



Les Effets du Burnout sur la Performance Individuelle des Ressources Humaines : Etude du cas du Personnel Administratif du siège de la Mairie de Tlemcen.

The Effects of Burnout on the Individual Performance of Human Resources: Case study of the Administrative Staff of the Tlemcen City Hall.

Dr. Moussa CHENINI *

Ecole Supérieure de Management ESM
Tlemcen, Algérie
c_mou15@yahoo.fr

Mme. Zineb BENDIMERAD

Ecole Supérieure de Management ESM
Tlemcen, Algérie
zinebbendimred@gmail.com

Received: 05/03/2023

Accepted: 17/03/2023

Published: 22/04/2023

Résumé :

L'objectif de cet article est d'étudier l'effet du Burnout sur la Performance individuelle des employés administratifs du siège de la Mairie de Tlemcen. Afin de mesurer cet effet, nous avons adapté les dimensions du Modèle Maslach Burnout Inventory sur un questionnaire distribué auprès d'un échantillon de 129 travailleurs administratifs, avec un retour de 117 réponses, traitées avec le logiciel SPSS version 26. Les résultats de l'étude montrent qu'à un niveau de signification de 0,05, la performance individuelle est négativement affectée par le Burnout (dimension complète) ainsi que par les sous dimensions du modèle : la dépersonnalisation, l'épuisement émotionnel et l'accomplissement personnel.

Mots Clés : Burnout, Modèle de Maslach, Performance individuelle, Epuisement Emotionnel, Accomplissement Personnel.

Abstract :

The objective of this article is to study the effect of Burnout on the individual performance of administrative employees of the Tlemcen City Hall. In order to measure this effect, we adapted the dimensions of the Maslach Burnout Inventory Model on a questionnaire distributed to a sample of 129 administrative workers, with a return of 117 responses, processed with the SPSS version 26 software. The results of the study show that at a significance level of 0.05, individual performance is negatively affected by Burnout (full dimension) as well as by the sub-dimensions of the model: depersonalization, emotional exhaustion, and personal achievement.

Key Words : Burnout, Maslach Model, Individual Performance, Emotional Exhaustion, Personal Accomplishment.

JEL Classification : M12, M54, L25.

* Auteur correspondant : CHENINI Moussa (*c_mou15@yahoo.fr*)

**Introduction :**

La problématique de la performance des ressources humaines a fait l'objet de nombreuses études, la reliant tantôt à la fonction administrative de la gestion des RH, tantôt au rendement individuel des salariés. Ce dernier est affecté en premier lieu par l'efficacité d'un bon nombre de facteurs qualitatifs, à l'image de la structure et de l'organisation ; le climat social, la culture et l'éthique managériales ; l'engagement organisationnel ; ou encore de la justice organisationnelle. En deuxième lieu, le rendement individuel est affecté aussi par les compétences du personnel, le niveau de qualification et le savoir-faire exploité dans l'exercice des différentes fonctions et métiers.

L'efficacité de tous ces aspects organisationnels ou intrinsèques aux salariés est censée aboutir à un Bien Être au travail qui offre la possibilité aux personnels de s'épanouir et de donner les meilleurs rendements possibles. Au cas contraire, ils apparaissent certains Mal-Être au travail qui affectent négativement le rendement individuel et collectif des salariés, et qui font qu'on s'éloigne de la performance tant voulue et recherchée par les responsables, notamment au top management.

Les recherches récentes mettent en exergue de nombreux facteurs psychologiques pouvant favoriser la Contre-performance individuelle au travail, parmi ces facteurs le stress au travail, l'épuisement professionnel ou encore le Burnout. D'ailleurs, dans les milieux professionnels, la croyance à l'effet qu'une personne heureuse et satisfaite soit plus performante dans l'accomplissement de ses tâches est assez répandue (Fisher, 2003).

En Algérie, ce phénomène connaît une expansion et une propagation fortement remarquables et ressentie dans les entreprises ou les organismes publics / privés, avec comme socle principal les mutations sociales multiples et profondes que vit notre société, les changements organisationnels au sein des entreprises et des organisations publiques, et la problématique de la sécurisation et de la durabilisation des emplois dans le secteur privé.

De plus, la plupart des études menées sur le Burnout se sont concentrées sur des secteurs bien précis tels que le secteur médical ou encore le corps enseignant délaissant ainsi d'autres secteurs comme les administrations publiques, où un héritage culturel trop lourd pèse sur les épaules de ces organisations publiques, donnant ainsi l'enracinement de certains comportements contre productifs favorisant le désengagement et la démotivation au travail.

D'autant plus que, le personnel des administrations publiques ne bénéficie pas toujours d'un environnement organisationnel adéquat, de formations de qualité, ou de considération à son égard, ce qui rend sa performance entachée par une surcharge et un épuisement professionnel qui justifie le choix de notre problématique de recherche.

La Problématique de la recherche : C'est pour toutes ces raisons-là, et dans l'objectif d'étudier l'existence et l'ampleur des effets néfastes du burnout, nous sommes amenés à traiter la question principale de la recherche : **Dans quelle mesure, le Burnout peut-il affecter la Performance Individuelle du personnel administratif du siège de la mairie de Tlemcen ?**



Afin de répondre à cette problématique, il est inéluctable d'aborder en premier les questions subsidiaires suivantes :

- Qu'est-ce que le burnout ?
- Comment mesurer le burnout ?
- Comment et dans quelle mesure peut – il affecter la performance individuelle ?

Les Hypothèses de la recherche : Il a globalement été démontré que le burnout a un impact sur la performance individuelle au travail. Cependant, le rôle que joue la surcharge de travail sur la performance dans la tâche est complexe (Fritz & Sonnentag, 2006); (Fan & Al., 2014). Bien que les études faites ultérieurement ne soient pas unanimes, nous avons tendance à penser qu'il y a une relation de cause à effet entre la performance individuelle et le burnout.

D'après les travaux de (Maslach, C.; Jackson, S. E., 1981) et les études de (Pines, 2004) nous posons les hypothèses de recherche suivantes :

H0 : Il n'existe pas de relation entre le burnout et la performance.

H1 : Le burnout est relié négativement à la performance individuelle.

