

**Les cadres atteints de  
*burnout* VERSUS les Toxic  
handlers : une approche par  
le contrat psychologique**

Colloque gestion  
des Risques  
ORIANE 2018  
IUT Bayonne

Gilles Teneau,  
chercheur associé  
université de Nantes,  
président de CIRERO

Sinda Mhiri, docteur  
en Sciences de  
Gestion, chercheur  
associé au GRM -  
Université Côte  
d'Azur

# Définition du contrat psychologique

2

*« la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre une personne et une autre personne. Les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques ».*

(Rousseau, 1990). Auto-traduction

# Les cadres atteints de *burnout* VERSUS les Toxic handlers : une approche par le contrat psychologique

Connu depuis des décennies grâce aux travaux pionniers d'Argyris (1960), de Levinson (1962), et de Rousseau (1989, 1990 et 1995), le concept de contrat psychologique a fait l'objet de nombreuses recherches, (Flood et al., 2001; McDonald et Makin, 2000; Sharpe, 2003; Turnley et Feldman, 1999).

En effet, il est aujourd'hui de plus en plus utilisé afin d'expliquer l'influence de la perception subjective de la rupture du contrat psychologique sur les attitudes et les comportements au travail, chez les individus, et notamment chez les cadres, (McDonald et Makin, 2000 ; Turnley et Feldman, 1999 ; Rousseau, 1990, 1995)

D'après les enquêtes de l'APEC, ces dernières dénoncent de plus en plus un temps de travail excessif, avec plus de stress et d'objectifs élevés à atteindre. Ces tendances ne sont pas sans conséquences sur les attentes des salariés.

# Contrat psychologique / Résilience

Les recherches qui s'inscrivent dans ce champ mettent en exergue les obligations et les promesses qui sont perçues par les deux parties.

Cette présentation s'intéresse à l'une des conséquences de la rupture du contrat psychologique à savoir, **le *burnout***, en se centrant sur le cas particulier de cadres issus d'entreprises françaises privées.

Elle tentera d'étudier les liens entre **les cadres atteints de ce risque psychosocial et les « Toxic handlers »** (Frost, 2003 ; Dutton et al., 2002).

Une approche faite par la **résilience** nous permettra de relever les éléments concernant notre question de recherche.

# Synthèse des termes du contrat psychologique

Tableau 1 : Les types de contrat psychologique

Obligations de l'employeur	Obligations du salarié
<ul style="list-style-type: none"><li>• sécurité de l'emploi</li><li>• rémunération basée sur la performance</li><li>• développement des compétences</li><li>• évolution de carrière</li><li>• équilibre vie privée et vie professionnelle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• fournir des résultats positifs</li><li>• accepter de travailler des heures supplémentaires</li><li>• se conformer aux normes de l'organisation</li><li>• avoir de bonnes relations avec les collègues</li><li>• intérioriser les buts et valeurs de l'organisation</li></ul>

# Les toxic handlers

6

Nous avons affiné le concept de Toxic Handler (Teneau, 2011) développé à l'origine par un chercheur de l'université de Michigan, Peter Frost.

Le toxic handler est une personne apte à prendre sur lui les souffrances d'une organisation et en cela de permettre à l'organisation de rebondir.

Nous avons identifié 3 types distincts (le porteur de confiance, le porteur de souffrance, le porteur de compassion)

**Cette présentation porte sur le second type de toxic handler, le porteur de souffrance.**

Nous présumons que les porteurs de souffrance possèdent une forte émotivité qui à l'extrême peut leur créer des perturbations.

# Une définition du burnout

Maslach et Jackson (1981) abordent **le *burnout* comme un processus** puisqu'ils suggèrent une certaine progressivité dans la manifestation et l'intensification du phénomène.

Dans un premier temps, l'individu passe par une sensation d'épuisement émotionnel puis, par un sentiment de dépersonnalisation pour atteindre un sentiment de non réalisation de soi (Cordes et Dougherty, 1993 ; Janssen et al., 1999).

