salaire), des relations interpersonnelles et sociales (hiérarchie), de l'organisation du travail

(participation aux prises de décisions, clarté des rôles) et de la tâche (compétences multiples, performance, feedback...).

Figure N°2 : Le modèle JD-R



Source : Bakker et Demerouti (2006, p. 313)

D'après Demerouti et al. (2001), ces ressources jouent trois fonctions essentielles. La première est qu'elles réduisent les exigences au travail, qui sont associées à des coûts physiologiques et psychologiques. Leur seconde fonction est l'accomplissement des buts professionnels et la troisième, est de favoriser l'épanouissement, l'apprentissage et le développement personnel. Selon cette perspective, des exigences telles que la charge de travail (quantitative et qualitative), ainsi que les conflits interpersonnels conduisent à l'épuisement professionnel en milieu organisationnel. Ce syndrome est encore généré par une absence de ressources professionnelles, liée à l'absence d'autonomie et au manque de soutien social. L'épuisement professionnel à son tour engendre des impacts négatifs, tels que les maladies, une baisse d'implication professionnelle, absentéisme, etc. (Maslach et al., 1996).

3. Modèle conceptuel de la recherche

Suite à cette revue de littérature sur les concepts de stress et d'épuisement professionnel, l'objet de ce troisième axe est de présenter le modèle conceptuel de notre recherche. Dans un premier temps, nous présentons les variables et construits retenus dans notre modèle. Ensuite, dans un deuxième temps, nous présenterons d'une manière schématique notre modèle conceptuel.

3.1. Présentation des construits

3.1.1. Variables dépendantes

Les manifestations physiques, psychologiques et comportementales de l'épuisement professionnelles prennent des formes variées et des intensités variables. Nous avons retenu deux

des principaux effets de l'épuisement, mis en évidence au niveau de la littérature : l'engagement au travail et l'intention de quitter.

Comme souligné dans le point précédent, l'épuisement impacte négativement l'engagement et renforce l'intention de quitter.

❖ L'engagement au travail

Pour Schaufeli et Bakker (2004), l'engagement au travail est « *un état affectivo-cognitif persistant et envahissant, qui n'est pas polarisé sur un objet, un évènement ou un comportement particulier* ». Ainsi, une personne engagée au travail est une personne qui dépense de l'énergie de façon permanente et persistante au travail ; une personne qui trouve du sens dans ce qu'il fait et ne compte pas son temps. L'engagement au travail, pour ces auteurs, comporte trois dimensions : vigueur, dévouement et absorption.

❖ L'intention de quitter

Nombreux sont les travaux qui ont mis en évidence le lien entre l'épuisement professionnel et l'intention de quitter (Sheridan et Abelson, 1983 ; Bockerman et al., 2009 ; Colle et Moisson, 2007) et présentent l'épuisement comme un antécédent à l'intention de départ. L'intention de quitter l'organisation a fait l'objet de nombreuses définitions (Neveu, 1994). La définition retenue dans cette recherche est celle de Colle (2006,) qui envisage l'intention de départ volontaire comme « *une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié* » (p. 44). Pour l'auteur, l'initiative de ne plus appartenir à un système social est prise par l'employé. Pour O'Neill et Mone (1998), l'intention de quitter représente la dernière manifestation attitudinale qui précède l'acte de démission. En d'autres termes, il s'agit du précurseur psychologique le plus proche du départ effectif de l'organisation.

3.1.2. L'épuisement professionnel comme variable médiatrice

La conceptualisation du syndrome d'épuisement professionnel en trois dimensions, cherche à capter l'ensemble des facettes du processus de perte des ressources (Schaufeli et al., 1996 ; Maslach et al., 2001). Ainsi, si l'épuisement émotionnel est considéré comme la dimension centrale du construit, les deux autres dimensions demeurent essentielles à une explication complète du phénomène, en particulier pour comprendre les rapports de l'individu avec le travail (Maslach et al., 2001). Les trois dimensions de l'épuisement professionnel sont des concepts distincts qui s'influencent mutuellement. Les demandes excessives du travail peuvent

conduire à l'épuisement, qui à son tour amène l'individu à devenir cynique vis-à-vis de son travail, favorisant des comportements de retrait ou de repli sur soi.