Le burnout étant composé de trois dimensions selon le MBI (Maslach Burnout Inventory) qui sont : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel ; ce qui nous amène à établir les sous-hypothèses suivantes :

H1: L'épuisement émotionnel est relié négativement à la performance individuelle.

H2: La dépersonnalisation est reliée négativement à la performance individuelle.

H3: L'accomplissement personnel est relié négativement à la performance individuelle.

Méthodologie et outils de la recherche : Dans cette étude qui aspire à démontrer l'étendu de l'épuisement professionnel des individus ainsi qu'à mesurer leur performance au travail, nous faisons en sorte de souligner l'impact que peut avoir une surcharge professionnelle sur la productivité d'un employé d'administration publique. Pour cela nous adaptons un questionnaire issu du modèle Maslach Burnout Inventory et distribué auprès de 129 salariés administratifs travaillant au siège de la mairie de Tlemcen, où nous avons eu un retour de 117 questionnaires complets et admissibles au traitement par la version 26 du logiciel SPSS, et ce dans le but d'en extraire les interdépendances entre les variables de notre étude, afin de dégager une valeur ajoutée susceptible de donner davantage d'explications à ce phénomène et ses effets sur la performance individuelle au travail dans l'administration locale en Algérie.

I. Etat de l'art sur le Burnout :

Depuis de nombreuses années, les travailleurs subissent les effets délétères du stress et de la surcharge de leur labeur. Bien que ces maux aient fait l'objet de diverses réflexions, ce n'est qu'à partir des années 70 qu'ils sont concrètement étudiés. Chercheurs et cliniciens participent alors à l'ascension des recherches sur l'épuisement professionnel.



1. Définition et Caractérisation des syndromes du Burnout.

(Freudenberger, 1974), psychiatre aux Etats-Unis, est le premier à le nommer « Burnout ». Il le définissait comme « comme un état de fatigue chronique, de dépression et de frustration causés par le dévouement à une cause, à un mode de vie ou à une relation qui échoue à produire les récompenses attendues et conduit en fin de compte à diminuer l'implication au travail ».

(Bourgault & Meloche, 1981) ont défini le burnout en le dissociant de la dépression, et est principalement accordé à une notion de perte dont la perte du goût de vivre, car un individu qui est en dépression se voit perdre tout intérêt de s'impliquer que ce soit du point de vue professionnel ou encore personnel hors le burnout exclu le bon fonctionnement de la santé mentale de l'individu en dehors de son environnement de travail.

(Maslach & Jackson, 1981) définissent le burnout par le bais de l'insatisfaction au travail, ils soutiennent que les deux concepts peuvent avoir une relation mais cette dernière reste faible. Deux études ont été menées dont la Maslach Burnout Inventory (MBI) et la Job Diagnostic Survey (JDS) sur 91 travailleurs dans le secteur de la santé mentale ainsi que celui des services sociaux, les scores ont révélé le JDS avait une corrélation négative et pondéré avec quelques-unes des échelles du MBI. Ainsi, moins de 6 % de la variance était expliquée par l'une des corrélations. C'est alors la raison pour laquelle les deux auteurs ont écarté l'hypothèse associant le burnout à l'insatisfaction au travail.

1.1 La définition du Burnin : la phase préliminaire du burnout.

Le Burnin est considéré comme un syndrome psychologique dans les domaines du stress émotionnel et interpersonnel, caractérisé par des dimensions d'énergie, de perspective et d'auto-évaluation, par opposition à l'épuisement professionnel. En comparant les deux syndromes, **BO (Burnout) et BI (Burnin)**, on constate que BO se caractérise sans aucun doute par une surcharge émotionnelle au niveau énergétique. Le BI quant à lui est défini par un sentiment de plein d'énergie.

Les personnes atteintes de burnout ont des perspectives déraisonnablement cyniques tandis que les personnes atteintes de burnin restent optimistes. Lorsqu'il s'agit de l'auto-évaluation, là encore, les deux concepts sont contradictoires, car les individus souffrants de BO ont un faible sentiment d'efficacité personnelle et les individus atteints de BI gardent un bon sentiment d'efficacité personnelle.

Il s'exprime à travers un présentéisme abusif sur son lieu de travail qui le mène inévitablement au surmenage. Le travailleur en burnin reste à son poste en toutes circonstances. Par conséquent, il succombe à la charge émotionnelle et physique, devient peu productif et démotivé, l'épuisement professionnel commence alors à se faire ressentir.

1.2 La définition du Boreout : le syndrome de l'ennui au travail.

Le Boreout est un syndrome d'épuisement professionnel par ennui, il a récemment été découvert et fait à présent partie intégrante de la famille des troubles d'épuisement psychique. Dès les débuts du 21 -ème siècle, il est estimé par Rothlin et Werder (2011) que trois fois plus de travailleurs succombent au bore-out qu'au burn-out. Ils



décrivent l'ennui que pouvait engendrer la monotonie des activités professionnelles répétitives à réaliser ainsi que la fatigue et la démotivation qui pouvaient en résulter. Il existe plusieurs facteurs déterminant l'apparition de l'ennui au travail dont le sentiment d'être trop qualifié pour le travail en question ou le sentiment de ne pas exploiter suffisamment ses compétences. L'ennui au travail peut conduire à l'insatisfaction et au stress au travail, à une diminution des performances, à un comportement improductif et même à l'absentéisme, les accidents se multiplient, les salariés peuvent alors être amenés à ressentir le désir d'arrêter de travailler. Il est plus susceptible d'affecter les jeunes (moins de 36 ans). Le processus de déroulement du Boreout conduit à terme et inévitablement au Burnout.

1.3 La définition de l'Épuisement Compassionnel :

La fatigue compassionnelle a tout d'abord été décrite par (Joinson, 1992) ensuite reprise par Figley en 1995 sous le terme anglosaxon « compassion fatigue » afin de donner une explication aux symptômes qui apparaissent, provoquant une perte partielle ou totale des capacités à ressentir de l'empathie ou encore de la compassion. Ce modèle de (Figley, 1995) énumèrent onze facteurs provoquant l'apparition de l'épuisement compassionnel : « la capacité d'empathie (empathic ability), l'implication empathique (empathic concern), la surexposition à des victimes de traumatismes (exposure to the client), la réponse empathique (empathic response), le stress compassionnel (compassion stress), le sentiment d'efficacité (sense of achievement), la distanciation (disengagement), la satisfaction (satisfaction), une trop longue exposition (prolonged exposure), les souvenirs traumatiques (traumatic recollections) et les perturbations de la vie (disruption life) ».