**Il s'introduit ensuite dans une phase de dépersonnalisation cynique qui suscite en lui un sentiment de non accomplissement au travail** (Demerouti et al., 2002 ; Janssen et al., 1999 ; Lee et Ashforth 1996 ; Maslach et Jackson, 1981 ; Van Dierendonck et al., 2001).

Enfin, la lassitude et la fatigue le conduisent à une sorte de désengagement et de détachement de son travail (Demerouti, et al, 2002 ; González-Romá et al., 2006 ; Pines, 1993).

# Analyse empirique

Notre travail analyse les ressources de type toxic handler, particulièrement les porteurs de souffrance, qui sont des cadres ou des managers proches du burnout (Teneau et Dufour, 2013 ; Koninckx & Teneau, 2010).

Nos entretiens se sont déroulés au cours de l'année 2015 au sein d'une entreprise industrielle, auprès de 50 cadres. Pour répondre à notre problématique, nous avons analysé l'histoire de l'organisation, puis fait plusieurs types d'entretiens (semi-directifs et non-directifs) de type qualitatif.

Après avoir posé nos études de cas, nous avons fait une comparaison de nos observations participantes, des entretiens semi-directifs et non-directifs.

Ce résultat final nous a donné le « parfait idéal type » de la personne de type porteur de souffrance proche d'un état de burnout ».



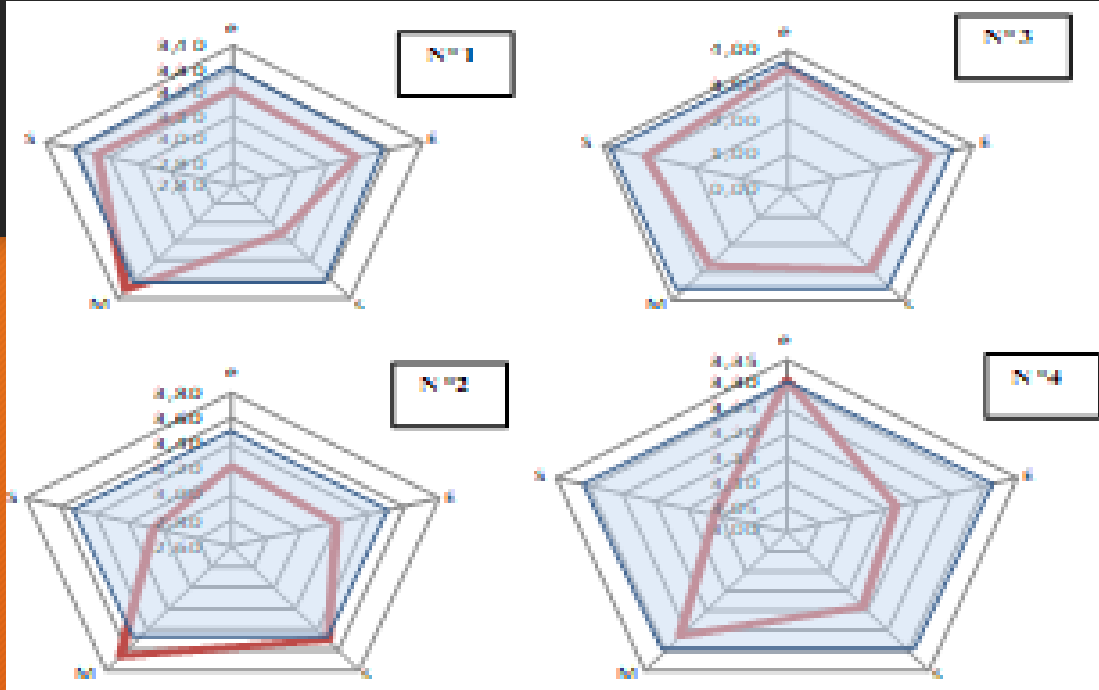
# Retour d'entretien

André a dû affronter la souffrance des personnes du service et sa propre souffrance. Cette personne réunissait les conditions préalables de l'idéal type du porteur de souffrance.