Ceci aura pour conséquence une diminution de l'énergie que l'individu consacrera au travail, de sa créativité et son efficacité professionnelle (Leiter et Schaufeli, 1996 ; Schaufeli et al., 2009).

3.1.3. Variables indépendantes

❖ Les exigences au travail

Les demandes ou exigences au travail renvoient « *aux aspect physiques, sociaux et organisationnels du travail qui nécessitent des efforts physiques ou mentaux et qui sont ainsi associés à certains coûts physiologiques et psychologiques* » (Demerouti et al., 2001). Les demandes retenues dans notre modèle sont : la surcharge de travail, le conflit et l'ambiguïté de rôles et la violence sur le lieu de travail.

❖ Les ressources au travail

La littérature a constamment montré que l'engagement au travail était associé à des ressources telles que le soutien social de collègues et des supérieurs, l'autonomie, le feed-back, les opportunités d'évolution ou d'apprentissage, etc. (Bakker et Demerouti, 2007 ; Schaufeli et Salanova, 2007).

Les ressources de travail font aussi référence aux aspects matériels, sociaux ou organisationnels du travail, susceptibles de réduire les exigences professionnelles et les coûts physiologiques et psychologiques associés (Bakker et Demerouti, 2007).

Ces ressources permettent également d'être fonctionnel dans la réalisation des objectifs au travail et stimulent l'apprentissage et le développement personnel (Schaufeli et Bakker, 2004).

Quatre types de ressources ont été retenus dans notre recherche : le soutien social (supérieurs hiérarchiques, collègues), l'autonomie au travail, le Feedback et la rémunération.

3.1.4. Les « ressources personnelles » comme variables modératrices

Les ressources personnelles sont définies comme des traits de caractère qui sont généralement associées à la résilience de l'individu, c'est-à-dire son sentiment de contrôle et d'influence de son environnement (Hobfoll et al. 2003).

3.1.5. Variables de contrôle

La variété des facteurs relevés dans la littérature, susceptibles de s'associer à l'épuisement professionnel, nous amène à contrôler certaines variables de manière à cerner l'effet des variables retenues pour notre recherche. Ces facteurs sont liés au genre et l'âge (Dai et al., 2008), le soutien social hors travail, en particulier celui de la famille et des amis (Sundin et al., 2011), la régularité des activités physiques, le statut marital (vie en couple), le niveau de scolarité, le revenu du ménage (Xie et al., 2011) et les tensions familiales (Clays et al., 2007).

3.2. Synthèse des hypothèses de recherche et présentation du modèle conceptuel

Dans la phase conceptuelle de notre recherche, les travaux de la littérature ont été examinés et discutés, dans la mesure de développer un modèle explicatif des déterminants de l'épuisement et des attitudes au travail auprès des professionnels de la santé. A cet effet, un ensemble d'hypothèses et de sous-hypothèses issues de la littérature, ont été ainsi élaborées et seront testées empiriquement dans la phase que nous consacrerons à notre étude de terrain.

3.2.1. Les hypothèses principales

Le tableau N°1 réunit les hypothèses principales de notre recherche.

Tableau n° 1 : Les hypothèses de la recherche

Hypothèse 1	Les changements liés au NPM affecteraient positivement les exigences et les ressources au travail.
Hypothèses 2	Les exigences au travail affecteraient positivement l'épuisement émotionnel.
Hypothèse 3a	Les ressources au travail influenceraient négativement l'épuisement émotionnel.
Hypothèse 3b	Les ressources au travail réduiraient l'effet des exigences au travail sur l'épuisement émotionnel.
Hypothèse 4	Les ressources personnelles agiraient négativement sur l'épuisement émotionnel.
Hypothèse 5	L'épuisement émotionnel associerait négativement à l'engagement professionnel.
Hypothèse 6	L'épuisement émotionnel affecterait positivement l'intention de quitter le travail.
Hypothèse 7	L'engagement au travail associerait positivement aux intentions de quitter le travail.