1.4 La définition du Workaholisme.

Le workaholisme est défini par (Clark & Al, 2016), comme « une dépendance au travail causée par l'impression d'être forcé de travailler en raison de la pression interne ». Il est souligné à plusieurs reprises que le workaholisme peut avoir un impact problématique sur le mode de vie du salarié atteint. (Burke, Matthiesen, & Pallesen, 2006) avancent néanmoins, que l'addiction au travail peut être considérée positivement d'un point de vue organisationnel. Cependant, le workaholisme peut apparaître comme un phénomène dérogatoire, conduisant le workaholique à se livrer à d'autres dépendances, au chagrin, au désintérêt pour le travail et à de mauvaises performances professionnelles (Naughton, 1987); (Porter, 1996)).

(Balducci, Cecchin, & Fraccaroli, 2012), quant à eux voient le workaholisme comme un facteur susceptible de faire naître des émotions négatives et observent que la dépendance au travail peut amener ses victimes à avoir des comportements agressifs en milieu professionnel.

II. Le modèle de Burnout de Maslach & Jackson (1981).

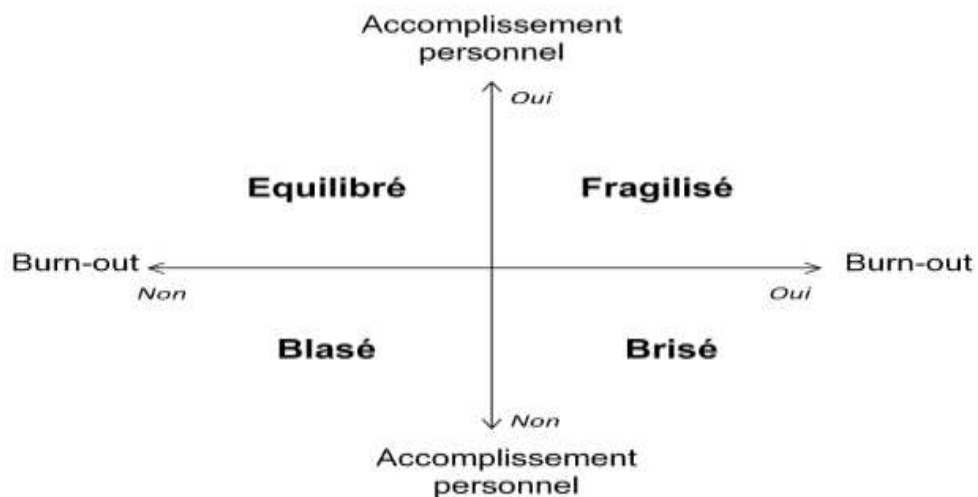
Maslach et Jackson ont été les premiers à mettre en place un instrument permettant de mesurer le burnout. Ils ont abordé la problématique de l'épuisement professionnel du point de vue individuel et organisationnel à la fois. La théorie de Maslach & Jackson englobe : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et le non-accomplissement personnel au travail. Ces trois pôles permettent d'illustrer le



burnout de manière à prendre en compte le rapport avec soi, les autres ainsi qu'avec l'environnement :

- **L'épuisement** : L'épuisement est le résultat d'une usure des ressources personnelles (Kane, 2009). Il s'agit pratiquement d'un sentiment de démotivation, ressenti par l'individu, émanant d'une charge de travail démesurée ainsi qu'à des conflits personnels relatifs au travail (Maslach et Jackson, 1981). Le stress au travail est majoritairement associé à la surcharge professionnelle en relation avec des conflits interpersonnels entre plusieurs individus au travail (Kane 2009).
- **La dépersonnalisation** : La dépersonnalisation dans cette seconde étape de la théorie de Maslach & Jackson (1981) est perçue comme un sentiment de désintérêt et d'indifférence envers son activité professionnelle. Lorsqu'un individu est exposé à un environnement stressant sur une certaine durée de temps, il développe un comportement lui permettant de se protéger de cette anxiété (Kane 2009).
- **Le Non - Accomplissement au travail** : Cette troisième et dernière partie concerne la perte d'efficacité personnelle. Correspondant au comportement propre du travailleur, ce dernier ressent une perte de motivation et un désengagement. Des sentiments qui se traduisent par une perte de performance et de productivité professionnelles (Maslach & Jackson, 1981 ; Kane, 2009).

Figure 1 : Les dimensions du Burnout selon Maslach (1981).



Source : (Cousineau & Langlois, 2014).

Les deux chercheurs ont été les premiers à permettre de mesurer l'épuisement professionnel à travers l'outil qu'ils ont mis en place le « Maslach Burnout Inventory ». En l'absence d'une évaluation médicale concrète et d'autres outils de diagnostic du burnout, le MBI reste le moyen de mesure le plus utilisé et le plus populaire (Schaufeli, 1998). Ci-dessous la grille représentant le modèle de Maslach, que nous allons utiliser dans notre enquête de terrain aussi.



Tableau 01 : Echelle De Maslach. Evaluation du niveau d'épuisement professionnel.