Tout chez lui n'était que sentiment, entraide, écoute de l'autre. Suite à la demande de la direction, afin de créer un nouveau service de production, en quelque mois, André transforma totalement le service et la vision des utilisateurs vis-à-vis du service. Le taux de turnover baissa énormément, il n'y avait pratiquement plus d'absentéisme et chacun travaillait dans la joie.

A peine un an plus tard, la direction de l'entreprise avait décidé d'annuler la réalisation du service sans donner de raisons valables, tout ce que André avait fait s'avéra inutile, André s'était impliqué « de toute sa personne » dans cette tâche, travaillant sans relâche. C'est à ce moment qu'eut lieu la rupture du contrat psychologique et débuta le processus d'épuisement professionnel. André fit une tentative de suicide puis a été mis en arrêt de travail de longue durée.

# Résultat du SRS de André - Cas de Burnout



Nous voyons clairement que le tracé en rouge est entièrement à l'intérieur du pentagramme en bleu. Une personne qui n'est pas en état de burnout, le tracé en rouge est à l'extérieur du pentagramme. Nous constatons que le graphique le plus touché est le graphique au niveau organisationnel (N°3). Cela explique la crise que subissait l'organisation.

Deux éléments importants ressortent, une forte émotivité et une organisation désorganisée. Ces deux éléments sont facteurs de Burnout chez le cadre.

Ind	3,21	doute +2
col	3,33	attentes +3 à l'écoute
orga	3,08	en transformation
e	3,31	tracasserie +3 quiétude
E	3,17	approuver +2
s	3,19	hyper ou hypostress +2
M	3,28	démotivation +2
S	3,11	atteinte de la structure +1

## Legende

Ind = individuel ; col = collectif ; orga = organisationnel  
e = emotion ; E = empathie ; s = stress ;  
M = motivation ; S = stratégie

Sur la gauche sont représentés les schémas (1 à 4) individuels (n°1), collectifs (n°2), organisationnels (n°3), le schéma n°4 est la somme des schémas 1 à 3.

La zone bleue nous donne le niveau médian, lorsque la zone rouge se trouve dans la zone bleue cela est un signe de difficulté de l'employé au sein de l'entreprise.

Le tableau ci-dessus nous donne les indicateurs correspondant aux critères relevés.

Le schéma 1 représente l'identité personnelle, le schéma 2 représente l'identité individuelle, le schéma 3 représente l'identité organisationnelle, le schéma 4 représente la somme de ces trois identités.

Les relevés sont ici assez faible (inférieur à 3.30 pour la plupart) et indique dans ce cas une perturbation. Toutefois le niveau de perturbation est relativement peu élevé (aucune valeur en dessous 3.00), cela laisse présager une aptitude au rebond.

La valeur M sur le dessin N°1 et N°2 (motivation est en dehors du pentagramme bleu, ce qui donne à penser que la personne possède une grande force de caractère).

Sur le schéma N°3, la zone rouge est totalement intégrée dans la zone bleue, l'individu est écrasé par l'organisation.

# Apports et Conclusion

Nous avons constaté que les porteurs de souffrance, sont sujet au burnout, cela est dû à une grande sensibilité.

Un premier apport de cette recherche concerne le lien fort entre le contrat psychologique et la naissance d'un burnout. Lorsqu'il y a une rupture du contrat psychologique, l'individu est déconstruit dans sa composante identitaire, il y a une perte de sens, une démotivation, un désengagement dans les activités journalières.

Le second apport concerne les relations étroites qui existent entre le burnout et les toxic handlers de forme 2, les porteurs de souffrance. Nous avons constaté dans nos études de cas que les personnes de forme 2, sont sujets au déclenchement d'un burnout.

Lorsque celui-ci n'est pas respecté, le toxic handler de forme 2, est pris d'une trop forte dose d'émotivité qui a pour conséquence d'engendrer une rupture de l'identité, un burnout, si la rupture du contrat s'installe.