Source : Auteurs

3.2.2. Les sous-hypothèses de la recherche

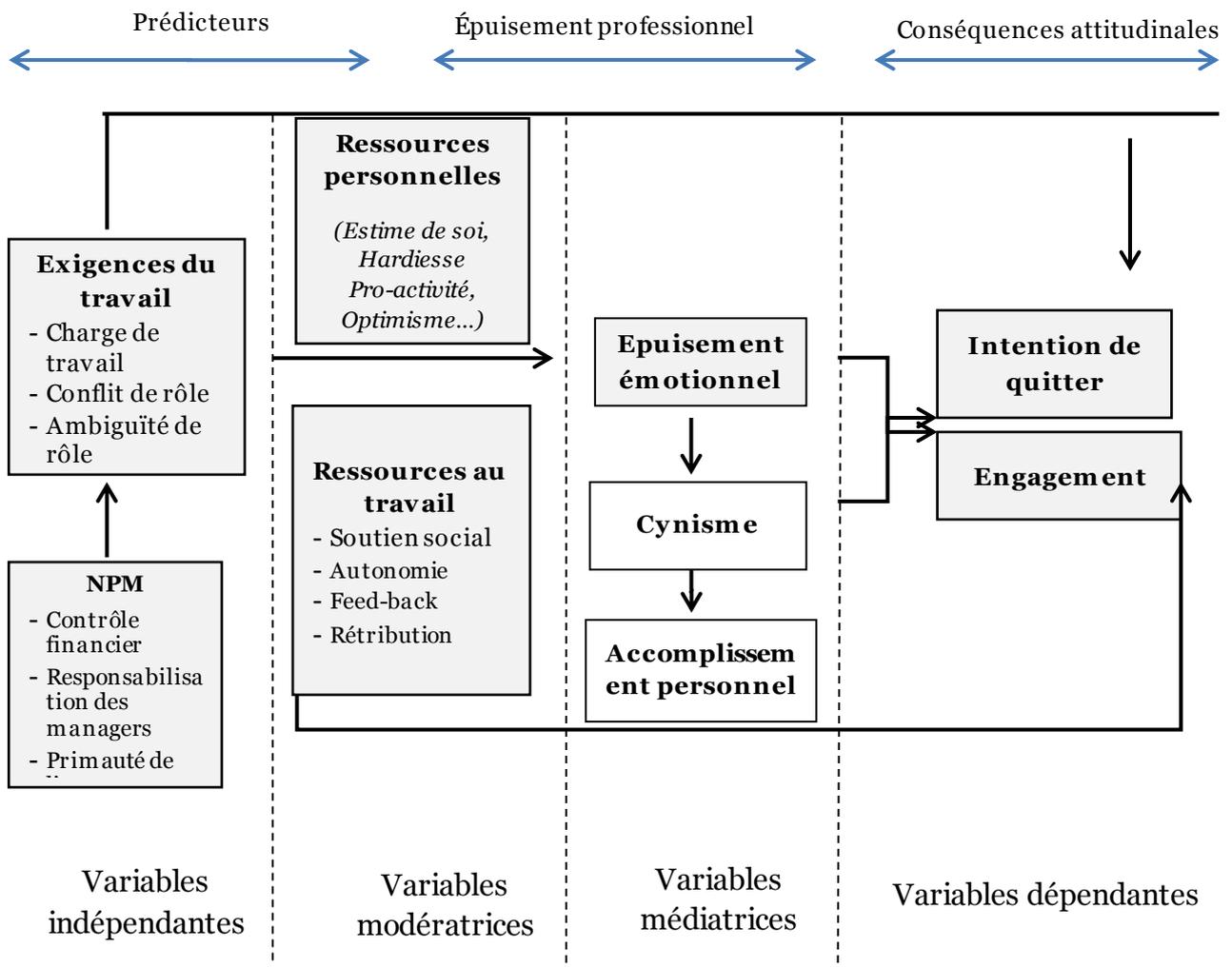
Les sous-hypothèses de la recherche sont regroupées dans le tableau n° 2 :