Indiquez la fréquence à laquelle vous ressentez ce qui est décrit à chaque item. Entourez le chiffre correspondant à votre réponse.	Jamais	Quelques fois par année au moins	Une fois par mois au moins	Quelques fois par mois	Une fois par semaine	Quelques fois par semaine	Chaque jour
1. Je me sens émotionnellement vidé par mon travail	0	1	2	3	4	5	6
2. Je me sens « à bout » à la fin de ma journée de travail	0	1	2	3	4	5	6
3. Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail	0	1	2	3	4	5	6
4. Je peux comprendre facilement ce que mes malades ressentent	0	1	2	3	4	5	6
5. Je sens que je m'occupe de certains malades de façon impersonnelle comme s'ils étaient des objets	0	1	2	3	4	5	6
6. Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'effort	0	1	2	3	4	5	6
7. Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes malades	0	1	2	3	4	5	6
8. Je sens que je craque à cause de mon travail	0	1	2	3	4	5	6
9. J'ai l'impression à travers mon travail d'avoir une influence positive sur les gens	0	1	2	3	4	5	6
10. Je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail	0	1	2	3	4	5	6
11. Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement	0	1	2	3	4	5	6
12. Je me sens plein(e) d'énergie	0	1	2	3	4	5	6
13. Je me sens frustré(e) par mon travail	0	1	2	3	4	5	6
14. Je sens que je travaille trop dur dans mon travail	0	1	2	3	4	5	6
15. Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes malades	0	1	2	3	4	5	6
16. Travailler au contact direct avec les gens me stresse trop	0	1	2	3	4	5	6
17. J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes malades	0	1	2	3	4	5	6
18. Je me sens ragaillard(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de mes malades	0	1	2	3	4	5	6
19. J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail	0	1	2	3	4	5	6
20. Je me sens au bout du rouleau	0	1	2	3	4	5	6
21. Dans mon travail je traite les problèmes émotionnels très calmement	0	1	2	3	4	5	6
22. J'ai l'impression que mes malades me rendent responsable de certains de leurs problèmes	0	1	2	3	4	5	6

Source : Maslach, C. et Jackson, J. (1981).



III. L'effet du Burnout sur la performance :

La principale problématique de ce travail est justement d'étudier quel est l'impact de l'épuisement professionnel sur la performance individuelle. Afin de répondre à cette question, il est crucial de passer en revue les travaux basiques précédents des quelques auteurs et chercheurs qui ont frayé le chemin de cette thématique.

1. Etudes antérieures :

Afin de déterminer l'impact du burnout sur la performance individuelle, nous avons procédé à une collecte de récits scientifiques théoriques pour certains et empiriques pour d'autres :

Tableau 02 : Etudes antérieures.

Auteurs	Méthodologie et échantillon	Résultats et facteurs déterminants	Pays
<p>(Randall & Scott, 1988) Burnout, job satisfaction, and job performance. Publié dans : Australian Psychologist.</p>	<p>Cette étude a eu pour but de distinguer entre les trois notions (l'épuisement professionnel, la satisfaction au travail et la performance au travail) sur le plan théorique comme sur le plan opérationnel. Deux échantillons ont été ciblés : Le premier est constitué de 248 infirmières quant au second, lui, est constitué de 108 salariés.</p>	<p>Les résultats de cette étude soutiennent qu'il existe une base pour distinguer empiriquement entre l'épuisement professionnel, la satisfaction au travail ainsi que la performance au travail. Malgré la différence entre les deux catégories des échantillons, les résultats demeurent les mêmes.</p>	<p>L'étude a été réalisée en Australie.</p>
<p>(Garden, 1991) Relationship between burnout and performance. Publié dans : « Psychological reports ».</p>	<p>L'Etude a pour but de déterminer considérablement la nature de la relation entre le Burnout et les performances perçues et réelles. Un échantillon de 95 étudiants en MBA en milieu de carrière a été pris afin de répondre à un questionnaire porté sur l'épuisement professionnel et la performance perçue.</p>	<p>L'issue de cette étude a montré qu'il existait une corrélation significative et positive entre la mesure de l'épuisement professionnel et la mesure évaluant la performance perçue. Il n'y avait cependant pas d'association significative entre la mesure de l'épuisement professionnel et la performance réelle. Il est suggéré qu'une distinction claire entre la performance réelle et perçue soit faite dans la</p>	<p>L'étude a été réalisée en Angleterre.</p>



		littérature d'épuisement professionnel. Il n'était pas prouvé que l'épuisement conduira à une baisse réelle de la performance.	
<p>(Keijsers & Al, 1995) Performance and burnout in intensive care units.</p> <p>Publié dans : An international journal of work, health and organizations.</p>	<p>La présente étude examine la relation entre plusieurs indicateurs de performance et l'épuisement professionnel, où les indicateurs de performance subjectifs sont considérés comme des antécédents, et les indicateurs de performance objectifs sont considérés comme une conséquence de l'épuisement professionnel des infirmières dans les unités de soins intensifs. Un échantillon de 576 infirmières, depuis 20 unités de soins intensifs, a été soumis à un questionnaire.</p>	<p>Les résultats de cette étude concordent avec les observations antérieures selon lesquelles l'épuisement professionnel est plus fortement lié à l'auto-mesures de performance. Cependant, une relation significative entre le burnout et la performance objective a été constatée. Aussi, les notes de performance objective plus élevées sont associées à des niveaux plus élevés de burnout chez les infirmières.</p>	<p>L'étude a été réalisée aux Pays-Bas.</p>
<p>(Wright & Bonett, 1997) The contribution of burnout to work performance.</p> <p>Publié dans : Journal of Organizational Behavior ».</p>	<p>Bien que la notion selon laquelle le burnout est liée à une baisse des performances au travail est largement répandue, le soutien empirique de cette relation fait défaut. L'étude est la première à tester empiriquement les relations entre Les trois dimensions de Maslach de l'épuisement professionnel et de la performance au travail. Un échantillon de 44 travailleurs du secteur public a participé à une étude longitudinale.</p>	<p>Cette étude a montré l'existence d'une relation négative entre la dimension du burnout, d'épuisement émotionnel, et performances de travail constantes. Cependant, les résultats n'ont pas permis d'établir des relations entre rendement au travail, dépersonnalisation et diminution de l'accomplissement personnel. Toutefois, les résultats fournissent un soutien supplémentaire à l'épuisement émotionnel sur l'épuisement professionnel.</p>	<p>L'étude a été réalisée aux Etats Unis.</p>