Tableau n° 2 : Les sous-hypothèses de la recherche

Hypothèses liées aux exigences au travail	Hypothèse 2.1 : Les demandes physiques et psychologiques excessives affecteraient positivement l'épuisement professionnel.	
	Hypothèse 2.2 : Le conflit de rôles influencerait positivement l'épuisement professionnel.	
	Hypothèse 2.3 : L'ambiguïté de rôles affecterait positivement l'épuisement professionnel.	
	Hypothèse 2.4 : La violence au travail influencerait positivement l'épuisement professionnel.	
Hypothèses Liées aux ressources au travail	Hypothèse 3.1a : Le soutien social influencerait négativement l'épuisement professionnel. Hypothèse 3.1b : Le soutien social réduirait l'effet des exigences au travail sur l'épuisement émotionnel.	
	Hypothèse 3.2a : L'autonomie au travail influencerait négativement l'épuisement professionnel. Hypothèse 3.2 b : L'autonomie au travail réduirait l'effet des exigences au travail sur l'épuisement émotionnel.	
	Hypothèse 3.3a : La qualité des feedbacks influencerait négativement l'épuisement professionnel. Hypothèse 3.3b : La qualité des feedbacks réduirait l'effet des exigences au travail sur l'épuisement émotionnel.	
	Hypothèse 3.4a : La satisfaction du niveau de rétribution influencerait négativement l'épuisement professionnel. Hypothèse 3.4b : La satisfaction du niveau de rétribution réduirait l'effet des exigences au travail sur l'épuisement émotionnel.	
	Hypothèses liées aux ressources personnelles	Hypothèse 4.1 : L'estime de soi associerait négativement à l'épuisement professionnel.
		Hypothèse 4.2 : Le caractère consciencieux associerait négativement à l'épuisement professionnel.
		Hypothèse 4.3 : L'affectivité positive associerait négativement à l'épuisement professionnel.
		Hypothèse 4.4 : L'optimisme affecterait négativement l'épuisement professionnel.
Hypothèse 4.5 : La personnalité proactive associerait négativement à l'épuisement professionnel.		
Hypothèse 4.6 : La hardiesse associerait négativement à l'épuisement professionnel.		

Source : Auteurs

Figure N° 3 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Auteurs

Synthèse conceptuelle

A l'issue de cette analyse, il est possible de souligner les principaux éléments de notre cadre conceptuel. L'épuisement professionnel est un syndrome psychologique, dont la cause est fondamentalement sociale. Si les caractéristiques professionnelles et personnelles doivent être prises en ligne de compte, les conditions de travail et les rapports sociaux entre employeurs et employés apparaissent décisives dans l'apparition de ce syndrome dont les retombées négatives sont significativement élevées tant sur le plan de l'individu qu'au niveau de la performance collective au travail et des résultats de l'organisation.

Dans le contexte des organisations du secteur public ayant expérimenté les réformes du NPM, les pressions sur les coûts et la réduction des ressources associées à une responsabilisation

accrue sur les résultats conduisent à l'élévation des niveaux de stress qui, dans la durée, mène vers l'épuisement. Si l'épuisement professionnel n'est pas le propre d'une profession en particulier. Si ses causes peuvent être diverses, ses effets et manifestations convergent. Le processus d'épuisement débute par une phase d'épuisement émotionnel, conduisant à une fatigue chronique accompagnée de tensions psychologiques et physiques, d'anxiété et une perte significative de toute motivation pour son travail. L'employé épuisé se protège en adoptant une attitude impersonnelle, se désinvestissant de son travail, ou même d'autrui conduisant ainsi au cynisme et à une réduction de l'accomplissement personnel (Maslach et Jackson, 1986).

En conséquence, les employés épuisés sont susceptibles de présenter un ou plusieurs comportements de désengagement, de retrait (Hanisch, 1995) tels que le retard, l'absence ou le turnover (Maslach et al., 2001). En contrepoint, certaines ressources comme le soutien social (collègue ou supérieur hiérarchique) sur le lieu de travail permettent d'éviter l'émergence de l'épuisement ou de modérer l'effet des exigences professionnelles. Les traits de personnalité, qualifiées par certains auteurs de ressources personnelles, jouent également un effet modérateur susceptible d'inhiber l'effet des demandes psychologiques au travail.

4. Méthodologie de recherche envisagée pour l'étude empirique

4.1. Posture épistémologique

Dans toute recherche, le chercheur devrait expliciter sa position eu égard à son objet de recherche, c'est-à-dire les choix épistémologiques (Giordano, 2003).

L'épistémologie a pour objet l'étude de la science en réfléchissant à sa nature, sa méthode et sa valeur. Cela revient, d'une manière plus concrète, à se positionner dans un paradigme épistémologique.

La volonté d'expliquer l'impact des réformes qui se sont succédées dans les services publics, en l'occurrence le NPM sur l'épuisement professionnel, dans le milieu des professionnels des soins, exerçant dans les établissements de santé publique au Maroc, nous conduit à nous situer dans une posture épistémologique positiviste aménagée, revendiquée par Miles et Huberman (2003). Dans cette perspective, le but est bien « *d'enregistrer et de "transcender" ces processus (sociaux) en construisant des théories qui rendent compte d'un monde réel, à la fois limité et perceptuel* » (2003, p. 17). Les auteurs reconnaissent ainsi l'hypothèse ontologique, qu'il existe une essence propre à l'objet de connaissance, mais reconnaissent l'importance du subjectif inhérent à la vie sociale.

4.2. Une démarche méthodologique hybride

De ce point de vue, la démarche d'investigation empirique s'appuiera sur une approche multi-méthodes, inspirée d'une logique de triangulation.

La démarche est amorcée par une phase qualitative, une enquête auprès des professionnels du secteur de la santé publique, qui sera caractérisée par des entretiens semi-directifs et des observations in-situ. Une trentaine d'entretien est en cours de réalisation auprès des médecins exerçant au sein de structures de soins bien déterminées à savoir des (CHU) marocains. Ces derniers seront complétés par des entrevues avec la catégorie du personnel administratif afin de confronter les expériences et points de vue.

Dans cette perspective, une grille d'entretien est élaborée en fonction des objectifs de la recherche. Trois axes thématiques seront privilégiés :

- Changements perçus et expériences objectives au travail (organisation du travail, condition de travail, soutien organisationnel, participation) ;
- Ressenti et vécu subjectif au travail (objectifs, tensions, motivation, reconnaissance, sens du travail, image de soi) ;
- Attitude et comportements organisationnels (réaction, implication au travail, envie de travailler).

En procédant à une analyse thématique du discours des participants, cette première démarche permettra de mieux cerner les réalités du terrain de recherche, de contextualiser les catégories conceptuelles issues de notre revue de littérature et de cerner des aspects comportementaux des acteurs du terrain, que ne permettraient pas une enquête par questionnaire.

Dans un deuxième temps, nous procéderons à une enquête quantitative dans l'optique de valider le modèle explicatif de l'impact des réformes liées au NPM sur l'épuisement professionnel, la motivation et l'engagement organisationnel. Dans ce cadre, un questionnaire d'enquête est parallèlement administré auprès des professionnels des soins opérant dans le secteur de la santé publique au Maroc. L'échantillon devra privilégier la catégorie des infirmiers et aides-soignants, compte tenu de leur exposition accrue aux facteurs de stress (participation relativement importante dans la prestation, présence prolongée avec les patients...).

La construction du questionnaire s'appuiera d'une part, sur les résultats de l'étude qualitative, et d'autre part, sur les échelles de mesure proposées par la littérature en psychologie du travail pour certains construits théoriques. Le traitement des données se fera par régression, à travers

une modélisation structurelle en s'appuyant sur l'outil informatique « SPSS », dans la mesure de produire des estimations empiriques des relations théoriquement postulées entre les construits.