<p>(Bakker & Heuven, 2006) Emotional dissonance, burnout and in-role performance among nurses and police officers. Publié dans : International journal of stress management.</p>	<p>Ces deux études ont testé l'hypothèse selon laquelle les exigences émotionnelles du travail expliqueraient la variance de l'épuisement professionnel altérant à son tour la performance. Les deux études ont été réalisées sur 108 infirmières et 101 policiers à travers une série d'analyse de modélisation d'équations structurelles.</p>	<p>Ces deux études ont eu pour objectif de tester l'hypothèse selon laquelle les exigences émotionnelles du travail expliqueraient la variance de l'épuisement professionnel altérant à son tour la performance. Les deux études ont été réalisées sur 108 infirmières et 101 policiers à travers une série d'analyse de modélisation d'équations structurelles.</p>	<p>L'étude a été réalisé aux Etats Unis.</p>
<p>(Pedros, 2012). L'influence des traits de personnalité et des facteurs situationnels liés au travail sur le développement de l'épuisement professionnel et sur la performance au travail chez les employés du service à la clientèle. Mémoire de master, HEC Montréal.</p>	<p>La recherche a pour but de déterminer l'influence des traits de personnalité et des facteurs situationnels liés au travail, sur le développement de l'épuisement professionnel et sur la performance au travail chez les employés du service à la clientèle. Un échantillon de 552 employés des différentes succursales de la banque choisie a été ciblé pour un questionnaire auto-administré pour une analyse quantitative.</p>	<p>L'étude a réalisé que les demandes liées au travail ont un effet positif et significatif sur le développement de l'épuisement émotionnel. De plus, Les résultats de cette étude ont également montré l'effet de plusieurs traits de personnalité sur l'épuisement émotionnel.</p>	<p>L'étude a été réalisée au Canada.</p>
<p>(Leclerc, Boudrias, & Savoie, 2014). La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? Publié dans : Travail humain.</p>	<p>Cette étude a pour objectif de vérifier les liens longitudinaux bidirectionnels entre la performance individuelle et le bien-être psychologique. Un échantillon de 153 enseignants québécois provenant du niveau primaire et secondaire a répondu à un questionnaire de type BEPT de Gilbert et al.</p>	<p>Les résultats de cette étude ont démontré que la bidirectionnalité longitudinale du lien bien-être et performance est bien mesurable soutenant ainsi que les deux variables s'influencent mutuellement, et à confirmer un lien unidirectionnel entre le</p>	<p>L'étude a été réalisée au Québec.</p>



		bien-être et la performance individuelle.	
(Gamassou & Al, 2018.) Gestion des ressources humaines et santé au travail : science de l'action ou de la réaction ?	Cet article a pour objectif d'expliquer, d'une part, la place de la pluridisciplinarité, voire de l'interdisciplinarité, dans ces démarches et, d'autre part, à identifier les postures de recherche adoptées.	L'étude menée a souligné une « spécificité gestionnaire » multiforme, avec la diversité des méthodologies, et des postures de recherche. Il est apparu que les objets étudiés relèvent davantage de la santé mentale que de la santé physique.	L'étude a été réalisée en France.
(Boumegoura., 2021). L'épuisement Professionnel Chez Les Banquiers : cas pratique de la CNEP Bejaia.	Cet article a pour objectif d'étudier la manifestation du burnout chez les banquiers en se concentrant sur les conditions de travail de ces derniers. Un échantillon de 10 travailleurs au sein de la CNEP de Bejaia a été soumis à une étude selon les trois dimensions de l'échelle de Christina Maslach.	Cette étude constate l'existence de l'épuisement professionnel au sein des banques publiques. L'apparition du burnout n'est pas due uniquement à l'inadaptation des banquiers mais aussi à l'environnement de travail qui influe sur le comportement des individus au sein de l'organisation.	L'étude a été menée en Algérie.
(Gabriel & Aguinis, 2022) How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. Publié dans : Business Horizons).	Cet article vise à prévenir et combattre l'épuisement professionnel et créer des lieux de travail plus sains pendant les crises chez les employés. Il explicite également les causes ainsi que la provenance de l'épuisement professionnel et tend à offrir de meilleures solutions pour maîtriser ce dernier en temps de crise.	Cet article avance que l'épuisement professionnel chez les employés est omniprésent, pernicieux et coûteux pour la vie humaine. Des solutions sont suggérées : fournir des informations sur la gestion du stress, cultiver et encourager le soutien social, engager les employés dans la prise de décision, et mettre en œuvre des gestions de la performance qualité.	L'étude a été réalisée aux Etats Unis.

Source : Etabli par les auteurs.



IV. Etude de l'impact du burnout sur la performance individuelle : Cas de l'assemblée populaire communale de Tlemcen.

1. Présentation de la méthodologie de recherche :

Notre étude a pour but de mesurer le burnout ainsi que la performance et l'impact du burnout sur la performance individuelle au siège administratif de la Mairie de Tlemcen. Nous administrons un questionnaire auprès des employés administratifs, avec un questionnaire qui englobe les différentes dimensions de l'étude.

Nous avons distribué le questionnaire en format papier main à main durant les deux premières semaines du mois d'avril 2022, sur un total de 129 employés administratifs du siège de la Mairie de Tlemcen et avons eu un retour de 117 répondants des services et bureaux de DRH, des Finances, du Secrétariat ou encore du Service de Maintenance et d'Hygiène.

2. Enquête et interprétation des résultats :

Dans cette partie, il s'agit d'établir une étude statistique sur l'impact du burnout sur la performance individuelle. La section est composée de l'étude de la fiabilité du questionnaire, de l'analyse et de l'interprétation statistique et économique des résultats de notre étude.

2.1 Etude de la fiabilité :

Tableau 03 : Statistiques de fiabilités.

Chapitres	Nombre d'Expressions	Coefficient de fiabilité (α cronbach)	Coefficients de crédibilité
Epuisement professionnel	22	0,890	0,943
Epuisement émotionnel	9	0,7940	0,891
Dépersonnalisation	5	0,6290	0,793
Accomplissement personnel	8	0,7140	0,845
Performance individuelle	17	0,922	0,960
Total	61	0,843	0,918

Source : Etabli par les auteurs à l'aide de SPSS ver.26.

On remarque dans le tableau n° 03 que les coefficients de fiabilités d'Alpha Cronbach pour l'ensemble des variables étaient compris entre (0,62 et 0,79), et que leur totalité était supérieure à 0,60 ce qui indique qu'il y a une bonne corrélation entre les expressions de tous les items à échelle et qui prouve la fiabilité et les crédibilités du questionnaire posé.