1. Implications managériales

L'épuisement professionnel est devenu incontestablement un problème de santé publique. Ce phénomène a des conséquences économiques non négligeables (Levy-Leboyer, 2005). Par exemple, aux Etats- Unis, le cout est estimé à 200 milliards de dollars par an, si l'on considère la perte de productivité, les frais médicaux, l'absentéisme ou le turnover. Une autre étude menée au Canada attribue à l'épuisement professionnel des pertes de productivité atteignant 4,5 milliards (dollars canadien) (Stephens et Joubert, 2001). Cette étude révèle en effet que, chaque semaine, près de 500.000 Canadiens s'absentent du travail à cause des problèmes de santé mentale liés aux conditions de travail.

Ces faits exigent de la part du management une anticipation et une régulation évidentes sans lesquelles, la performance économique de l'organisation risque fort d'être impactée. A cet effet, une sensibilisation des personnels et une vigilance par rapport aux facteurs de stress semble fondamentale.

Aussi, les responsables des ressources humaines ont besoin d'une meilleure compréhension des causes de l'épuisement professionnel et d'une maîtrise des outils de sa mesure chez les collaborateurs, notamment dans le contexte actuel marqué cette crise sanitaire.

Conclusion

La littérature sur l'impact des réformes du secteur public soulève des questionnements croissants (Berg, 2006; Brunetto et Farr-Wharton, 2005 ; Noblet et al., 2006). Si l'intensité des effets des réformes du NPM semble varier selon les contextes étudiés, en fonction notamment des spécificités professionnelles et institutionnelles, les résultats des travaux, aussi bien dans le champ des sciences de gestion que celui de la psychologie du travail, convergent vers le constat d'une dégradation des indicateurs de la santé au travail, sur le plan physique et psychologique, dans les secteurs publics ayant subi ces réformes, ce qui influence leur comportement au travail de manière significative.

Plusieurs travaux empiriques indiquent ainsi un impact sur l'élévation du stress (Kirkpatrick et al., 2005), un niveau croissant d'insatisfaction au travail et une baisse de productivité des salariés du secteur public, en particulier parmi ceux disposant d'une plus grande expérience

professionnelle (Berg, 2006) et la baisse de l'implication organisationnelle (Pollitt et Bouckaert, 2004). Cependant, si la plupart des travaux mentionnés se situent en contexte de réformes du NPM, les modèles de recherche spécifient rarement les changements et processus par lesquels le NPM influence négativement la santé psychologique et concoure à l'épuisement professionnel. Par ailleurs, le contexte des pays en développement appelle des investigations complémentaires car peu de travaux empiriques intègrent les caractéristiques de tels contextes et en soulignent la portée théorique.

Ainsi, dans la perspective d'une investigation empirique des effets des changements du NPM sur la santé psychologique au sein de l'administration publique dans le contexte marocain, le présent article visait à poser le cadre conceptuel de la recherche. Le modèle proposé définit, d'une part, les principales dimensions mobilisées dans la littérature pour capter le phénomène de l'épuisement professionnel et, d'autre part, discute ses principaux facteurs déterminants et les hypothèses issues de notre revue de littérature.

En termes de perspectives, nous envisageons une enquête qualitative suivie par une enquête quantitative dans l'optique de valider notre modèle conceptuel visant à expliquer l'impact des réformes liées au NPM sur l'épuisement professionnel, la motivation et l'engagement organisationnel.

BIBLIOGRAPHIE

- Abord De Chatillon, E., Bachelard, Olivier and Carpentier, S., (2012), *Risques psychosociaux, santé et sécurité du travail : une perspective managériale*, Post-Print, HAL.
- Abord de Chatillon, Emmanuel et Céline Desmarais. "Le Nouveau Management Public est-il pathogène ?" *Management international / International Management / Gestión Internacional*, volume 16, number 3, spring 2012, p. 10–24. <https://doi.org/10.7202/1011413ar>
- Brun, J.P., Biron, C., Martel, J., Ivers, H. (2002). *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. IRSST et Chaire de gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations, Université Laval.
- Demerouti, E.; Bakker, A. B.; Nachreiner, F.; Schaufeli, W. B. (2001). "The job demands-resources model of burnout". *Journal of Applied Psychology*, 86: p. 499-512.
- Desmarais C. (2008). "The French research community's perspectives on New Public Human Resource Management", *Public Management Review*, Volume 10, Issue 1, Janvier, p. 139-150.