2.2 Interprétation de la première partie : Fiche Signalétique.

Dans cette partie, nous avons interprété la première section de notre questionnaire qui tournait autour du sexe, de l'âge, du niveau ou encore des heures de travail des répondants.

Tableau 04 : Récapitulatif de la Fiche Signalétique de l'enquête :

Répartition selon le sexe		
Sexe	Fréquence	Pourcentage
Homme	35	29,91
Femme	82	70,09
Total	117	100,0
Répartition selon la tranche d'âge		
Age	Fréquence	Pourcentage
Moins 25ans	6	5,13
Entre 25-35 ans	13	11,11
Entre 36-45 ans	70	59,83
Plus de 45 ans	28	23,93
Total	117	100,0
Répartition selon le Niveau d'instruction		
Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
C E M	6	5,13
Lycée	46	39,32
Université	44	37,61
Etudes Supérieures	21	17,95
Total	117	100,0
Répartition selon l'expérience professionnelle		
Expérience professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Moins de 05 ans	12	10,26
Entre 5-10 ans	21	17,95
Entre 11-25 ans	64	54,70
Plus de 25 ans	20	17,09
Total	117	100,0
Répartition selon le service de Rattachement		
Services	Fréquence	Pourcentage
Service des finances	49	41,88
Service de personnel	27	23,08
Secrétariat	6	5,13
Service de contentieux	7	5,98
Service général APC	5	4,27
Service d'hygiène	5	4,27
Service standard	6	5,13
Service des marchés	6	5,13
Service DRH	6	5,13
Total	117	100,0



Répartition selon les horaires de travail		
Horaires de travail	Fréquence	Pourcentage
8 heures	105	89,74
4 heures	8	6,84
Plus de 8 heures	4	3,42
Total	117	100,0

Source : Etabli par les auteurs à l'aide de SPSS ver.26.

2.3 Présentation de l'Echelle de (Maslach Burnout Inventory) :

a. Score d'Épuisement Professionnel / Performance Individuelle.

Notre étude s'intéresse au questionnaire de l'épuisement professionnel : nous avons utilisé le questionnaire **MBI (Maslach Burnout Inventory)** de 22 items, et de 3 composantes : l'épuisement émotionnel (9 items), la dépersonnalisation (5 items) et l'accomplissement personnel (8 items). Chaque item est représenté par une description concernant la perception du travail ou d'une émotion, l'interne devant sélectionner la fréquence à laquelle il/elle ressent la description proposée, fréquence variant de 0 (jamais) à 6 (chaque jour), qui permet de calculer le score de chaque item. Le score du burnout est élevé si le score d'épuisement émotionnel est élevé, si le score de dépersonnalisation est élevé ou si le score d'accomplissement personnel est bas, nous parlerons du score du burnout qui sera élevé, modéré ou bas.

Tableau 05 : Score du Burnout selon le score de chacune de ses composantes.

Score de burnout	EE	DP	AP
Elevé	> 29	> 11	< 34
Modéré	18- >29	6- >11	34- >39
Bas	< 18	< 6	> 39

Source : Etabli par les auteurs à l'aide de SPSS ver.26.

Tableau 06 : Grille de mesure de la Performance individuelle.

N°	Items	Ne s'applique pas	Pas du tout important	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart type	Tendance de la réponse	Ordre
01	Je contribue à garantir la disponibilité des ressources financières et humaines pour réaliser les objectifs.	38	13	10	9	6	41	3,47	2,160	Plutôt d'accord	10
		32,5	11,1	8,5	7,7	5,1	35,0				
02		37	8	9	8	13	42	3,67	2,162		



	J'endosse la mission, la vision et les valeurs du réseau	31,6	6,8	7,7	6,8	11,1	35,9			Plutôt d'accord	6
03	En ce qui concerne les sujets d'éthique, je défends mon opinion et je prends en considération, de manière constructive celles d'autrui.	19	10	0	0	11	77	4,75	2,000	Tout à fait d'accord	1
		16,2	8,5	0	0	9,4	65,8				
04	Je me prépare aux séances du CA	78	18	0	1	7	13	1,97	1,744	Plutôt en désaccord	17
		66,7	15,4	0	0,9	6,0	11,1				
05	Je participe activement aux discussions et critiques pendant le CA	37	15	8	0	30	27	3,44	2,082	Plutôt d'accord	11
		31,6	12,8	6,8	0	25,6	23,1				
06	Je montre que je me sens personnellement responsable de contribuer au succès du Réseau.	38	16	10	0	6	47	3,52	2,242	Plutôt d'accord	8
		32,5	13,7	8,5	0	5,1	40,2				
07	Concernant l'analyse des risques de l'organisation, j'adopte une approche sincère et critique.	39	26	15	12	9	16	2,78	1,782	Neutre	14
		33,3	22,2	12,8	10,3	7,7	13,7				
08	J'encourage une communication ouverte - transparente.	32	15	9	11	14	36	3,58	2,065	Plutôt d'accord	7
		27,4	12,8	7,7	9,4	12,0	30,8				
09	Je suis conscient de mon rôle.	21	22	6	0	15	53	4,07	2,096	Tout à fait d'accord	2
		17,9	18,8	5,1	0	12,8	45,3				
10	J'ai les compétences et l'expérience requises pour exercer mes fonctions.	75	15	0	4	4	19	2,18	1,919	Plutôt en désaccord	16
		64,1	12,8	0	3,4	3,4	16,2				
11	Je fais l'effort d'apprendre à connaître le Réseau	28	15	8	4	28	34	3,78	2,030	Plutôt d'accord	4
		23,9	12,8	6,8	3,4	23,9	29,1				
12	Je consacre suffisamment de temps à mes fonctions.	58	9	10	0	9	31	2,88	2,186	Neutre	13
		49,6	7,7	8,5	0	7,7	26,5				
13	J'anticipe et j'intègre les changements en soulignant leurs aspects positifs aux autres.	40	24	15	16	6	16	2,76	1,765	Neutre	15
		34,2	20,5	12,8	13,7	5,1	13,7				
14	Je communique efficacement. Je m'efforce de comprendre le point de vue des autres	33	12	10	8	14	40	3,67	2,109	Plutôt d'accord	5
		28,2	10,3	8,5	6,8	12,0	34,2				
15		20	22	7	4	14	50	4,03	2,053		



	Je prends des décisions sensées et je fais preuve d'un bon jugement lors des discussions sur les points à l'ordre du jour.	17,1	18,8	6,0	3,4	12,0	42,7			Tout à fait d'accord	3
16	Je contribue à mon développement professionnel.	36	10	14	8	16	33	3,49	2,066	Plutôt d'accord	9
		30,8	8,5	12,0	6,8	13,7	28,2				
17	Je veille à une communication ouverte avec la DG et les autres interlocuteurs.	47	13	13	5	14	25	3,01	2,049	Neutre	12
		40,2	11,1	11,1	4,3	12,0	21,4				
Performance individuelle								3,35	1,361	Plutôt d'accord	

Source : Etabli par les auteurs à l'aide de SPSS ver.26

b. Le Test des hypothèses.

Dans cette partie de notre étude, nous allons procéder au test de l'hypothèse principale ainsi que des sous-hypothèses afin de révéler la nature de la relation qui existe entre le burnout et la performance individuelle mais également entre les dimensions du burnout et de la performance individuelle d'après le MBI.

Accepter l'hypothèse nulle H_0 : si le seuil de signification est supérieur à (0,05)

Rejeter l'hypothèse nulle H_0 : si le seuil de signification est inférieur à (0,05).

b1 - Hypothèse principale :

H_0 : Il n'existe pas de relation négative entre le burn-out et la performance individuelle au niveau de signification 0,05.

H_1 : Il existe une relation négative entre le burn-out et la performance individuelle au niveau de signification 0,05.

Tableau 07 : Test de l'hypothèse principale.

Corrélations			
		Epuisement professionnel	Performance individuelle
Epuisement Professionnel	Corrélation de Pearson	1	-0,203*
	Sig. (Bilatérale)		,028
	N	117	117

Source : Etabli par les auteurs à l'aide de SPSS ver.26.

D'après le tableau n°(11), on constate qu'il existe une relation négative et statistiquement significative avec une valeur ($r = -0,203$) au niveau de significativité ($\alpha = 0,05$) entre la variable indépendante (Epuisement professionnel) et la variable dépendante (Performance individuelle) ce qui indique aussi une relation inverse entre



ses deux variables avec une valeur probable (Sig) qui est égale à 0,028 qui est inférieure au seuil de signification de 0,05, par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle qui dit qu'il n'existe pas de relation négative entre le burn-out et la performance individuelle au niveau de signification 0,05 ; et nous acceptons l'hypothèses alternative qui dit que :

Il existe une relation négative entre le burn-out et la performance individuelle au niveau de signification 0.05

b2 - Sous hypothèses :

Comme précédemment indiqué, nous avons établi trois sous hypothèses selon le MBI, dans cette partie nous allons tester chaque dimension du MBI sur la performance individuelle des salariés administratifs du siège de la Mairie de Tlemcen.

Hypothèse n°1 :

H0 : Il n'existe pas une relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance individuelle au niveau de signification 0,05.

H1 : Il existe une relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance individuelle au niveau de signification 0,05.

Tableau 08 : Test de l'hypothèse H1.

Corrélations			
		Performance individuelle	Epuisement émotionnel
Performance Individuelle	Corrélation de Pearson	1	-0,222*
	Sig. (Bilatérale)		0,016
	N	117	117
Epuisement Émotionnel	Corrélation de Pearson	-0,222*	1
	Sig. (Bilatérale)	0,016	
	N	117	117
* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			

Source : Etabli par les auteurs à l'aide de SPSS ver.26.

D'après le tableau n°(12), on constate qu'il existe une relation négatif statistiquement significative avec une valeur ($r = -0,222$) au niveau de significativité ($\alpha = 0,05$) entre la variable indépendante (Epuisement émotionnel) et la variable dépendante (Performance individuelle) avec une valeur probable (Sig) qui est égale à 0,016 qui est inférieure au seuil de signification de 0,05 ,par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle qui dit Il existe pas une relation négative entre le Epuisement émotionnel et la performance individuelle au niveau de signification 0,05 et on

Il existe une relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance individuelle au niveau de signification 0,05

acceptons l'hypothèses alternative qui dit que :

Hypothèse n°2 :

H0 : Il n'existe pas une relation négative entre la dépersonnalisation et la performance individuelle au niveau de signification 0,05.



H1 : Il existe une relation négative entre la dépersonnalisation et la performance individuelle.au niveau de signification 0,05.

Tableau 09 : Test hypothèses H2.

Corrélations			
		Performance individuelle	Dépersonnalisation
Performance individuelle	Corrélation de Pearson	1	-0,200*
	Sig. (Bilatérale)		0,017
	N	117	117
Dépersonnalisation	Corrélation de Pearson	-0,200*	1
	Sig. (Bilatérale)	0,017	
	N	117	117

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : Etabli par les auteurs à l'aide de SPSS ver.26.

D'après le tableau n°(13), on constate qu'il existe une relation négative et statistiquement significative avec une valeur ($r = -0,200$) au niveau de significativité ($\alpha = 0,05$) entre la variable indépendante (Dépersonnalisation) et la variable dépendante (Performance individuelle) avec une valeur probable (Sig) qui est égale à 0,017 qui est inférieure au seuil de signification de 0,05, par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle qui dit qu'il n'existe pas de relation négative entre le Dépersonnalisation et la performance individuelle.au niveau de signification 0,05 et nous

Il existe une relation négative entre la dépersonnalisation et la performance individuelle à un niveau de signification de 0,05

acceptons l'hypothèses alternative qui dit que :

Hypothèse n°3 :

H0 : Il n'existe pas de relation négative entre le non-accomplissement personnel et la performance individuelle.au niveau de signification 0,05.

H1 : Il existe une relation négative entre le non-accomplissement personnel et la performance individuelle.au niveau de signification 0,05.

Tableau 10 : Test hypothèses H3.