- Diefenbach, T. (2009). "New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic "enlightenment", Public Administration, Dec, Vol. 87 Issue 4, p. 892-909.
- Elmouissia, I. (2020) « Les réformes publiques inspirées du New Public Management au Maroc: Entre mythes et réalités », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3: Numéro 2 » pp: 1339 – 1363.
- Hobfoll, S. (2001). "The influence of culture, community, and the nest-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory". Applied Psychology: An International Review, 50, 337-421.
- Hobfoll, S. E.; Shirom, A. (1993). "Stress and burnout in work organizations". In Golembiewski R. T. (Ed.), Handbook of organization behaviour, New York: Dekker, p. 41– 61.
- Karasek, R. A. (1979). "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign". Administrative Science Quarterly, vol. 24, p. 285–308.
- Karasek, R. A., Theorell, T. (1990). Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Book. New york.
- Kirkpatrick, I.; Ackroyd, S.; Walker R. (2005). The New Managerialism and Public Service Professions; Change in Health, Social Services and Housing, Palgrave Macmillan, March 2005.
- Korunka, C.; Scharitzer, D.; Carayons, P.; Sainfort, F. (2003). "Employee Strain and Job Satisfaction Related to an Implementation of Quality in a Public Service Organization: A Longitudinal Study", Work & Stress. 17: 1 p. 52–72.
- Lazarus R.S., Folkman S. (1984), "Stress, Appraisal and Coping", New-York: Springer Publishing Company.
- Leiter MP. 1993. *L'épuisement professionnel comme processus de développement: examen des modèles*. Voir Schaufeli et al 1993, pp. 237 - 50
- Macovei, D.-I. (2013), « Evaluation des contraintes psychosociales de l'environnement de travail perçues suite à une démarche pluridisciplinaire de prévention des RPS au CHU de Toulouse. Thèse d'exercice en Médecine spécialisée, Université Toulouse III - Paul Sabatier.
- Maslach, C. (1976). 'Burned-out', Human Behavior, 5(9), 16-22.
- Maslach, C., and Jackson, S. E. (1982). 'The burnout syndrome in the health professions'. In Sanders, G. and Suls, J. (Eds) Social Psychology of Health and Illness, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, N.J., in press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. Annual Review of Psychology, 52, 397/422.



- Maslach, C. et Goldberg, J. (1998). Prévention de l'épuisement professionnel: nouvelles perspectives. *Psychologie appliquée et préventive*, 7 (1), 63–74.
- Miles M.B. et Huberman A.M., (2003), "Analyse des données qualitatives", 2eEdition, De Boeck (édition du même ouvrage en 1991).
- Noblet, A. J.; Rodwell, J. J.; Mcwilliam, J. (2006b). "Organizational change in the public sector: Augmenting the demand control model to predict employee outcomes under New Public Management", *Work and Stress*, October- December, Vol. 20, N°4, p. 335-352.
- Pesqueux Y. (2006). « Le "nouveau management public" (ou New Public Management) ». <hal-00510878>
- Philippe Zawieja, Franck Guarnieri. Épuisement professionnel : principales approches conceptuelles, cliniques et psychométriques. sous la direction de Philippe Zawieja et Franck Guarnieri. *Épuisement professionnel : Approches innovantes et pluridisciplinaires*, Armand Colin, 11-34 - Chapitre 1, 2013, Armand Colin/Recherches, 978-2-200-28772-6. fihal-00848200f
- Pollitt, C. (2000), "Is the emperor in his underwear ?: An analysis of the impacts of public management reform", *Public Management*, Volume 2, Number 2, 1 June 2000 , pp. 181-199(19)
- Pollitt, C. (2002). "The New Public Management in International Perspective: An Analysis of Impacts and Effects" in K. McLaughlin, S. P.; Osborne, D.; Ferlie E. (eds), *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London: Routledge.
- Siegrist, J. (1996). "Adverse Health Effects of High Effort/Low Reward Conditions". *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.