Corrélations			
		Performance individuelle	Accomplissement personnel
Performance Individuelle	Corrélation de Pearson	1	-0,202*
	Sig. (Bilatérale)		0,029
	N	117	117
Accomplissement personnel	Corrélation de Pearson	-0,202*	1
	Sig. (Bilatérale)	0,029	
	N	117	117

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : Etabli par l'auteure à l'aide de SPSS ver.26



D'après le tableau n°(14), on constate qu'il existe une relation négative et statistiquement significative avec une valeur ($r = -0,202$) au niveau de la significativité ($\alpha = 0,05$) entre la variable indépendante (non-accomplissement personnel) et la variable dépendante (Performance individuelle) avec une valeur probable (Sig) qui est égale à 0,029 qui est inférieure au seuil de signification de 0,05, par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle qui dit qu'il n'existe pas de relation négative entre le non-accomplissement personnel et la performance individuelle au niveau de

Il existe une relation négative entre l'accomplissement personnel et la performance individuelle à un niveau de signification de 0,05

signification 0,05 et de ce fait, nous acceptons l'hypothèse alternative qui dit que :

Conclusion :

Les résultats de cette étude empirique ont confirmé l'hypothèse principale établie qui stipule une relation négative entre le burnout et la performance individuelle des salariés de l'administration du siège de la Mairie de Tlemcen.

Aussi, ces résultats ont appuyé les sous-hypothèses établies à partir du MBI et ont relevé une relation négative entre la performance et les trois variables : dépersonnalisation, l'épuisement émotionnel et l'accomplissement personnel. Ce qui vient appuyer et confirmer l'impact négatif mais encore néfaste du Burnout sur la performance des employés des administrations publiques.

Cela voudra dire que le burnout est très présent dans les administrations publiques, pis encore, il s'avère avoir un effet négatif et assez conséquent sur la performance individuelle des employés, ce qui vient pertinemment répondre à notre problématique principale. En effet, grâce à un questionnaire d'auto-évaluation, nous avons pu mesurer le burnout, la performance mais surtout l'impact du syndrome sur la performance individuelle des employés administratifs du siège de la mairie de Tlemcen.

Ces résultats confirment aussi l'état d'esprit qui règne au sein des administrations publiques, où tout l'environnement socio professionnel est à revoir, pour redynamiser en particulier l'administration locale à travers un plan de réforme profonde, orienté vers une approche du New Management Public, basé essentiellement sur la Performance RH et ses Indicateurs Clés de mesure KPIs.

Ceci ne peut se produire sans la prise en compte du Bien Être des travailleurs en premier lieu, en favorisant un climat social Ethique permettant l'épanouissement au travail, et la mise en place d'une nouvelle vision RH visant ainsi à rendre les salariés du secteur administratif public comme une source de Performance, et non pas un surcoût.



Bibliographie :

- Bakker, A. B., & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of stress management*, 13(4), 423.
- Balducci, C., Cecchin, M., & Fraccaroli, F. (2012). The impact of role stressors on workplace bullying in both victims and perpetrators, controlling for personal vulnerability factors: A longitudinal analysis. *Work & Stress*, 26(3), 195-212.
- Boumegoura., N. (2021). L'épuisement Professionnel Chez Les Banquiers : cas pratique de la CNEP Bejaia. .
- Bourgault, D., & Meloche, M. (1981). Le Burnout ou mourir d'épuisement comme un caméléon sur une jupe écossaise. *Revue Intervention*(81), 58-67.
- Burke, R. J., Matthiesen, S. B., & Pallesen, S. (2006). Personality correlates of workaholism. *Personality and Individual differences*, 40(6), 1223-1233.
- Clark, M. A., & Al, e. (2016). All work and no play? A meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism. *Journal of Management*, 42(7), 1836-1873.
- Cousineau, M., & Langlois, V. (2014). Le burn-out des internes en médecine: création d'une typologie exploratoire à partir du modèle de Maslach (1976). . Association Gestion des Ressources Humaines.
- Fan, D., & Al., e. (2014). Influence of high performance work systems on employee subjective well-being and job burnout: empirical evidence from the Chinese healthcare sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(25), 931-950.
- Figley, C. R. (1995). Compassion fatigue: Toward a new understanding of the costs of caring.
- Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 6(24), 753-777.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 1(30), 159-165.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (. (2006). Recovery, well-being, and performance-related outcomes: the role of workload and vacation experiences. *Journal of Applied psychology*,, 4(91), 936.
- Gabriel, K. P., & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. . *Business Horizons*, 183-192.
- Gamassou, C. E., & Al, &. (2018.). Gestion des ressources humaines et santé au travail: science de l'action ou de la réaction?. . *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé*,, 01-20.
- Garden, A. M. (1991). Relationship between burnout and performance. *Psychological Reports*, 3(68), 963-977.
- Joinson, C. (1992). Coping with compassion fatigue. *Nursing*,, 22(4), 116-118.



- Kane, S. (2009). Épuisement professionnel: facteurs facilitant et entravant le retour au travail.
- Keijsers, G. J., & Al, &. (1995). Performance and burnout in intensive care units. *Work & Stress*, 4(9), 513-527.
- Leclerc, J. S., Boudrias, J. S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail: des liens longitudinaux bidirectionnels?. *Le travail humain*, 77(4), 351-372.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*.
- Maslach, C.; Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Naughton, T. J. (1987). A conceptual view of workaholism and implications for career counseling and research. *The Career Development Quarterly*.
- Pedros, M. M. (2012). L'influence des traits de personnalité et des facteurs situationnels liés au travail sur le développement de l'épuisement professionnel et sur la performance au travail chez les employés du service à la clientèle .
- Pines, A. M. (2004). Adult attachment styles and their relationship to burnout: A preliminary, cross-cultural investigation. *Work & Stress*, 1(18), 66-80.
- Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism: suggestions for researching the negative outcomes of excessive work. *Journal of occupational health psychology*., 1(1), 70.
- Randall, M., & Scott, W. A. (1988). Burnout, job satisfaction, and job performance. *Australian Psychologist*, 23(3), 335-347.
- Schaufeli, W. &. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. . CRC press.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 5(18), 491-499.